

Analisis Penerapan Kebijakan Four Eyes Principle sebagai Mitigasi Risiko untuk Pengambilan Keputusan Pemberian Kredit Komersial pada Pt Bpd Papua

Ratna Para'pak^{1*}, Batara Maju Simatupang², Antyo Pracoyo³, Muchlis⁴

STIE Indonesia Banking School, Indonesia

Corresponding Author: ratna.20232112038@ibs.ac.id^{1*}, batara.maju.simatupang@ibs.ac.id², antyo.pracoyo@ibs.ac.id³, muchlis@ibs.ac.id⁴

KEYWORD

Four Eyes Principle; credit risk; governance; internal control; regional development bank.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the Four Eyes Principle (FEP) as a risk mitigation mechanism in commercial credit decision-making at PT Bank Pembangunan Daerah Papua. A qualitative case study approach was employed, with data collected through in-depth interviews, focus group discussions, and document analysis involving ten key informants from the business, risk management, compliance, and internal audit units. Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña model, including data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that FEP strengthens the internal control system through clear functional segregation between business and risk units and an independent dual-review mechanism. Its implementation enhances analytical rigor and objectivity in credit decision-making while reinforcing credit risk governance. However, FEP also results in longer credit approval processing times and increased workload for risk analysts. The effectiveness of FEP is conditional, largely influenced by human resource capacity, inter-unit coordination quality, and operational system support. Overall, FEP contributes to stronger risk governance and portfolio stability, although continuous optimization is required to maintain balance between business growth objectives and prudential banking principles.

KATA KUNCI

Four Eyes Principle; risiko kredit; tata kelola; pengendalian internal; Bank Pembangunan Daerah.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Four Eyes Principle (FEP) sebagai mekanisme mitigasi risiko dalam proses pengambilan keputusan kredit komersial pada PT Bank Pembangunan Daerah Papua. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, focus group discussion, dan analisis dokumen terhadap sepuluh informan kunci yang berasal dari unit bisnis, manajemen risiko, kepatuhan, dan audit internal. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan FEP memperkuat sistem pengendalian internal melalui pemisahan fungsi yang jelas antara unit bisnis dan unit risiko serta mekanisme review ganda yang independen. Implementasi tersebut meningkatkan kualitas analisis dan objektivitas keputusan kredit, sekaligus memperkuat tata kelola risiko kredit. Namun demikian, penerapan FEP berdampak pada peningkatan durasi proses persetujuan kredit dan beban kerja analis risiko. Efektivitas FEP terbukti bersifat kondisional, sangat dipengaruhi oleh kapasitas sumber daya manusia, kualitas koordinasi antarunit, dan dukungan sistem operasional. Secara keseluruhan, FEP berkontribusi terhadap penguatan risk governance dan stabilitas portofolio kredit, meskipun memerlukan optimalisasi berkelanjutan agar keseimbangan antara pertumbuhan bisnis dan prinsip kehati-hatian dapat terjaga.

