

Dampak Moderasi Gender terhadap Penilaian Kinerja Manajerial dan Perilaku Disfungsional

Muhammad Iqbal^{1*}, Ratna Septiyanti²

¹⁻²Universitas Lampung, Indonesia

Alamat: Universitas Lampung, Lampung, Indonesia

*Korespondensi penulis: mi810591@gmail.com

Abstract. Managerial performance appraisal plays a crucial role in assessing managers' effectiveness in achieving organizational goals. Through this assessment, organizations can measure managers' contributions to target achievement and provide valuable feedback for competency development. However, in practice, performance appraisals are often not entirely objective due to the influence of external factors, one of which is gender. Gender bias in performance evaluations can lead to unfairness, which can lead to dysfunctional behavior, behavior that conflicts with organizational interests. This study aims to examine the effect of managerial performance appraisals on dysfunctional behavior by incorporating gender as a moderating variable. The study was conducted at Putra Baru Swalayan, Central Lampung, using a quantitative approach. Data were obtained through the distribution of closed-ended questionnaires to 85 respondents selected using a purposive sampling technique. Data analysis was performed using moderated regression using SPSS version 20 software. The results showed that managerial performance appraisals significantly influenced dysfunctional behavior. The lower the performance appraisal received, the higher the manager's tendency to engage in dysfunctional behavior, such as decreased motivation, the emergence of conflict, or behavior detrimental to the organization. Furthermore, gender was shown to moderate this relationship. The findings indicate a gender bias in evaluations, with female managers tending to receive lower ratings than male managers. This unfairness has the potential to increase the risk of dysfunctional behavior among those who feel disadvantaged. These findings have important implications for organizations. Performance evaluation systems need to be designed to be fairer, more transparent, and more gender-sensitive to minimize bias. This way, organizations can reduce the potential for dysfunctional behavior while creating a healthier, more inclusive, and more productive work environment.

Keywords: dysfunctional behavior, gender bias, Managerial performance appraisal

Abstrak. Penilaian kinerja manajerial memiliki peran penting dalam menilai efektivitas manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui penilaian ini, organisasi dapat mengukur kontribusi manajer terhadap pencapaian target serta memberikan umpan balik yang bermanfaat bagi pengembangan kompetensi. Namun, dalam praktiknya, penilaian kinerja sering kali tidak sepenuhnya objektif karena dipengaruhi oleh faktor eksternal, salah satunya adalah gender. Bias gender dalam evaluasi kinerja dapat menimbulkan ketidakadilan yang berdampak pada munculnya perilaku disfungsional, yakni perilaku yang bertentangan dengan kepentingan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penilaian kinerja manajerial terhadap perilaku disfungsional dengan memasukkan gender sebagai variabel moderasi. Studi dilakukan di Putra Baru Swalayan, Lampung Tengah, menggunakan pendekatan kuantitatif. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada 85 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan dengan regresi moderasi menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap perilaku disfungsional. Semakin rendah penilaian kinerja yang diterima, semakin tinggi pula kecenderungan manajer untuk melakukan tindakan disfungsional, seperti menurunnya motivasi, munculnya konflik, atau perilaku yang merugikan organisasi. Selain itu, gender terbukti memoderasi hubungan tersebut. Temuan mengindikasikan adanya bias gender dalam evaluasi, di mana manajer perempuan cenderung memperoleh penilaian lebih rendah dibandingkan manajer laki-laki. Ketidakadilan ini berpotensi meningkatkan risiko munculnya perilaku disfungsional pada pihak yang merasa dirugikan. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi organisasi. Sistem evaluasi kinerja perlu dirancang lebih adil, transparan, serta memperhatikan sensitivitas gender untuk meminimalkan bias. Dengan demikian, organisasi dapat menekan potensi perilaku disfungsional sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, inklusif, dan produktif.

Kata kunci: bias gender, penilaian kinerja manajerial, perilaku disfungsional

1. LATAR BELAKANG

Kinerja manajerial merupakan salah satu elemen penting dalam keberhasilan suatu organisasi, khususnya dalam konteks pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan strategis. Untuk menjamin efektivitas manajerial, evaluasi kinerja dilakukan secara berkala sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Namun, dalam praktiknya, penilaian kinerja sering kali tidak sepenuhnya objektif dan dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti bias *gender*. Ketidakadilan dalam evaluasi kinerja dapat menimbulkan dampak psikologis bagi manajer yang bersangkutan, salah satunya adalah meningkatnya kecenderungan untuk melakukan perilaku disfungsional.

