

## **Pengaruh Usia dan Jenis Kelamin terhadap Persepsi Kekuasaan Relatif dalam Pengambilan Keputusan Kredit Berkelompok di Perbankan Indonesia**

**Dewi Sari Pinandita<sup>1</sup>, Fattah Jati Pangestu<sup>2</sup>**

<sup>12</sup>Program Studi Manajemen Industri, Sekolah Vokasi, IPB University, Bogor, Indonesia

Email: <sup>1</sup>[dspinandita@apps.ipb.ac.id](mailto:dspinandita@apps.ipb.ac.id)\*, <sup>2</sup>[fattahjati@apps.ipb.ac.id](mailto:fattahjati@apps.ipb.ac.id)

(\* : coresponding author)

**Abstrak**—Pengambilan keputusan berkelompok dalam proses evaluasi pemberian kredit perbankan sering dianggap dapat mengurangi kesalahan dan memitigasi bias individu. Di sisi lain, dominasi oleh anggota tertentu dapat menimbulkan tantangan dalam dinamika pengambilan keputusan. Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka untuk mengeksplorasi hubungan antara variabel usia dan jenis kelamin dengan persepsi kekuasaan relatif dalam pengambilan keputusan kredit secara berpasangan. Kajian difokuskan pada konteks budaya dan sosial di Indonesia, yang memiliki norma kuat yang mempengaruhi interaksi sosial dan pengambilan keputusan. Melalui sintesis literatur terkait pengaruh usia, jenis kelamin, dan konteks relasional dalam pengambilan keputusan kelompok, penelitian ini menemukan bahwa konteks relasional cenderung memberikan pengaruh lebih signifikan dibandingkan usia dan jenis kelamin dalam menentukan dinamika kekuasaan antar pemutus kredit. Implikasi praktis dari temuan ini menyarankan manajemen bank untuk mempertimbangkan interaksi sosial dan relasi sebelumnya antar anggota tim ketika membentuk kelompok pengambil keputusan kredit, agar tercipta kolaborasi yang efektif dan keputusan yang lebih objektif. Temuan ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi lembaga perbankan dalam memilih anggota tim yang sesuai untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan kredit secara kolektif.

**Kata kunci:** persepsi kekuasaan relatif (*relative perceived power*), pengambilan keputusan berkelompok, pengambilan keputusan kredit, perbankan, Usaha Kecil dan Menengah (UKM).

**Abstract**—Group decision-making in the bank credit evaluation process is often considered capable of reducing errors and mitigating individual biases. On the other hand, dominance by certain members may create challenges in decision-making dynamics. This study employs a literature review method to explore the relationship between age and gender variables and the perception of relative power in paired credit decision-making. The review focuses on the Indonesian cultural and social context, which is characterized by strong norms influencing social interactions and decision-making processes. Through a synthesis of literature related to the effects of age, gender, and relational context in group decision-making, this study finds that relational context tends to have a more significant influence than age and gender in determining power dynamics among credit decision-makers. The practical implications of these findings suggest that bank management should consider social interactions and prior relationships among team members when forming credit decision-making groups in order to foster effective collaboration and achieve more objective decisions. These findings are expected to serve as a guideline for banking institutions in selecting suitable team members to enhance the quality of collective credit decision-making.

**Keywords:** relative perceived power, group decision-making, credit decision-making, banking, Small and Medium Enterprises (SMEs).

### **1. PENDAHULUAN**

Pengambilan keputusan pinjaman mengandung risiko dan ketidakpastian yang signifikan (Berger & Udell, 1995). Bank harus menilai berbagai faktor secara cermat untuk mengevaluasi kelayakan kredit para pemohon pinjaman (T. C. Wu & Hsu, 2012). Proses ini mencakup pemeriksaan data pribadi, bisnis, pendapatan, pinjaman, dan jaminan, yang dilanjutkan dengan analisis kredit serta penilaian terhadap kemampuan nasabah dalam melunasi pinjaman. Namun, sifat penilaian kredit yang subjektif dan tidak akurat dapat mengakibatkan tingginya tingkat kredit macet (Campbell et al., 2019). Bank dan para peneliti telah mengembangkan metode dan model untuk meningkatkan proses penilaian kredit serta mengurangi risiko kredit. Salah satu pendekatan tersebut adalah proses pengambilan keputusan berbasis kelompok (W. Wu, 2017). Hal ini sejalan dengan prinsip kehati-hatian perbankan yang diterapkan melalui “prinsip empat mata” atau “*four eyes principle*”. Tim pengambil keputusan