PENDAHULUAN

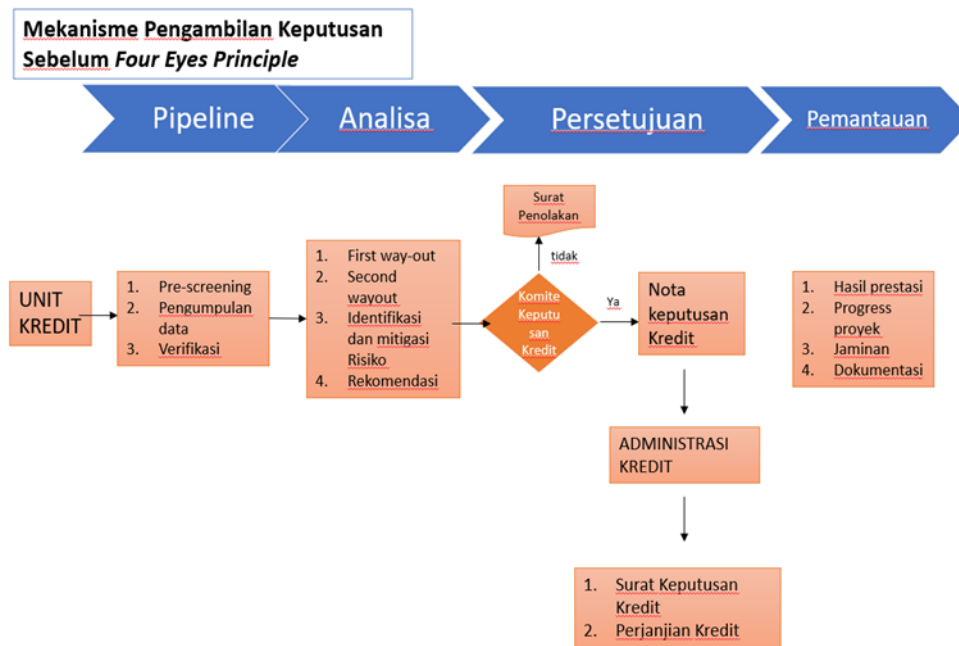
Bank adalah lembaga usaha yang memiliki peran krusial dalam menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat (UU No 10 Tahun 1998). Di negara berkembang seperti Indonesia, aktivitas pemberian kredit merupakan fungsi utama perbankan karena menjadi sumber pendapatan terbesar melalui bunga kredit, sehingga penyaluran kredit harus dilakukan dengan prinsip kehati-hatian dan analisis yang mendalam (Nurwahjuni & Shomad, 2016). Peran bank sebagai lembaga intermediasi sangat penting dalam mendukung dinamika perekonomian dan mendorong laju pertumbuhan ekonomi (Iswandi, 2022). Bank juga berfungsi sebagai instrumen pelaksana kebijakan moneter pada tingkat makro ekonomi dan penyedia utama sumber pembiayaan bagi pelaku usaha maupun individu pada tingkat mikro ekonomi (Siringoringo, 2012). Selain itu, hampir seluruh sektor yang berkaitan dengan aktivitas keuangan sangat bergantung pada layanan perbankan (Turuis, 2017).

Namun, risiko dalam pemberian kredit tidak hanya berasal dari sisi perbankan, tetapi juga dari sisi debitur. Permasalahan kredit dapat timbul akibat karakter dan integritas debitur yang lemah, kurangnya pengalaman dalam mengelola usaha, atau karena prospek usaha debitur yang kurang layak (Harahap, Nasution & Absah, 2021). Oleh karena itu, dibutuhkan sistem evaluasi dan pengambilan keputusan kredit yang ketat, akurat, dan melibatkan proses verifikasi berlapis guna meminimalkan risiko kerugian bagi bank (Abdulkadir Muhammad, 2021). Dalam rangka memperkuat tata kelola dan manajemen risiko di sektor perbankan, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menerbitkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, yang kemudian dijabarkan lebih teknis dalam SEOJK No. 34/SEOJK.03/2016. Regulasi ini mewajibkan setiap bank untuk menerapkan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*), termasuk dalam proses pemberian kredit. POJK tersebut secara eksplisit mewajibkan adanya pemisahan fungsi antara unit bisnis dan unit pengendalian risiko, serta perlunya adanya sistem pengambilan keputusan kredit yang melibatkan lebih dari satu pihak secara independen. Hal ini sangat sejalan dengan konsep *Four Eyes Principle*, yaitu prinsip di mana setiap keputusan penting, khususnya yang berisiko tinggi seperti kredit komersial, harus ditinjau dan disetujui oleh minimal dua individu atau unit independen yang memiliki otoritas berbeda. SEOJK No. 34/SEOJK.03/2016 memperjelas prosedur dan tanggung jawab dalam proses pemberian kredit, menekankan pentingnya *internal check and control* serta *risk-based decision making*. Dalam praktiknya, ini menuntut agar pemberian kredit tidak hanya berdasarkan pertimbangan satu pihak (misalnya analis kredit atau account officer), tetapi harus melewati persetujuan komite kredit atau fungsi manajemen risiko yang memiliki wewenang untuk memverifikasi ulang. Dengan demikian, prinsip *Four Eyes* secara tidak langsung telah diadopsi dalam kerangka regulasi perbankan Indonesia sebagai bagian dari praktik *Good Corporate Governance* (GCG) dan penguatan manajemen risiko operasional dan kredit.