Perilaku disfungsional dalam organisasi, seperti manipulasi data, ketidakpatuhan terhadap aturan, atau penyalahgunaan sumber daya, dapat merugikan produktivitas serta integritas institusi. Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara penilaian kinerja dan perilaku disfungsional (Hartmann & Slapnica, 2009). Namun, kajian mengenai peran *gender* sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menarik dibahas dan menjadi penting untuk mengisi celah tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja manajerial terhadap perilaku disfungsional, serta menguji peran *gender* dalam memoderasi hubungan keduanya, dengan studi kasus pada karyawan Putra Baru Swalayan di Bandar Jaya, Lampung Tengah.

Di sisi lain, *gender* sering kali menjadi isu penting dalam dinamika organisasi. Perbedaan perlakuan, kesempatan, maupun penilaian berbasis *gender* dapat menciptakan kesenjangan yang berdampak pada perilaku karyawan, termasuk manajer. Oleh karena itu, penelitian mengenai peran *gender* dalam memoderasi pengaruh penilaian kinerja terhadap perilaku disfungsional perlu dilakukan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja manajerial terhadap perilaku disfungsional, serta menguji peran *gender* dalam memoderasi hubungan keduanya. Penelitian ini mengambil studi kasus pada karyawan Putra Baru Swalayan di Bandar Jaya, Lampung Tengah, sebagai upaya memberikan kontribusi empiris terhadap kajian manajemen sumber daya manusia dan sistem pengendalian manajemen, khususnya dalam konteks organisasi ritel di Indonesia.

2. KAJIAN TEORITIS

Pengertian Penilaian Kinerja Manajerial

Penilaian kinerja manajerial merupakan proses evaluasi kinerja manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja manajerial dapat didasarkan pada berbagai kriteria seperti pencapaian target, kemampuan manajerial, kepemimpinan, dan perilaku (Damayanti Aprilia et al., 2022). Melalui penilaian kinerja, individu dapat melakukan evaluasi diri dari segi kemampuan dan karakternya (Wardani et al., 2023).

Indikator Penilaian Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan tingkat pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen oleh seorang manajer, yang dapat diukur melalui beberapa indikator (Mahoney, 1963; Mantiaha, 2023). Indikator tersebut meliputi: perencanaan untuk memastikan aktivitas organisasi berjalan sesuai tujuan; investigasi yang mencakup pengumpulan, pencatatan, pelaporan, serta analisis informasi kerja; koordinasi sebagai pengatur pertukaran data dan penyesuaian antar bagian organisasi; evaluasi terhadap rencana dan kinerja karyawan; pengawasan atas rekomendasi berdasarkan observasi dan laporan; staffing yang melibatkan perekrutan, penempatan, serta pengembangan pegawai; negosiasi dalam mencapai kesepakatan kontrak barang dan jasa; serta representasi dengan menghadiri pertemuan dan menyampaikan informasi terkait organisasi.

Pengertian Perilaku Disfungsional

Perilaku disfungsional dapat dikatakan sebagai salah satu perilaku menyimpang dan dapat ditemui di berbagai kondisi. Yuhertiana et al., (2015) berpendapat perilaku disfungsional ialah perilaku abnormalitas, dimana perilaku tersebut merupakan perilaku menyimpang dari normal atau berbeda dari yang biasa. Sejalan dengan hal tersebut, Kaptein (2011) mengatakan bahwa didefinisikan sebagai perilaku yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi, seperti manipulasi data, penyalahgunaan sumber daya, atau perilaku tidak etis lainnya.

Dampak Perilaku Disfungsional

Perilaku disfungsional dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi, reputasi, dan kepercayaan pemangku kepentingan. Perilaku disfungsional yang dapat muncul akan berdampak dalam organisasi atau perusahaan, diantaranya: penyalahgunaan wewenang, manipulasi data atau informasi, pengambilan keputusan yang tidak etis, absensi yang tinggi, turnover yang tinggi, sabotase terhadap pekerjaan, dan perilaku agresif atau konflik antar karyawan.

Pengertian Gender

Marzuki (2016) mendefinisikan *gender* sebagai sifat yang digunakan untuk membedakan perbedaan antara pria dan wanita dari perspektif keadaan sosial dan budaya, nilai-nilai perilaku, pemikiran dan emosi, serta faktor non-biologis lainnya

Gender adalah suatu konstruksi sosial-budaya yang membedakan peran dan karakteristik diantara pria dan wanita, bukan hanya perbedaan biologis, menurut presentasi. Dengan evolusi masyarakat, ide tentang *gender* juga dapat berkembang.