kredit biasanya terdiri dari dua (2) orang : satu (1) dari unit bisnis yang mengajukan permohonan kredit, dan satu (1) lagi dari unit risiko yang meninjau serta menanyakan detail proposal tersebut (Harahap et al., 2021). Proses pengambilan keputusan berbasis kelompok bertujuan untuk meningkatkan keadilan, mengurangi bias individu, dan meningkatkan akurasi penilaian risiko kredit (W. Wu, 2017) (Pajasmaa et al., 2025). Dalam praktiknya, kedua pengambil keputusan kredit tersebut sering kali memiliki tingkat kompetensi, pengalaman, usia, dan juga jenis kelamin yang berbeda. Perbedaan kompetensi, pengalaman, usia, dan jenis kelamin antara dua (2) pengambil keputusan kredit dapat menyebabkan dominasi dan proses pengambilan keputusan yang tidak setara. Hal ini dapat mengakibatkan hasil yang bias dan tidak sejalan dengan keputusan yang paling tepat. Misalnya, permohonan pinjaman yang seharusnya ditolak mungkin justru disetujui karena salah satu pihak yang dominan memaksakan pendapatnya akibat perbedaan senioritas atau kedudukan di dalam organisasi. Meskipun pengambilan keputusan secara kelompok merupakan hal yang umum dalam keputusan kredit perbankan, penelitian yang mengkaji dampak dinamika kelompok, terutama dominasi yang tercermin dalam persepsi kekuasaan relatif (*Relative Perceived Power*), terhadap keputusan pemberian pinjaman akhir masih terbatas. Studi yang dikutip tersebut menunjukkan bahwa dinamika kelompok dan dominasi dapat secara signifikan memengaruhi keputusan kredit akhir yang diambil oleh bank (Trönnberg & Hemlin, 2014).

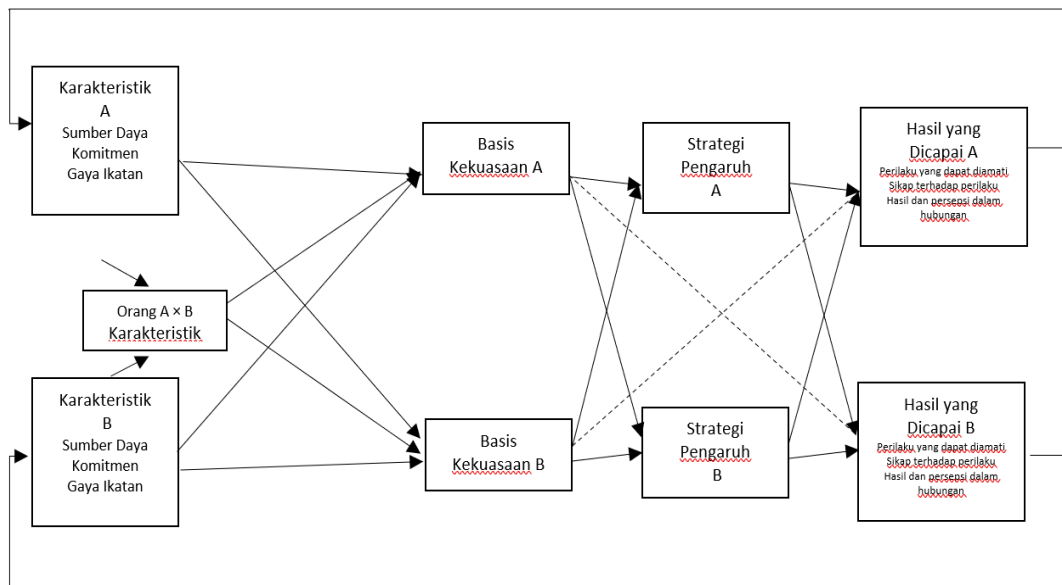
Penelitian yang mengkaji bagaimana usia memengaruhi berbagai faktor dalam proses pengambilan keputusan masih terbatas. Kelompok usia yang berbeda menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam persepsi mereka terhadap faktor-faktor penentu keputusan (Baquedano et al., 2007). Perbedaan gender juga memengaruhi cara keahlian dipandang dan dimanfaatkan di dalam kelompok. Perempuan yang memiliki keahlian seringkali kurang berpengaruh dibandingkan rekan-rekan lakilakinya, yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja kelompok (Thomas-Hunt & Phillips, 2004). Faktor-faktor lain, seperti perbedaan keahlian, pengalaman, dan dinamika kekuasaan di antara anggota kelompok, dapat menyebabkan hasil yang bias yang mungkin tidak sejalan dengan keputusan kredit yang paling tepat (Bonner et al., 2022). Ketidakcocokan di antara anggota kelompok dapat mengganggu proses pengambilan keputusan dan kinerja (Coll et al., 2024). Selain itu, faktor-faktor seperti kenyamanan dalam kerja tim dapat memengaruhi kinerja kerja. Lebih lanjut, penelitian mengenai penyebab perbedaan berdasarkan usia dan jenis kelamin serta efek moderasi lamanya hubungan terhadap preferensi anggota kelompok terhadap kekuasaan relatif, terutama dalam pengambilan keputusan yang dianggap sebagai pengakuan, masih belum dieksplorasi. Evaluasi mengenai dampak perbedaan usia dan jenis kelamin dalam pengambilan keputusan kelompok sangat penting dalam konteks Indonesia, mengingat adanya norma-norma budaya dan sosial yang kuat. Penelitian ini mengkaji melalui kajian literatur hubungan antara usia dan jenis kelamin terkait dengan persepsi kekuasaan relatif, sebagaimana tercermin dalam partisipasi individu dalam pengambilan keputusan kelompok, dengan mengambil latar belakang proses pengambilan keputusan kredit perbankan di Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada pihak perbankan mengenai peran pengambilan keputusan kolaboratif berdasarkan kekuasaan relatif yang dirasakan bankir dan manajemen pengambil keputusan.