Penerapan prinsip tersebut menjadi relevan dalam konteks Bank Pembangunan Daerah (BPD) Papua, yang berdiri sejak 13 April 1966 dan secara konsisten menunjukkan perkembangan dalam kualitas layanan sebagai bank daerah yang terpercaya. Dengan visi menjadi bank regional yang kuat, terpercaya, berdaya saing, serta berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi di

Tanah Papua, Bank Papua menekankan pentingnya pelayanan terbaik kepada para pemangku kepentingan, praktik perbankan yang sehat, dan pengelolaan bisnis secara profesional. Motto “Membangun Tanah Papua” menjadi landasan perluasan jangkauan layanan ke seluruh wilayah Papua, yang terbukti dengan jumlah kantor cabang mencapai 43 per tahun 2024 aset sekitar Rp30 triliun, dan porsi kredit sebagai komponen terbesar dalam struktur aset dengan nilai mencapai sekitar Rp20 triliun (Bank Papua, 2024).

Namun demikian, besarnya kontribusi kredit terhadap aset bank juga membawa risiko yang tidak kecil. Berdasarkan data *Annual Report Bank Papua*, pada tahun 2016 Kredit tercatat mencapai Rp14,209 Triliun atau tumbuh sebesar 7,59% jika dibanding tahun 2015, yakni sebesar Rp13,207 Triliun namun terjadi rasio kredit bermasalah (NPL Gross) tertinggi sebesar 15,03% dibandingkan tahun 2015 di 9,63% dan NPL Netto sebesar 6,77% sedangkan tahun 2015 hanya sebesar 2,99%. Laba bersih pada tahun yang sama tercatat sebesar Rp233 Miliar atau tumbuh negatif dibandingkan dengan tahun 2015 yang mencatat laba bersih sebesar Rp383 Miliar. Pertumbuhan negatif laba terutama disebabkan oleh meningkatnya Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) yakni sebesar Rp (465) miliar akibat peningkatan jumlah kredit bermasalah khususnya segmentasi kredit produktif, sehingga menguras pendapatan bank ditahun 2016.



Gambar 1. Alur Proses Kredit Produktif/Komersial di PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Papua Sebelum Penerapan *Four Eyes Principle*
Sumber: Bank Papua (2017)

Dari Gambar 1 di atas, Alur proses kredit produktif atau komersial di Bank Pembangunan Daerah Papua sebelum menerapkan prinsip *Four Eyes Principle* sebagai dasar pengendalian internal. Semua proses kredit yang dimulai dari Pipeline sampai pencairan kredit dilakukan di 1

(satu) unit yaitu unit kredit/unit bisnis walaupun dilakukan oleh personal yang berbeda antara analisa kredit dan pencairan namun diapproval dilakukan oleh supervisor yang sama (Bank Papua, 2016).