Perbedaan Karakteristik Antara Laki-laki dan Perempuan dalam Konteks Organisasi

Karena pria dan wanita memiliki konstruksi yang berbeda, variabel sifat mempengaruhi perbedaan cara pria dan wanita memimpin (Lensufiie, 2010). Sebagai Berikut:

1. Gaya kepemimpinan laki-laki cenderung lebih tegas, berorientasi pada tugas, dan menggunakan pendekatan *top-down*. Sedangkan perempuan cenderung lebih kolaboratif, berorientasi pada hubungan, dan menggunakan pendekatan partisipatif.
2. Pengambilan keputusan laki-laki cenderung lebih logis, analitis, dan berorientasi pada hasil, sedangkan perempuan cenderung lebih intuitif, mempertimbangkan dampak emosional, dan berorientasi pada proses.
3. Komunikasi laki-laki cenderung lebih langsung, singkat, dan fokus pada informasi, sedangkan perempuan lebih ekspresif, memperhatikan nada suara, dan fokus pada hubungan.
4. Manajemen konflik laki-laki cenderung lebih kompetitif dan berorientasi pada penyelesaian, sedangkan perempuan lebih kooperatif dan berorientasi pada kompromi.
5. Motivasi laki-laki cenderung lebih termotivasi oleh tantangan, prestasi, dan status. Sedangkan perempuan cenderung lebih termotivasi oleh hubungan, fleksibilitas, dan keseimbangan hidup.

Hubungan Antara Penilaian Kinerja Manajerial Perilaku Disfungsional Dan Gender Pengaruh Gender terhadap Penilaian Kinerja Manajerial

Gelfand and De Dreu (2008) mengatakan *gender* dapat mempengaruhi penilaian kinerja manajerial, meskipun dampaknya tidak selalu konsisten. Salah satu pengaruh utama adalah adanya bias *gender*, baik secara sadar maupun tidak sadar, di mana manajer laki-laki tidak selalu lebih kritis dibandingkan manajer perempuan. Hal ini sering disebabkan oleh stereotip dan ekspektasi sosial terkait peran *gender*. Selain itu, perbedaan gaya kepemimpinan juga berpengaruh; manajer perempuan cenderung lebih kolaboratif, berorientasi pada hubungan,

dan transformasional, sedangkan manajer laki-laki biasanya lebih tegas, kompetitif, dan transaksional. Konteks organisasi turut menentukan sejauh mana *gender* memengaruhi penilaian, di mana organisasi yang mendukung kesetaraan *gender* cenderung memiliki penilaian yang lebih objektif. Di luar faktor *gender*, aspek lain seperti pengalaman, kompetensi, dan pencapaian kinerja juga berperan penting dalam proses evaluasi.

Pengaruh *Gender* terhadap Perilaku Disfungsional

Penelitian menunjukkan bahwa *gender* dapat memengaruhi kecenderungan individu dalam melakukan perilaku disfungsional di tempat kerja. Perilaku disfungsional ini mencakup tindakan yang merugikan organisasi maupun individu, seperti pelecehan, agresi, sabotase, serta perilaku menyimpang lainnya (Rosalina & Jusoh, 2024). Studi menemukan bahwa terdapat perbedaan *gender* dalam jenis perilaku disfungsional yang ditampilkan. Pria cenderung lebih sering terlibat dalam perilaku yang bersifat agresif dan terbuka, seperti kekerasan fisik dan verbal, sedangkan wanita lebih banyak menunjukkan perilaku disfungsional yang bersifat halus dan tidak langsung, seperti bergosip atau melakukan pengabaian terhadap rekan kerja. Pemahaman terhadap perbedaan *gender* dalam perilaku disfungsional menjadi penting dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan bebas dari konflik tersembunyi maupun terbuka.

Peran *Gender* dalam Memoderasi Hubungan antara Penilaian Kinerja Manajerial dan Perilaku Disfungsional

Konstruksi sosial *gender* membentuk peran, tindakan, pencarian, dan karakteristik yang dianggap cocok untuk pria dan wanita (Eagly & Wood, 2016). Dalam konteks organisasi, *gender* dapat memengaruhi berbagai aspek, termasuk penilaian kinerja, pengambilan keputusan, dan perilaku. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa manajer wanita cenderung dinilai lebih rendah dibandingkan manajer pria, meskipun memiliki kinerja yang sama (Heilman & Haynes, 2005). Hal ini dapat disebabkan oleh stereotip dan bias *gender* yang masih ada dalam organisasi. Peran *gender* juga dapat memengaruhi perilaku disfungsional manajer. Manajer wanita yang merasa dinilai secara tidak adil cenderung akan menunjukkan perilaku disfungsional sebagai bentuk reaksi terhadap perlakuan yang diterima. Namun, penelitian yang menguji peran *gend*

3. METODE PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Bandar Jaya Lampung Tengah, tepatnya di Supermarket Putra Baru Swalayan. Supermarket ini berperan penting dalam memenuhi kebutuhan belanja masyarakat sekitar dan menjadi salah satu pusat perbelanjaan yang dikenal di Lampung Tengah dengan waktu pelaksanaan penelitian dilakukan selama 40 hari.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini mencakup semua karyawan dan manajemen Swalayan Putra Baru di Lampung. Sedangkan sampel sebanyak 85 responden dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* yang berdasarkan persyaratan berikut:

1. Manajer yang telah bekerja minimal 2 tahun di Putra Baru Swalayan.
2. Manajer yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan di organisasi.
3. Karyawan yang bekerja di Putra Baru Swalayan.