## 2. LANDASAN TEORI

Teori kekuasaan diadik atau *dyadic power theory* adalah teori psikologi sosial yang mengkaji bagaimana dinamika kekuasaan yang dirasakan antara pasangan dalam suatu hubungan memengaruhi komunikasi dan interaksi mereka (Rollins & Bahr, 1976). Secara khusus, teori ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap otoritas yang sah dan kendali atas sumber daya memicu meningkatnya rasa berkuasa, yang memengaruhi cara individu berinteraksi dan menggunakan pengaruhnya. Dari sudut pandang psikologi sosial, kekuasaan adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain, bahkan ketika menghadapi perlawanan (Sullivan et al., 1990). Kekuasaan menentukan cara pasangan menjalin hubungan dan mengambil keputusan. Persepsi mengenai otoritas yang sah dan kendali atas sumber daya meningkatkan rasa kekuasaan seseorang terhadap pasangannya, sehingga meningkatkan kemungkinan penggunaan sikap dominan untuk mengendalikan interaksi tersebut. Perspektif teoretis ini memberikan

wawasan berharga mengenai dinamika kekuasaan dan pengambilan keputusan dalam hubungan antarpribadi (Dunbar, 2004).

Teori-teori kekuasaan berfokus pada konteks umum atau hubungan kerja tertentu (Guinote, 2017) (Keltner, D. Gruenfeld, D.H. Anderson, 2003) (Magee & Smith, 2013); (Simpson et al., 2015). Berdasarkan (Simpson et al., 2015) kekuasaan merupakan konsep diadik mendasar yang membentuk hasil-hasil baik pada tingkat intrapersonal maupun interpersonal. Teori ini menjelaskan bagaimana karakteristik dua orang dapat memengaruhi landasan kekuasaan dan strategi, yang berujung pada hasil-hasil yang muncul dalam bentuk persepsi dan sikap. Seseorang yang memiliki sumber daya lebih besar, seperti jabatan yang lebih tinggi, laki-laki dibandingkan perempuan, dan pengalaman yang lebih banyak, memengaruhi strategi berbasis kekuasaan dan pengaruh di antara dua individu dalam proses pengambilan keputusan. Hasilnya tercermin dalam perilaku yang dapat diamati dan sikap terhadap perilaku tersebut, termasuk pola komunikasi, seperti frekuensi setiap anggota mengemukakan pendapatnya, yang menunjukkan bahwa anggota kelompok pengambil keputusan berusaha memengaruhi keputusan tersebut dalam tingkat yang lebih besar. Gambar 1 menyajikan rincian lebih lanjut mengenai teori model Kekuasaan Diadik – pengaruh sosial (Simpson et al., 2015).



**Gambar 1.** Kekuatan Diadik – model pengaruh sosial. (Simpson et al., 2015)

Teori *Relative Perceived Power* (RPP) dan Teori Pengaruh atau *Influence Theory* dapat membantu menjelaskan bagaimana perbedaan persepsi kekuasaan memengaruhi pengambilan keputusan dalam hubungan. Teori RPP membantu memahami bagaimana perbedaan persepsi kekuasaan antara pasangan membentuk pola komunikasi, kontrol, dan dinamika hubungan mereka dalam berbagai konteks, termasuk di tempat kerja, salah satunya adalah dalam situasi pengambilan keputusan kredit perbankan.

### 3. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka (*literature review*) sebagai pendekatan utama untuk mengeksplorasi hubungan antara variabel usia dan jenis kelamin dengan persepsi kekuasaan relatif dalam konteks pengambilan keputusan kredit secara berkelompok di perbankan Indonesia. Metode ini dipilih karena penelitian empiris mengenai dampak dinamika kelompok, khususnya dominasi yang tercermin dalam persepsi kekuasaan relatif di antara dua pengambil keputusan kredit, masih terbatas.

Selain itu, kajian pustaka memungkinkan integrasi berbagai temuan dari literatur terdahulu terkait pengaruh faktor demografis dan sosial terhadap proses pengambilan keputusan dalam lingkungan perbankan yang dipengaruhi norma budaya dan sosial di Indonesia.

Proses kajian pustaka dilakukan dengan langkah sistematis mulai dari identifikasi sumber-sumber literatur yang relevan melalui database akademik seperti Google Scholar, Science Direct, dan pencarian jurnal lainnya. Kata kunci pencarian mencakup “pengambilan keputusan kelompok”, “kekuasaan relatif”, “dampak usia dalam pengambilan keputusan”, “dampak jenis kelamin dalam pengambilan keputusan”, serta “proses penilaian kredit perbankan”. Literatur yang dikaji berasal dari jurnal ilmiah bereputasi, buku akademik, serta laporan penelitian yang membahas dinamika kelompok, teori kekuasaan, dan konteks budaya Indonesia.