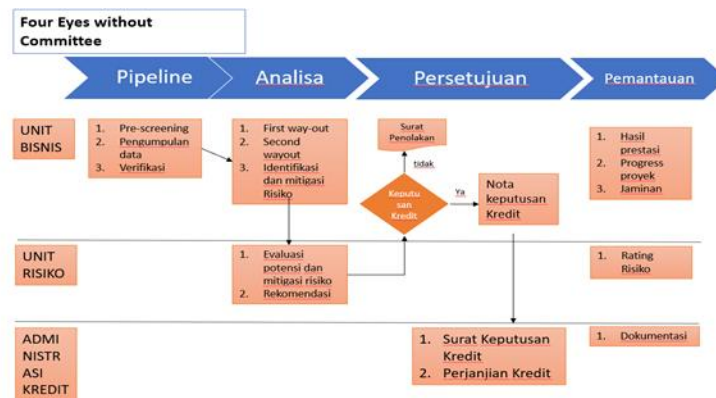
Ekspansi kredit yang naik sebesar Rp1,002 Triliun dibandingkan tahun 2015 dan tetap dilakukan dengan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) serta dengan memperhatikan kondisi kualitas kredit secara keseluruhan. Namun demikian, kondisi ekonomi yang cukup sulit, kekosongan pengurus pada manajemen puncak Bank Papua sejak pertengahan Tahun 2016 berdasarkan Hasil RUPS pada bulan Mei 2016 dimana belum dipilihnya Direktur definitif yang khusus mensupervisi langsung kredit yang tentunya memberikan pengaruh terhadap kinerja Bank Papua dan sampai dengan akhir tahun 2016, komposisi Direksi Bank Papua yaitu berjumlah 2 (dua) orang yaitu Direktur Kepatuhan dan Direktur Umum dan Operasional merangkap Pelaksana Tugas Direktur Utama dan Pelaksana Tugas Direktur Pemasaran. Dengan dengan kondisi ini, Bank Papua terus berupaya untuk menjaga kualitas asset dengan memfokuskan pada rasio kredit bermasalah dengan target sesuai batas maksimum regulator yaitu rasio NPL net maksimal 5% salah satunya dengan pembentukan Divisi Kredit Khusus yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam melakukan monitoring atas kredit bermasalah yaitu kredit-kredit yang memiliki Kolektibility 3,4,5, dan merestrukturisasi kredit, serta melakukan perencanaan dan realisasi penghapusan kredit, hapus tagih serta penagihan kredit yang telah dihapusbuku (*extra comptable*) (Bank Papua, 2016).

Sampai pada awal tahun 2017 strategi pengembangan bisnis Bank Papua secara khusus bidang kredit adalah penurunan/pengurangan ekspansi kredit akan dilakukan terhadap kredit produktif kepada pihak swasta pada sektor-sektor ekonomi yang pada tahun 2016 memiliki NPL (*Non Performing Loan*) kurang baik, namun kebijakan pemberian kredit untuk kredit-kredit produktif kontraktif tidak mengalami perubahan penurunan mengingat kredit yang diberikan dalam rangka mendukung pembangunan infrastruktur di Provinsi Papua dan Provinsi Papua Barat. Pemberian Kredit diprioritaskan kepada sektor – sektor ekonomi yang memiliki kredit NPL Rendah sedangkan kredit NPL tinggi lebih selektif.

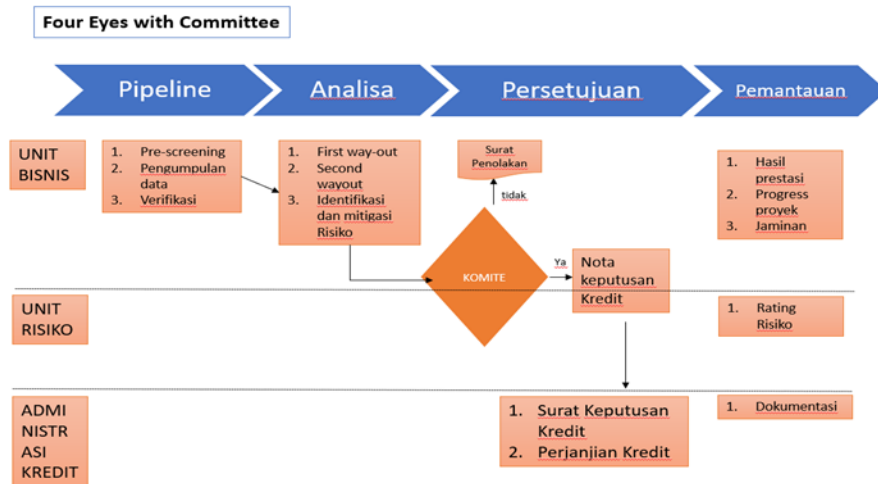
Langkah kebijakan tegas dan terarah telah diambil oleh manajemen Bank Papua ditengah berbagai masalah yang dihadapi sebagai akibat Pasalnya sejak bulan Desember 2016 lalu, perusahaan mengalami kredit bermasalah yang cukup tinggi. Sejak tahun 2010, strategi Bisnis Bank Papua memang lebih kepada penyaluran kredit produktif, seperti kredit modal kerja dan investasi, setelah sebelumnya perusahaan lebih fokus kepada kredit konsumtif. Persoalan kredit bermasalah timbul karena bank belum memiliki infrastruktur yang kuat untuk menggarap kredit produktif yang umumnya disalurkan dalam jumlah besar besar. Hingga pada Maret 2017 dilangsungkan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS-LB) tanggal 6 Maret 2017 dan memilih serta memutuskan lima orang Direksi Bank Papua (Direktur Utama, Direktur Bisnis, Direktur Keuangan, Direktur Operasional dan Direktur Kepatuhan) menggantikan dua Direksi sebelumnya dengan harapan akan membawa perbaikan atas kondisi kredit yang dialami Bank Papua saat itu, salah satu tahap awal kebijakan yang putusan adalah terbitnya Surat Edaran nomor 04/SE-BPD/IV/2017 tanggal 06 April 2017 Kewenangan memutus dan penghentian sementara kredit. Kondisi kredit bermasalah sejak tahun 2016 dimana NPL Netto sebesar 6,77%