Definisi Operasional Variabel

1. Kinerja manajerial

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai kemampuan manajer dalam mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan organisasional secara efektif dan efisien. Kuesioner penilaian kinerja manajerial diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan Mahoney et al., (1963) dalam (Sakdiyah dan Riharjo, 2022)

Tabel 1. Indikator Pengukuran Penilaian Manajerial

Sub Variabel	Indikator	Teknik Pengumpulan Data	Hasil Pengukuran
1. Analisis Masalah	1. Kompetensi	• Dokumentasi • Kuisisioner	Skor penilaian dari kuesioner yang menunjukkan tingkat efektivitas dan efisiensi kinerja manajerial.
2. Kreativitas dalam Solusi	Pemecahan Masalah		
3. Ketepatan Keputusan	2. Pengambilan Keputusan		
4. Kecepatan di Dalam Mengambil Keputusan			

2. Perilaku Disfungsional

Perilaku disfungsional mengacu pada tindakan atau perilaku individu dalam organisasi yang tidak mendukung pencapaian tujuan organisasi, dan bahkan dapat merugikan organisasional. Ini mencakup perilaku seperti ketidakpatuhan, manipulasi hasil kerja, ketidakwajaran dalam penggunaan sumber daya, atau perilaku yang merugikan lingkungan kerja.

Tabel 2. Indikator Pengukuran Perilaku Disfungsional

Sub Variabel	Indikator	Teknik Pengumpulan Data	Hasil Pengukuran
1. Kehadiran (Absensi)	1. Ketidakpatuhan terhadap Aturan	• Dokumentasi	Skor penilaian dari kuesioner yang menunjukkan tingkat perilaku disfungsional yang ditunjukkan oleh individu dalam organisasi.
2. Kepatuhan terhadap Prosedur	2. Manipulasi Hasil Kerja	• Kuisisioner	
3. Pelaporan Fiktif			
4. Manipulasi Data			

3. Moderasi *Gender*

Moderasi *gender* mengacu pada pengaruh *gender* terhadap hubungan antara dua variabel lain, yaitu kinerja manajerial dan perilaku disfungsional. *Gender* diukur menggunakan variabel *dummy*, di mana 0 = pria dan 1 = wanita.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuisisioner atau angket tertutup dan dokumentasi dalam pengumpulan data. Skala penilaian yang dimasukkan dalam kuesioner menunjukkan level yang dimulai dengan sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Teknik Analisis Data

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Menurut Rindiasari et al. (2021), tujuan dari pengujian validitas ini adalah untuk menentukan sejauh mana instrumen pengukuran dapat dengan benar mencapai tujuannya. Kriteria pengujian uji validitas Pearson Correlation adalah instrumen valid jika r hitung lebih besar dari r table. Instrumen tidak valid jika r hitung kurang dari r tabel.

Husaini (Rindiasari et al., 2021) mengklaim bahwa reliabilitas kuesioner adalah ukuran yang berguna sebagai indikator suatu variabel atau konstruk. Basis pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas yaitu apabila nilai Alpha Cronbach lebih dari 0.6 maka angket itu dianggap reliabel. Apabila nilai Alpha Cronbach kurang dari 0.6 maka angket itu dianggap tidak reliabel.

Uji Deskriptif Statistik

Rata-rata, median, modus, deviasi standar, nilai maksimum, dan minimum dihitung dari data awal untuk melakukan analisis statistik deskriptif. Untuk melakukan ini, SPSS V22 digunakan.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Dalam penelitian ini, uji normalitas *kolmogorov-smirnov* digunakan untuk perhitungan. Probabilitas dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan, apabila probabilitas lebih dari 0,05 maka data itu dianggap berdistribusi normal dan apabila probabilitas kurang dari 0,05 maka data itu dianggap berdistribusi tidak normal.

Uji Multikolinearitas

Model regresi menggunakan uji multikolinearitas guna menentukan apakah variabel independen dan dependen berkorelasi. Menurut Ghazali (2016), uji multikolinearitas menunjukkan bahwa jika nilai toleransi lebih besar dari 0,10 atau nilai VIF kurang dari 10, dataset dianggap bebas dari multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Untuk memverifikasi bahwa residual dari model regresi yang diobservasi tidak identik atau tidak serupa, dilakukan pengujian heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas mengacu pada perubahan residual yang tidak konstan. Ketika terjadi homoskedastisitas, model regresi digunakan dengan baik. Uji glejser dilakukan untuk menguji apakah terdapat indikasi heteroskedastisitas pada penelitian ini.