Setelah pengumpulan literatur, dilakukan analisis kritis terhadap isi dan kesimpulan setiap studi untuk menemukan pola, perbedaan, dan hubungan antara usia, jenis kelamin, serta persepsi kekuasaan relatif dalam pengambilan keputusan kelompok, terutama dalam konteks pengambilan keputusan kredit di perbankan. Kajian ini juga menyoroti bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dengan norma budaya dan sosial yang berlaku di Indonesia. Sintesis hasil kajian literatur dilakukan untuk merumuskan kerangka pemahaman yang komprehensif mengenai dampak dinamika kekuasaan relatif dalam proses pengambilan keputusan kredit oleh dua pemutus kredit dengan latar belakang kompetensi, pengalaman, usia, dan jenis kelamin yang beragam.

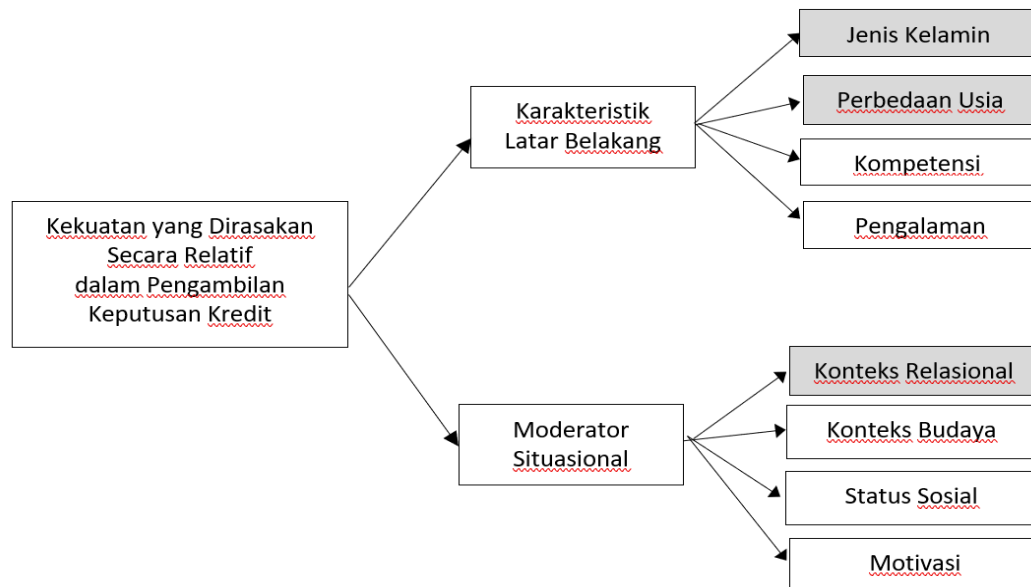
Dengan menggunakan metode kajian pustaka, penelitian diharapkan dapat menyajikan pengetahuan konseptual mendalam mengenai hubungan antara usia, jenis kelamin, dan kekuasaan relatif yang dirasakan dalam pengambilan keputusan kelompok, serta memberikan rekomendasi praktis kepada lembaga perbankan di Indonesia dalam menyusun tim pengambil keputusan kredit agar lebih adil, efektif, dan bebas bias.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dominasi dalam kelompok ditunjukkan melalui penyampaian pendapat, upaya memimpin orang lain, dan pengaruh terhadap keputusan akhir. Ketidakseimbangan kekuasaan dapat memengaruhi kepuasan dalam hubungan. Sebagai contoh, anggota kelompok yang lebih sering menyampaikan pernyataan dan pendapat sering dianggap lebih dominan dan lebih mungkin untuk memegang peran kepemimpinan (Hung dkk., 2008), sebuah fenomena yang dikenal sebagai "hipotesis celoteh". Hal ini menunjukkan bahwa kuantitas partisipasi verbal seseorang, namun bukan kualitasnya, dapat menjadi faktor kunci dalam kemunculannya sebagai pemimpin kelompok (MacLaren dkk., 2020). Selain itu, kekuasaan dalam hubungan memengaruhi perilaku kesehatan dan pengambilan keputusan, yang menunjukkan bahwa dinamika kekuasaan sangat penting dalam menentukan kenyamanan dan kesetaraan dalam hubungan (Cornelius dkk., 2016).

##### **a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keseimbangan Kekuasaan dalam Pengambilan Keputusan Kredit**

Kekuasaan diadik, atau kekuasaan dalam hubungan antara dua individu, dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Berikut ini adalah temuan utama, khususnya terkait pengaruh kekuasaan diadik dalam pengambilan keputusan kredit perbankan. Temuan tersebut meliputi Latar Belakang Karakteristik dan Moderator Situasional. Rincian Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kekuasaan Diadik dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2.** Faktor-faktor yang memengaruhi Kekuasaan dalam Hubungan Diadik

### 1) Latar Belakang Karakteristik

Ciri-ciri latar belakang para bankir memengaruhi dinamika kekuasaan dalam interaksi antarpersonal, seperti: usia, jenis kelamin, kompetensi, dan pengalaman. Perbedaan usia berdampak signifikan terhadap kekuasaan relatif yang dirasakan dalam pengambilan keputusan kredit perbankan. Keragaman usia di dewan direksi bank dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap dinamika kelompok dan pengambilan keputusan (Talavera dkk., 2018). Selain itu, perbedaan antar generasi dapat menyebabkan keputusan keuangan yang berbeda-beda di dalam suatu kelompok (Da Silva dkk., 2024). Para bankir yang lebih senior sering kali memiliki pengaruh yang lebih besar dalam pengambilan keputusan kredit perbankan berkat pengalaman mereka yang lebih luas, kedewasaan emosional, dan citra otoritas yang mereka miliki (Eberhardt dkk., 2019) (Sukumaran, 2024). Pengalaman yang dimiliki bankir memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan yang lebih matang dan penuh keyakinan, yang sering kali menghasilkan hasil yang lebih baik (J. M. Wilson dkk., 2022). Para pemimpin yang lebih senior mungkin dipandang lebih berwibawa, yang dapat berkontribusi pada dominasi mereka dalam proses pengambilan keputusan kelompok (Martínez-Tur dkk., 2014).