hingga memasuki tahun 2017 belum menunjukkan perbaikan yang signifikan membuat Bank Papua dinyatakan dalam Status Pengawasan Intensif (*Intensive Supervision*) karena memiliki kredit bermasalah (*non-performing loan*) secara neto lebih dari 5% (lima perseratus) dari total kredit sesuai dengan Surat OJK Nomor SR-8/D.03/2017 tanggal 21 April 2017 Perihal Penetapan Status Bank Saudara dalam Pengawasan Intensif.

Manajemen bersama Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Provinsi Papua dan Papua Barat memberikan pendampingan dalam upaya menurunkan rasio kredit bermasalah (NPL) yang saat itu masih di atas batas yang ditetapkan regulator dan membuat kebijakan untuk bertransformasi Back on Track sesuai dengan harapan para *stakeholders*. Beberapa langkah strategis yang dilakukan manajemen antara lain membentuk struktur organisasi yang mengakomodir Risiko Bisnis yakni Divisi Risiko Bisnis. Dimana sebelumnya proses kredit hanya dilakukan oleh satu unit yang berfungsi sebagai pemasar sekaligus melakukan proses analisa dan pengambilan keputusan kredit sehingga berisiko tidak adanya kolaboratif yang membantu mengidentifikasi potensi masalah atau kekurangan dalam usulan keputusan. Untuk mengantisipasi tereksposnya Risiko Kredit, salah satu kebijakan yang ditempuh Bank Papua adalah menerapkan kebijakan *Four Eyes Principle* (pemisahan fungsi) untuk meningkatkan keandalan sistem pengendalian intern dalam Penerapan Manajemen Risiko Bank, khususnya untuk Risiko Kredit. Penerapan metode *Four Eyes Principle* sebagai bentuk kebijakan restrukturisasi proses kredit khususnya dengan memisahkan fungsi pemasaran yang berada di unit bisnis dan fungsi analisis kredit yang ditempatkan di unit risiko sesuai SK Direksi Nomor 43/ DIR-BPD/VII/2017 tanggal 31 Juli 2017 tentang Perubahan Surat Keputusan Direksi Nomor 25.A/DIR-BPD/III/2012 tentang Buku Pedoman Pelaksanaan (BPP) Kredit PT BPD Papua (Bank Papua, 2017).



Gambar 2. Alur Proses Kredit Produktif/Komersial di PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Papua dengan *Four Eyes Principle Non-Komite*
 Sumber: Bank Papua (2017)



Gambar 3. Alur Proses Kredit Produktif/Komersial di PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Papua dengan *Four Eyes Principle* Dengan Komite
Sumber: Bank Papua (2017)