Uji Autokorelasi

Koefisien autokorelasi yang tinggi dari tingkat signifikansi sebelumnya digunakan untuk menguji hubungan antara kesalahan pada periode sebelumnya dan periode t model regresi (Ghazali, 2016). Uji Durbin Watson, digunakan untuk mengevaluasi autokorelasi dengan ketentuan apabila nilai berada pada rentang -2 sampai 2 artinya tidak terdapat autokorelasi.

Analisis Regresi Moderasi

Analisis regresi moderasi, juga disebut analisis regresi dengan efek interaksi, adalah metode statistik yang digunakan guna menentukan apakah variabel moderator bisa memperkuat atau memperburuk hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Ini dilakukan dengan melihat signifikansi koefisien regresi b_3 , yang menunjukkan efek interaksi.

Uji Hipotesis

Uji Koefisien Determinasi

Menurut Ghazali (2016), uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam suatu model penelitian. Semakin tinggi nilai koefisien determinasi (R^2), maka semakin besar pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Uji T Statistik

Uji parsial (uji T) bertujuan untuk mengetahui apakah setiap variabel independen memiliki pengaruh secara parsial pada variabel dependen. Metode pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan apakah variabel independen memengaruhi variabel dependen ialah apabila signifikansi bernilai $t > 0,05$ yang berarti variabel dependen tidak terpengaruh oleh variabel bebas atau independen dan signifikansi bernilai $t < 0,05$ yang berarti variabel dependen terpengaruh oleh variabel independen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Penilaian Kinerja Manajerial (X) dan Perilaku Disfungsional (Y)

Item	Rhitung	Rtabel	Keputusan	Item	Rhitung	Rtabel	Keputusan
X1	0,701	0,463	Valid	Y1	0,858	0,463	Valid
X2	0,660	0,463	Valid	Y2	0,884	0,463	Valid
X3	0,701	0,463	Valid	Y3	0,880	0,463	Valid
X4	0,772	0,463	Valid	Y4	0,883	0,463	Valid
X5	0,711	0,463	Valid	Y5	0,690	0,463	Valid
X6	0,764	0,463	Valid	Y6	0,709	0,463	Valid
X7	0,785	0,463	Valid	Y7	0,769	0,463	Valid
X8	0,821	0,463	Valid	Y8	0,866	0,463	Valid
X9	0,662	0,463	Valid	Y9	0,820	0,463	Valid
X10	0,715	0,463	Valid	Y10	0,850	0,463	Valid
X11	0,827	0,463	Valid	Y11	0,862	0,463	Valid

X12	0,652	0,463	Valid	Y12	0,757	0,463	Valid
X13	0,717	0,463	Valid	Y13	0,820	0,463	Valid
X14	0,712	0,463	Valid	Y14	0,850	0,463	Valid
X15	0,740	0,463	Valid	Y15	0,862	0,463	Valid
X16	0,745	0,463	Valid	Y16	0,757	0,463	Valid

Sumber: Uji Validitas menggunakan SPSS versi 22

Hasil perhitungan data dengan program SPSS versi 22 menampilkan bahwa ada 16 item pernyataan yang valid untuk angket kinerja manajerial (X) dan perilaku disfungsional (Variabel Y), karena setiap item menghitung lebih dari satu tabel dengan level signifikan sebesar 10%. Item yang valid ini akan digunakan untuk analisis data berikutnya.

Hasil Uji Coba Reliabilitas Angket

Tabel 4. Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Penilaian Kinerja Manajerial	.949	16
Perilaku Disfungsional	.976	16

Sumber: Uji Reliabilitas dengan bantuan SPSS versi 22

Menurut uji reliabilitas Variabel X memakai rumus *Cronbach Alpha* menunjukkan bahwa kuesioner untuk variabel X dapat diandalkan karena hasilnya adalah $0,949 > 0,6$. Sedangkan hasil uji reliabilitas *Cronbach Alpha* untuk variabel Y menunjukkan bahwa kuesioner dianggap dapat diandalkan berdasarkan kriteria yang telah disebutkan, dengan skor $0,976 > 0,6$.

Analisis deskriptif

Tabel 5. Hasil Uji Statik Deskriptif

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Penilaian Kinerja Manajerial	85	44,00	79,00	65,1059	10,26091
Perilaku Disfungsional	85	32,00	68,00	55,9294	7,21900
Valid N (listwise)	85				

Sumber: Hasil Uji Statistik menggunakan SPSS versi 22

Menurut hasil pengolahan data pada tabel Nilai rata-rata penilaian kinerja manajerial responden adalah 65,11 dari rentang 44 hingga 79. Standar deviasi sebesar 10,26 mengindikasikan adanya variasi atau perbedaan penilaian kinerja manajerial antar responden

yang cukup besar. Rata-rata skor perilaku disfungsional responden adalah 55,93 dengan rentang skor 32 hingga 68. Ini menampilkan bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat perilaku disfungsional yang cukup tinggi. Standar deviasi 7,22 menunjukkan bahwa variasi perilaku disfungsional antar responden tidak terlalu besar.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 6. Uji Normalitas

Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}
------------------------	---------------------

Sumber: Hasil Uji Normalitas menggunakan SPSS versi 22

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai 0,200 atau lebih tinggi dari 0,05. Hal ini menandakan bahwa data terdistribusi secara normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 7. Uji Multikolonieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Penilaian Kinerja Manajerial	,985	1,015
	Gender	,985	1,015

Sumber: Hasil Uji Multikolonieritas menggunakan SPSS versi 22

Menurut tabel 7, seluruh nilai tolerance pada variabel tersebut lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF semuanya berada di bawah 10. Hal ini menandakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

Uji Heterokedastisitas

Tabel 8. Uji Heterokedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,506	2,501		3,802	,000
	Gender	-,982	,775	-,156	-1,268	,208
	Penilaian Kinerja Manajerial	-,060	,042	-,209	-1,413	,161
	Perilaku Disfungsional	-,006	,067	-,015	-,090	,929

Sumber: Hasil Uji Heterokedastisitas menggunakan SPSS versi 22

Uji heteroskedastisitas metode *Glejser* menunjukkan bahwa moderasi *gender*, variabel penilaian kinerja, dan perilaku disfungsional memiliki nilai signifikan (Sig) lebih tinggi dari 0,05. Ini menampilkan bahwa model regresi yang digunakan tidak menunjukkan tanda-tanda heteroskedastisitas.

Uji Autokorelasi

Tabel 9. Uji Autokorelasi

Model	Durbin-Watson
1	1,865 ^a

Sumber: Hasil Uji Autokorelasi menggunakan SPSS versi 22

Temuan uji autokorelasi menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson (DW) adalah 1,865. Tabel Durbin-Watson menghasilkan nilai batas bawah (du) sebesar 1,6957 dan nilai batas atas 4-du, atau 2,135, dengan mempertimbangkan ukuran sampel (n) dan variabel independen. Karena nilai DW jatuh di antara du dan 4-du ($1,6957 < 1,865 < 2,3043$), dapat dikatakan bahwa model regresi yang digunakan tidak memiliki masalah autokorelasi.

Uji moderasi regresi

Tabel 10. Hasil Uji Regresi Moderasi

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-57.940	9.392		-6.169	.000
Penilaian Kinerja Manajerial	1.627	.146	2.312	11.128	.000
<i>Gender</i>	50.163	5.344	3.254	9.387	.000
<i>Gender</i> x Penilaian Kinerja Manajerial	-.694	.082	-3.546	-8.416	.000

Sumber: Hasil Uji Moderasi Regresi menggunakan SPSS versi 22

Menggunakan temuan uji regresi moderasi, diperoleh persamaan berikut:

$$Y = -57,940 + 1,627X + 50,163Z - 0,694(X \times Z)$$

Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *Gender* secara signifikan memoderasi pengaruh Penilaian Kinerja Manajerial terhadap Perilaku Disfungsional, dengan nilai signifikansi pada variabel interaksi sebesar 0,000 ($< 0,05$).

Uji Hipotesis**Uji Koefisien Determinasi****Tabel 11.** Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,667 ^a	0,445	0,438	541.042

Sumber: Hasil Uji koefisien Determinasi menggunakan SPSS versi 22

Nilai R Square sebesar 0,445 menunjukkan bahwa 44,5% dari pengaruh Penilaian Kinerja Manajerial terhadap Perilaku Disfungsional disebabkan oleh faktor lain, dengan sisa 55,5% berasal dari sumber lain.

Uji T Statistik**Tabel 12.** Hasil Uji T

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-57.940	9.392		-6.169	.000
Penilaian Kinerja Manajerial	1.627	.146	2.312	11.128	.000
<i>Gender</i>	50.163	5.344	3.254	9.387	.000
<i>Gender</i> x Penilaian Kinerja Manajerial	-.694	.082	-3.546	-8.416	.000

Sumber: Hasil Uji T menggunakan SPSS versi 22

Hasil analisis menunjukkan bahwa Penilaian Kinerja Manajerial memiliki nilai t-hitung sebesar 11.128 dengan signifikansi 0.000. Nilai ini lebih besar dari t-tabel (1.66342) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa Penilaian Kinerja Manajerial berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Disfungsional.

Interaksi antara *Gender* dan Penilaian Kinerja Manajerial memiliki nilai t-hitung sebesar -8.416 dengan signifikansi 0.000. Nilai absolut t-hitung ini lebih besar dari t-tabel dan signifikansi juga lebih kecil dari 0.05. Artinya, terdapat pengaruh signifikan dari interaksi antara *Gender* dan Penilaian Kinerja Manajerial terhadap Perilaku Disfungsional.