Jenis kelamin memengaruhi gaya komunikasi dan perilaku negosiasi (Nelson dkk., 2015). Pria cenderung lebih dominan dan agresif dalam negosiasi, sedangkan wanita lebih kooperatif dan bersedia berkompromi (Bowles & Flynn, 2010). Dalam konteks pengambilan keputusan bersama, pria cenderung kurang bersedia untuk berkompromi dibandingkan dengan wanita.

Faktor usia dan jenis kelamin dapat menimbulkan dampak baik positif maupun negatif terhadap dinamika kelompok dan pengambilan keputusan. Memahami dinamika ini sangat penting untuk mengoptimalkan proses pengambilan keputusan kelompok di sektor perbankan. Namun, keragaman usia dan jenis kelamin yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dengan memasukkan berbagai perspektif dan pengalaman.

### 2) Moderator Situasional

Berbagai penelitian telah mengidentifikasi beberapa faktor moderator yang memengaruhi dinamika kekuasaan dalam interaksi diadik, termasuk Konteks Relasional, Konteks Budaya, Status Sosial, dan Motivasi. Dalam Konteks Relasional, interaksi diadik dapat memberikan

manfaat relasional dan emosional. Interaksi ini dapat melengkapi proses pengambilan keputusan formal, namun juga dapat mengurangi konflik kognitif, yang berdampak pada kualitas keputusan (Sievinen dkk., 2022). Keseimbangan kekuasaan regional dan norma-norma budaya juga memainkan peran yang sangat penting. Perbedaan latar belakang budaya di antara para bankir dapat memengaruhi pembagian kekuasaan dan peran dalam pengambilan keputusan (Dunbar & Adams, 2017). Selain itu, partisipasi masing-masing individu dalam tugas-tugas di dalam pasangan tersebut memengaruhi munculnya dinamika kekuasaan. Individu dengan status yang lebih tinggi mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar, sehingga membentuk proses pengambilan keputusan secara keseluruhan (R. Wilson, 2007). Terakhir, motivasi anggota pasangan untuk mengambil peran dengan kekuasaan tinggi atau rendah memengaruhi kinerja mereka serta efektivitas pengambilan keputusan mereka. Pasangan tersebut berfungsi lebih baik ketika individu yang menduduki peran atas lebih memilih posisi tersebut dan termotivasi olehnya (Tesi dkk., 2020) (Feldmann & Teuteberg, 2020).

Dalam proses pengambilan keputusan kredit perbankan secara berkelompok, persepsi kekuasaan relatif (*Relative Perceived Power*) menjadi faktor penting yang mempengaruhi dinamika interaksi antar anggota tim. Para bankir yang terlibat dalam pengambilan keputusan cenderung menunjukkan variasi dalam frekuensi penyampaian pendapat, yang turut menentukan hasil akhir pemberian kredit. Variasi ini dipengaruhi oleh perbedaan usia, jenis kelamin, serta durasi hubungan kerja sama antar anggota tim sebagai variabel moderator.

#### **b. Pengaruh Perbedaan Gender terhadap Persepsi Kekuasaan Relatif dalam Pengambilan Keputusan Kredit**

Perbedaan gender menjadi salah satu variabel yang diperhatikan dalam studi dinamika kelompok pengambil keputusan. Perbedaan ini dianggap dapat memengaruhi persepsi kekuasaan relatif antar anggota kelompok. Dalam konteks kelompok homogen (anggota dengan jenis kelamin yang sama) dan heterogen (anggota dengan jenis kelamin berbeda), terdapat kecenderungan bahwa kelompok homogen memiliki nilai RPP yang lebih tinggi. Hal ini menggambarkan potensi ketidakseimbangan dalam penyampaian pendapat atau kesulitan dalam mencapai kompromi yang mungkin lebih besar dibandingkan kelompok heterogen. Fenomena ini sejalan dengan temuan dalam literatur yang menyatakan bahwa perbedaan gender dapat memengaruhi cara keahlian dihayati dan ditanggapi dalam kelompok, terutama dalam konteks pengambilan keputusan (Thomas-Hunt & Phillips, 2004). Akan tetapi, dalam konteks RPP, pengaruh perbedaan jenis kelamin cenderung bersifat positif namun tidak selalu signifikan secara statistik dalam membentuk model dinamika kekuasaan.