Dari Gambar 3 di atas, Alur proses kredit produktif atau komersial di Bank Pembangunan Daerah Papua telah menerapkan prinsip *Four Eyes Principle* sebagai dasar pengendalian internal. Prinsip ini menekankan pentingnya pemisahan fungsi secara tegas dan sistematis antara dua unit berbeda dalam proses pengambilan keputusan kredit, yaitu unit bisnis dan unit risiko. Setiap fungsi memiliki peran yang saling melengkapi dan independen, guna memastikan objektivitas dalam proses evaluasi kredit. Sejak implementasi pada tahun 2017, *Four Eyes Principle* menjadi kerangka kerja utama dalam struktur analisis dan persetujuan kredit. Dalam praktiknya, setiap pengajuan kredit komersial harus melalui proses verifikasi oleh dua pihak yang berbeda. Unit bisnis bertugas melakukan penilaian dari sisi potensi usaha dan kelayakan pasar, sedangkan unit risiko bertanggung jawab dalam menilai aspek mitigasi risiko, struktur pembiayaan, dan kemampuan bayar calon debitur (Bank Papua, 2017).

Mekanisme ini diimplementasikan melalui dua pola pengambilan keputusan. Pertama, melalui forum komite kredit, di mana usulan kredit dibahas secara kolektif oleh pimpinan unit bisnis dan pimpinan unit risiko. Kedua, melalui pola non-komite (rekomendator) dimana pemimpin unit bisnis dapat mengambil keputusan setelah mendapatkan rekomendasi tertulis dari pemimpin unit risiko (Bank Papua 2017). Dalam kedua model tersebut, prinsip independensi antar unit tetap dijaga untuk mencegah benturan kepentingan dan meningkatkan kualitas keputusan kredit. Meski demikian, penerapan *Four Eyes Principle* di BPD Papua masih menghadapi sejumlah tantangan operasional. Salah satunya adalah lamanya waktu proses akibat banyaknya tahapan rewiu dan keterlibatan lebih dari satu unit. Selain itu, terdapat keterbatasan jumlah tenaga analis kredit, terutama pada unit risiko di kantor cabang. Akibatnya, proses analisis kredit komersial sering kali dialihkan ke kantor pusat yang memiliki analis khusus, namun hal ini justru menambah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proses kredit. Secara keseluruhan, meskipun prinsip ini memberikan penguatan terhadap pengendalian risiko kredit, efektivitasnya masih perlu ditingkatkan melalui penambahan kapasitas SDM, penyederhanaan proses

operasional, serta peningkatan koordinasi antarunit agar tidak menghambat kecepatan pelayanan kepada debitur.

Penelitian ini memberikan bukti kualitatif baru mengenai implikasi operasional dan strategis dari penerapan *Four Eyes Principle* dalam konteks Bank Pembangunan Daerah. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang berfokus pada aspek kepatuhan atau pengukuran kuantitatif, penelitian ini mengonseptualisasikan FEP sebagai mekanisme mitigasi risiko berbasis tata kelola yang efektivitasnya bersifat kondisional, bergantung pada kapasitas institusional dan kualitas koordinasi antarunit.

METODE

Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah penerapan kebijakan *Four Eyes Principle* sebagai bagian dari mekanisme mitigasi risiko dalam pengambilan keputusan pemberian kredit komersial pada PT Bank Pembangunan Daerah (BPD) Papua. Penelitian ini difokuskan pada pengujian penerapan prinsip tersebut dalam proses pengambilan keputusan kredit, khususnya pada unit-unit yang terlibat secara langsung, seperti unit kredit komersial, unit manajemen risiko kredit, serta divisi pengawasan internal. Penelitian dilakukan di Kantor Pusat PT BPD Papua yang berlokasi di Jl. Ahmad Yani 5–7, Kelurahan Gurabesi, Distrik Jayapura Utara, Kota Jayapura, Papua, 99111. Responden penelitian terdiri dari 10 orang pejabat dan staf yang bekerja pada Unit Bisnis dan Unit Risiko Kredit. Data dikumpulkan melalui wawancara langsung terhadap personel yang berperan dalam proses pengusulan, analisis, dan persetujuan kredit komersial