Pembahasan

Pengaruh Penilaian Kinerja Manajerial Terhadap Perilaku Disfungsional

Hasil olah data pada pengkajian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja manajerial berdampak signifikan terhadap perilaku disfungsional di lingkungan Putra Baru Swalayan. Semakin baik penilaian kinerja manajerial yang diterima seorang manajer, maka kecenderungan untuk melakukan perilaku disfungsional akan semakin rendah. Sebaliknya, penilaian kinerja yang rendah dapat memicu perilaku disfungsional, seperti manipulasi data, penyalahgunaan sumber daya, atau perilaku tidak etis lainnya. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Lestari et al., 2023) yang juga menemukan bahwa penilaian kinerja manajerial yang adil dan transparan dapat menurunkan kecenderungan perilaku disfungsional pada manajer. Manajer yang merasa dinilai secara objektif cenderung memiliki loyalitas dan integritas yang tinggi, sehingga meminimalisir perilaku yang menyimpang dari tujuan organisasi.

Pengaruh Penilaian Kinerja Manajerial terhadap Perilaku Disfungsional dengan Gender sebagai Pemoderasi

Hasil uji regresi moderasi menunjukkan bahwa *gender* secara signifikan memoderasi hubungan antara penilaian kinerja manajerial dan perilaku disfungsional. Secara khusus, terdapat indikasi bahwa manajer perempuan cenderung dinilai lebih rendah dibandingkan manajer laki-laki, meskipun memiliki kinerja yang sama. Kondisi ini dapat meningkatkan potensi munculnya perilaku disfungsional pada manajer perempuan, terutama jika mereka merasa diperlakukan tidak adil akibat bias *gender*. Sebaliknya, manajer laki-laki yang mendapatkan penilaian rendah juga berpotensi menunjukkan perilaku disfungsional, namun bentuk perilaku yang muncul bisa berbeda, seperti perilaku agresif atau terbuka. Riset ini sesuai dengan studi Lestari et al., (2023)

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menemukan bahwa kinerja manajerial mempunyai dampak signifikan terhadap perilaku disfungsional dan *gender* terbukti memoderasi hubungan antara penilaian kinerja manajerial dan perilaku disfungsional. Hasil penelitian menunjukkan adanya indikasi bias *gender* dalam penilaian kinerja manajerial, di mana manajer perempuan cenderung dinilai lebih rendah dibandingkan manajer laki-laki. Kondisi ini dapat meningkatkan potensi munculnya perilaku disfungsional pada manajer yang merasa diperlakukan tidak adil akibat bias *gender*.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan seperti distribusi *gender* pada responden tidak seimbang. Ketimpangan ini dapat mempengaruhi hasil analisis mederasi *gender*. Sampel

hanya berasal dari satu Perusahaan, sehingga hasil temuan sangat kontekstual untuk lingkungan kerja dan system manajemen di tempat tersebut. Variasi kondisi organisasi di luar Putra Baru Swalayan tidak tercakup pada pengkajian ini. Selain itu, data diperoleh melalui angket/kuesioner yang diberikan secara mandiri oleh responden. Potensi bias subjektivitas, seperti *social desirability bias*, bisa terjadi.

Dari hasil penelitian ini diharapkan manajemen Putra Baru Swalayan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung kesetaraan *gender*, sehingga seluruh manajer dapat bekerja secara optimal tanpa khawatir akan diskriminasi. Selain itu, praktisi SDM diharapkan dapat mengadopsi hasil penelitian ini dalam merancang sistem penilaian kinerja yang sensitif terhadap isu *gender*. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan faktor lain termasuk budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem penghargaan yang dapat memengaruhi perilaku disfungsional.

DAFTAR REFERENSI

- Anita, R., Anugerah, R., & Zulfahridar. (2016). Analisis Penerimaan Auditor Atas Dysfunctional Audit Behavior : Sebuah Pendekatan Karakteristik Personal Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Di Wilayah Sumatera). *Jurnal Akuntansi*, 4, 1–15.
- Aprilia, H. D., Sari, U. A., Mukti, C. I. P., Saptiani, F., & Ningtias, A. C. (2022, December). Performance Appraisal with Management By Objective. In *Iapa Proceedings Conference* (pp. 158-173).
- Dewayanti, D. A. M., Dewi, N. P. S., & Rustiarini, N. W. (2022). Pengaruh kepemimpinan autentik, nilai etika perusahaan, tekanan anggaran waktu dan kompleksitas tugas terhadap perilaku disfungsional auditor pada Kantor Akuntan Publik di Provinsi Bali. *Kumpulan Hasil Riset Mahasiswa Akuntansi (KHARISMA)*, 4(1), 364-375.
- Djaddang, S., Husaeni, M. I., & Fujianti, L. (2016). Dysfunctional Audit Behavior Dalam Perspektif Theory Of Attitude Changes (Studi Pada Auditor Bpkp Dki Jakarta). 1–15.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2016). *Handbook Of Theories Of Social Psychology: Volume Two* - Google Books. The Wiley Blackwell Encyclopedia Of Gender And Sexuality Studies, 560.
- Fajrussalam, H., Febriani, K., Apriliya, M., Febriana, N., & Safitri, R. (2023). Kesetaraan Gender Dalam Pandangan Musdah Mulia. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 5(2), 5511-5519.
- Gelfand, M. J., & De Dreu, C. K. W. (2008). *The Pshychology Of Conflict And Conflict Management In Organization* (Robert D. Pritchard, Ed.; Issue September 2016). Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartmann, F., & Slapnica, S. (2009). How Formal Performance Evaluation Affects Trust Between Superior And Subordinate Managers. *Accounting, Organizations And*