#### **c. Pengaruh Perbedaan Usia terhadap Persepsi Kekuasaan Relatif**

Selisih usia antar anggota kelompok juga memengaruhi persepsi kekuasaan relatif dalam proses pengambilan keputusan. Anggota yang lebih tua cenderung memiliki posisi dominan, didasarkan pada pengalaman, pengetahuan, dan kematangan emosional yang lebih tinggi, sehingga memengaruhi negosiasi dalam kelompok. Literatur sebelumnya mengemukakan bahwa dominasi dalam kelompok dapat dipicu oleh beberapa faktor, termasuk mekanisme komunikasi, selektivitas pemrosesan informasi, tekanan sosial, dan pengaruh hierarkis (Kerr dkk., 1996). Bankir dengan pengalaman dan jabatan yang lebih tinggi biasanya memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan anggota yang lebih muda atau kurang berpengalaman. Di sisi lain, kelompok dengan rentang usia yang lebih sempit menunjukkan dinamika yang cenderung lebih seimbang dalam persepsi kekuasaan relatif. Hal ini mengindikasikan pentingnya pemahaman mengenai faktor umur dalam mengelola proses pengambilan keputusan untuk meminimalkan dominasi yang tidak proporsional dan meningkatkan kolaborasi.

#### **d. Peran Konteks Relasional sebagai Variabel Moderator**

Konteks relasional yang mencakup durasi dan kualitas interaksi antar anggota kelompok, berperan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara faktor usia, jenis kelamin, dan persepsi kekuasaan

relatif. Lamanya kerjasama antar anggota memungkinkan terbentuknya manfaat emosional dan kolegal yang dapat melengkapi proses pengambilan keputusan formal. Interaksi yang erat dan berkelanjutan membantu mengurangi konflik kognitif dan meningkatkan pemahaman bersama, sehingga berpotensi meningkatkan kualitas keputusan (Astuti dkk., 2020). Meskipun pengaruh konteks relasional terhadap RPP tidak selalu signifikan secara statistik, peranannya dalam memoderasi dinamika kekuasaan dan interaksi dalam kelompok menjadi penting untuk diperhatikan, terutama dalam lingkungan dengan norma budaya dan sosial yang kuat seperti di Indonesia.

#### **e. Pengaruh Budaya dan Norma Sosial Indonesia**

Dalam konteks Indonesia, unsur-unsur budaya dan norma-norma sosial yang melekat dalam masyarakat Indonesia, tempat penelitian ini dilakukan. Hubungan kerja di Indonesia memerlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan dengan yang ada di negara-negara Barat atau negara-negara Asia lainnya. Masyarakat Indonesia mengutamakan kesejahteraan bersama dan menunjukkan orientasi humanistik yang kuat. Selain itu, budaya mereka bersifat tegas dan menekankan keharmonisan (Irawanto, 2009). Meskipun orang-orang Asia Tenggara mungkin menginginkan sikap tegas dan agresif, norma-norma budaya Indonesia membatasi ekspresi semacam itu. Selain itu, masyarakat Indonesia memiliki jarak kekuasaan yang besar, bersifat kolektivistis, menjalin hubungan yang lemah dan bersifat jangka pendek, serta mengutamakan hubungan yang harmonis (Hofstede, 1980). Pada akhirnya, masyarakat Indonesia mengutamakan orientasi kolektif dan nilai-nilai kemanusiaan. Penelitian mengenai hubungan kerja dalam keragaman Indonesia dapat meningkatkan pemahaman, rasa hormat, dan penghargaan di dalam organisasi.

## **5. KESIMPULAN**

Risiko utama dalam pemberian pinjaman adalah kemungkinan peminjam gagal memenuhi kewajiban keuangannya. Dalam konteks ini, proses pengambilan keputusan kelompok yang melibatkan dua anggota yaitu pemutus kredit dari unit risiko dan unit bisnis memegang peranan penting dalam menilai kelayakan kredit serta memantau portofolio pinjaman bank. Pemisahan tugas ini mencerminkan penerapan prinsip kehati-hatian dalam perbankan (*prudential banking principle*). Namun, proses tersebut kerap menghadapi tantangan, terutama ketika terdapat ketidakseimbangan hubungan dan kekuasaan antara kedua individu pengambil keputusan.

Penelitian ini mengkaji persepsi kekuasaan relatif (*Relative Perceived Power*) sebagai indikator kesetaraan dan kenyamanan dalam menyampaikan pendapat selama diskusi pengambilan keputusan. Fokus utama penelitian adalah hubungan antara perbedaan usia dan jenis kelamin dengan persepsi kekuasaan relatif dalam tim pengambil keputusan kredit di perbankan Indonesia, dengan memperhatikan norma budaya dan sosial yang kuat dalam konteks lokal Indonesia.