- Society, 34(6–7), 722–737.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.004>
- Hasmawati, S. U., Iswary, E., & Kuswarini, P. (2023). Relasi Gender Perempuan Dalam Teks La Galigo. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(3), 1914-1925.
- Heilman, M. E., & Haynes, M. C. (2005). No Credit Where Credit Is Due: Attributional Rationalization Of Women's Success In Male-Female Teams. *Journal Of Applied Psychology*, 90(5), 905–916. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.905>
- Hoobler, J. M., Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2014). Women's managerial aspirations: An organizational development perspective. *Journal of management*, 40(3), 703-730.
- Ishak, P. (Ed.). (2021). *Kinerja manajerial: ditinjau dari karakteristik sistem akuntansi manajemen, activity based management, desentralisasi*. Cv. Cahaya Arsh Publisher & Printing.
- Kaptein, M. (2011). Understanding Unethical Behavior By Unraveling Ethical Culture. *Human Relations*, 64(6), 843–869. <https://doi.org/10.1177/0018726710390536>
- Lensuflie, T. (2010). *Leadership untuk profesional dan mahasiswa*. Jakarta: Erlangga, 103.
- Lestari, P., Pratiwi, U., & Irianto, B. S. (2023). The moderating effects of gender on managerial performance assessment and dysfunctional behaviour: Evidence from Indonesia. *Cogent Business and Management*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2193207>
- Mantiaha, A. J. (2023). Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Ciputra Internasional Cabang Manado. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 6(2), 1535-1546.
- Martono, N. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Edisi Revisi 2*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Marzuki, M. (2016). Kajian Tentang Teori-Teori Gender. In *Jurnal Civics: Media Kajian Kewarganegaraan* (Vol. 4, Issue 2). <https://doi.org/10.21831/Civics.V4i2.6032>
- Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode penelitian kuantitatif*. Pascal Books.
- Rahman, A., & Salsabilla, A. R. (2024). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM). *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 4(2), 159-164.
- Dessler, G., Chhinzer, N., & Cole, N. D. 2014. *Management Of Human Resources: The Essentials*.
- Rindiasari, P., Hidayat, W., Yuliani, W., & Studi Bimbingan Dan Konseling, P. (2021). Uji Validitas Dan Reliabilitas Angket Kepercayaan Diri. 4(5).
- Rosalina, K., & Jusoh, R. (2024). Levers of Control, Counterproductive Work Behavior, and Work Performance: Evidence From Indonesian Higher Education Institutions. *SAGE Open*, 14(3), 21582440241278455.
- Sakdiyah, H., & Riharjo, I. B. (2022). PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA MANAJERIAL TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 11(12).
- Siregar, E. S. M., & Wardi, Y. (2023). Pengaruh Gender Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Education and Development*, 11(3), 2223-229.

- Subagyo, P. J. (2011). Metode Penelitian; Dalam Teori & Praktik. Rineka Cipta.
- Suhartini, D., Riadi, E., & Sari, R. P. (2015). Model Budgetary Slack Dan Kinerja Manajerial: Berperspektif Gender. *Jurnal Manajemen*, 19(3), 408-425.
- SURYANI, S., MULYADI, M., & FEBRINA, R. (2021). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pt. Pulau Sambu Group. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 10(2), 11-25.
- Siregar, S. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif. Prenadamedia Group.
- Suryani. (2019). Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajmen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan Dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating. *Akuntansi Dan Keuangan*, 8(1), 32–51.
- Wardani, M. I. A., Realita, T. N., & Anggoro, Y. (2023). Sistem Penilaian Kinerja Manajerial Departemen Produksi Studi Pada Usaha Snack Di Pakis Malang. *Cemerlang : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 3(2), 326–344. <https://doi.org/10.55606/Cemerlang.V3i2.1589>
- Yuhertiana, I., Pranoto, S., & Priono, H. (2015). Perilaku Disfungsional Pada Siklus Penganggaran Pemerintah: Tahap Perencanaan Anggaran. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 19(1), 25–38. <https://doi.org/10.20885/Jaai.Vol19.Iss1.Art3>