Hasil kajian menunjukkan bahwa konteks relasional, berupa lamanya dan kualitas interaksi antar anggota tim, memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap persepsi kekuasaan relatif dibandingkan perbedaan usia maupun jenis kelamin. Temuan ini menyarankan bahwa manajemen bank perlu mempertimbangkan komposisi tim pengambil keputusan yang anggotanya memiliki interaksi sebelumnya yang terbatas, guna mencegah dinamika kekuasaan yang tidak proporsional dan potensi bias dalam keputusan kredit. Dengan demikian, pemilihan kombinasi anggota tim berdasarkan persepsi kekuasaan relatif diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan kolaboratif dalam pengelolaan risiko kredit.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang dapat dikembangkan pada penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian hanya menelaah dua variabel utama, yaitu perbedaan usia dan jenis kelamin, dengan konteks relasional sebagai variabel moderator. Faktor-faktor lain yang juga berpotensi berpengaruh, seperti perbedaan keahlian, pengalaman, dinamika kekuasaan lainnya, serta ketidakcocokan interpersonal yang dapat mengganggu proses pengambilan keputusan, belum dimasukkan dalam kajian ini. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup variabel dengan memasukkan faktor-faktor situasional dan demografis yang lebih

komprehensif, termasuk aspek latar belakang etnis, status sosial, dan motivasi kerja. Selain itu konteks geografis dan budaya yaitu terbatas pada Indonesia, mengindikasikan bahwa hasil penelitian ini mungkin berbeda jika dilakukan dalam konteks budaya yang lain. Perbedaan norma sosial dan budaya perlu dipertimbangkan dalam generalisasi temuan.

## REFERENCES

- Andersson, P. (2004). Does Experience matter in lending? A process-tracing study on experienced loan officers' and novices' decision behavior. *Journal of Economic Psychology*, 25(2004), 471–492.
- Astuti, T., Helmi, A., Haq, A., & Al Farauqi, M. (2020). The Dynamic of Performing Social Relations amongst Managers and Supervisors: A Thematic Analysis. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.3935>
- Baquedano, M., Elawar, M., & Lizárraga, M. (2007). Factors that affect decision making: Gender and age differences. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7, 381–391.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (1995). *Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance*. The Journal of Business, 68(3), 351–381.
- Bonner, B. L., Soderberg, A. T., Meikle, N. L., & Overbeck, J. R. (2022). The effects of experience, expertise, reward power, and decision power in groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 26(4), 309–321. <https://doi.org/10.1037/gdn0000156>
- Bowles, H. R., & Flynn, F. (2010). Gender and Persistence in Negotiation: A Dyadic Perspective. *Academy of Management Journal*, 53(4), 769–787. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.52814595>
- Campbell, D., Loumioti, M., & Wittenberg-Moerman, R. (2019). Making sense of soft information: interpretation bias and loan quality. *Journal of Accounting and Economics*, 68(2–3), 101240. <https://doi.org/10.1016/J.JACCECO.2019.101240>
- Coll, K., Bain, K., Bonner, B. L., Talbot, T. R., Shannahan, D., & Monnot, R. (2024). When Power and Expertise Collide, How Do Groups Decide? *Small Group Research*, 55(6), 847–883. <https://doi.org/10.1177/10464964241281348>
- Cornelius, T., Desrosiers, A., & Kershaw, T. (2016). Spread of health behaviors in young couples: How relationship power shapes relational influence. *Social Science & Medicine*, 165, 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.07.030>
- Da Silva, S., Paraboni, A., & Matsushita, R. (2024). Adapting the National Financial Capability Test to Address Generational Differences in Cognitive Biases. *International Journal of Financial Studies*, 12(4), 124. <https://doi.org/10.3390/ijfs12040124>
- Dunbar, N. E. (2004). Theory in Progress: Dyadic Power Theory: Constructing a Communication-Based Theory of Relational Power. *Journal of Family Communication*, 4(3–4), 235–248. <https://doi.org/10.1080/15267431.2004.9670133>
- Dunbar, N. E., & Adams, A. (2017). Dyadic power theory: Dominance and power in family communication. *Engaging Theories in Family Communication: Multiple Perspectives*, 122–131. <https://doi.org/10.4324/9781315204321>
- Eberhardt, W., Bruine de Bruin, W., & Strough, J. (2019). Age differences in financial decision making: The benefits of more experience and less negative emotions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 32(1), 79–93. <https://doi.org/10.1002/bdm.2097>
- Feldmann, A., & Teuteberg, F. (2020). Understanding the Factors Affecting Employees' Motivation to Engage in Co-Creation in the Banking Industry. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(02). <https://doi.org/10.1142/S0219877020500157>
- Guinote, A. (2017). How Power Affects People: Activating, Wanting, and Goal Seeking. *Annual Review of Psychology*, 68(1), 353–381. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044153>
- Harahap, E. F., Nasution, H., & Absah, Y. (2021). The Effect of the Credit Deciding Authority Competency and the Effectiveness of Applying the Four Eyes Principle to Minimize Non Performing Loans on Small Medium Enterprise Segment in Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Region I Sumatera I. *International Journal of Research and Review*, 8(4), 79–85. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20210412>
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hung, H., Huang, Y., Friedland, G., & Gatica-Perez, D. (2008). Estimating the dominant person in multi-party conversations using speaker diarization strategies. 2008 IEEE International Conference on Acoustics, Speech and Signal Processing, 2197–2200. <https://doi.org/10.1109/ICASSP.2008.4518080>

- Irawanto, D. W. (2009). An Analysis Of National Culture And Leadership Practices In Indonesia. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(2), 41–48. <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i2.4957>
- Keltner, D. Gruenfeld, D.H. Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110 (2), 265.
- Kerr, N. L., MacCoun, R. J., & Kramer, G. P. (1996). Bias in judgment: Comparing individuals and groups. *Psychological Review*, 103(4), 687–719. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.4.687>
- MacLaren, N. G., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sayama, H., Mumford, M. D., Connelly, S., Martin, R. W., Mulhearn, T. J., Todd, E. M., Kulkarni, A., Cao, Y., & Ruark, G. A. (2020). Testing the babble hypothesis: Speaking time predicts leader emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101409. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101409>
- Magee, J. C., & Smith, P. K. (2013). The Social Distance Theory of Power. *Personality and Social Psychology Review*, 17(2), 158–186. <https://doi.org/10.1177/1088868312472732>
- Martínez-Tur, V., Peñarroja, V., Serrano, M. A., Hidalgo, V., Moliner, C., Salvador, A., Alacreu-Crespo, A., Gracia, E., & Molina, A. (2014). Intergroup Conflict and Rational Decision Making. *PLoS ONE*, 9(12), e114013. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0114013>
- Moussa, F. Ben. (2019). The Influence of Internal Corporate Governance on Bank Credit Risk: An Empirical Analysis for Tunisia. *Global Business Review*, 20(3), 640–667. <https://doi.org/10.1177/0972150919837078>
- Nelson, N., Bronstein, I., Shacham, R., & Ben-Ari, R. (2015). The Power to Oblige: Power, Gender, Negotiation Behaviors, and Their Consequences. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(1), 1–24. <https://doi.org/10.1111/nemr.12045>
- Pajasmaa, J., Miettinen, K., & Silvennoinen, J. (2025). Group Decision Making in Multiobjective Optimization: A Systematic Literature Review. *Group Decision and Negotiation*, 34(2), 329–371. <https://doi.org/10.1007/s10726-024-09915-8>
- Rodgers, W. (1999). The influences of conflicting information on novices and loan officers' actions. *Journal of Economic Psychology*, 20, 123–145.
- Rollins, B. C., & Bahr, S. J. (1976). A Theory of Power Relationships in Marriage. *Journal of Marriage and the Family*, 38(4), 619. <https://doi.org/10.2307/350682>
- Saaty, T. L., & Peniwati, K. (2013). *Group decision making: drawing out and reconciling differences*. RWS publications.
- Sievinen, H. M., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2022). The role of dyadic interactions between CEOs, chairs and owners in family firm governance. *Journal of Management and Governance*, 26(1), 223–253. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09561-7>
- Simpson, J. A., Farrell, A. K., Oriña, M. M., & Rothman, A. J. (2015). Power and social influence in relationships. In *APA handbook of personality and social psychology, Volume 3: Interpersonal relations*. (pp. 393–420). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14344-015>
- Sparrow, E. P., & Spaniol, J. (2016). Age-Related Changes in Decision Making. *Current Behavioral Neuroscience Reports*, 3(4), 285–292. <https://doi.org/10.1007/s40473-016-0091-4>
- Sukumaran, A. K. S. (2024). The impact of leadership styles on group effectiveness in public sector commercial banks. *International Journal of Business Excellence*, 33(4), 523–545. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2024.140586>
- Sullivan, J. J., Albrecht, T. L., & Taylor, S. (1990). Process, Organizational, Relational, and Personal Determinants of Managerial Compliance-gaining Communication Strategies. *Journal of Business Communication*, 27(4), 331–355. <https://doi.org/10.1177/002194369002700402>
- Talavera, O., Yin, S., & Zhang, M. (2018). Age diversity, directors' personal values, and bank performance. *International Review of Financial Analysis*, 55, 60–79. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.10.007>
- Tesi, A., Pratto, F., Pierro, A., & Aiello, A. (2020). Group dominance in hierarchy-attenuating and hierarchy-enhancing organizations: The role of social dominance orientation, need for cognitive closure, and power tactics in a person–environment (mis)fit perspective. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 24(2), 102–114. <https://doi.org/10.1037/gdn0000117>
- Thomas-Hunt, M. C., & Phillips, K. W. (2004). When What You Know Is Not Enough: Expertise and Gender Dynamics in Task Groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(12), 1585–1598. <https://doi.org/10.1177/0146167204271186>
- Trönberg, C. C., & Hemlin, S. (2014). Lending Decision Making in Banks: A Critical Incident Study of Loan Officers. *European Management Journal*, 32(2), 362–372. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2013.03.003>

- Wilson, J. M., Strough, J., & Shook, N. J. (2022). Benefits of Experience and Knowledge for Older Adults' Monetary Sequence Preferences. *The International Journal of Aging and Human Development*, 94(2), 154–168. <https://doi.org/10.1177/00914150211009464>
- Wilson, R. (2007). Simulating the effect of social influence on decision-making in small, task-oriented, groups. *JASSS*, 10(4). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-36249013308&partnerID=40&md5=f60e04156d814812c15de42a06f66907>
- Wu, T. C., & Hsu, M. F. (2012). Credit Risk Assessment and Decision Making by a Fusion Approach. *Knowledge-Based Systems*, 35, 102–110. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2012.04.025>
- Wu, W. (2017). Grey relational analysis method for group decision making in credit risk analysis. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(12), 7913–7920. <https://doi.org/10.12973/ejmste/77913N>