Desain Penelitian

Penelitian ini disusun berdasarkan fenomena meningkatnya risiko kredit yang tercermin dari isu Non-Performing Loan (NPL) serta pentingnya penerapan *Four Eyes Principle* sebagai mekanisme pengendalian internal dalam proses pemberian kredit di BPD Papua. Fenomena tersebut menjadi titik awal dalam menentukan pendekatan penelitian yang relevan untuk memahami secara mendalam praktik, tantangan, dan efektivitas penerapan prinsip empat mata dalam konteks operasional perbankan. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini menggunakan desain studi kasus kualitatif, yang bertujuan untuk menggali secara komprehensif realitas implementasi *Four Eyes Principle* dalam lingkungan kerja nyata. Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan eksplorasi mendalam terhadap proses, interaksi antarunit, serta dinamika pengambilan keputusan kredit dalam satu konteks organisasi tertentu. Unit analisis dalam penelitian ini melibatkan sembilan agen kunci yang memiliki peran langsung dalam proses analisis, pengawasan, dan persetujuan kredit.

Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan partisipan secara selektif berdasarkan kriteria relevansi terhadap fokus penelitian. Informan terdiri dari sembilan agen yang dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, serta keterlibatan langsung dalam implementasi *Four Eyes Principle* di BPD Papua. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap kebijakan, SOP, serta dokumen pendukung proses kredit. Data yang diperoleh kemudian

dikelola secara sistematis melalui proses transkripsi, koding, dan klasifikasi, sehingga memudahkan dalam penelusuran pola dan tema yang muncul.

Analisis data menggunakan pendekatan analisis tematik, yang dilakukan melalui tahapan open coding, axial coding, dan selective coding untuk mengidentifikasi tema inti terkait efektivitas, tantangan, serta dampak operasional dari penerapan Four Eyes Principle. Untuk menjaga kualitas hasil penelitian, dilakukan uji keabsahan data melalui triangulasi sumber dan metode, serta evaluasi berdasarkan kriteria *credibility*, *dependability*, dan *confirmability*. Tahap akhir penelitian adalah interpretasi dan sintesis temuan menggunakan pendekatan *explanation building*, yaitu menyusun penjelasan logis mengenai bagaimana dan mengapa *Four Eyes Principle* berfungsi (atau tidak berfungsi) secara efektif dalam mitigasi risiko kredit. Hasil interpretasi tersebut kemudian dirumuskan menjadi kesimpulan dan rekomendasi strategis bagi penguatan pengendalian risiko kredit di BPD Papua.

Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui beberapa teknik utama yang lazim digunakan dalam penelitian lapangan, yaitu observasi (pengamatan langsung), wawancara mendalam (*in-depth interview*), serta studi dokumentasi terhadap dokumen internal dan laporan yang relevan (Sugiyono, 2022). Instrumen pengumpulan data yang digunakan mencakup panduan wawancara semi-terstruktur, catatan lapangan, dan formulir dokumentasi, yang dirancang untuk memastikan bahwa proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis, konsisten, dan mendalam. Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari dua kategori utama, yaitu:

- 1) Data Primer, yang diperoleh langsung dari hasil wawancara dengan para informan kunci di lingkungan PT Bank Pembangunan Daerah Papua. Data ini bersifat kualitatif dan berupa penjelasan verbal mengenai kebijakan kredit, implementasi *Four Eyes Principle*, dan praktik manajemen risiko yang dijalankan.
- 2) Data Sekunder, yang bersumber dari dokumen pendukung seperti laporan keuangan tahunan, manual prosedur kredit, pedoman risiko kredit, dan kebijakan internal perbankan lainnya, serta literatur akademik dan regulasi yang relevan untuk memperkuat kerangka analisis. Data ini membantu memberikan gambaran kontekstual yang lebih luas serta mendukung validitas hasil wawancara.

Dengan kombinasi teknik sampling dan metode pengumpulan data yang tepat serta relevan, penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan secara komprehensif bagaimana penerapan *Four Eyes Principle* dijalankan sebagai strategi mitigasi risiko dalam pemberian kredit komersial di lingkungan PT Bank Pembangunan Daerah Papua.

Metode Analisa Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu teknik yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena yang diteliti, bukan melalui perhitungan statistik, melainkan dengan mengolah data menjadi narasi yang bermakna (Sugiyono, 2022). Analisis dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam, observasi lapangan, serta dokumentasi, yang kemudian disusun secara sistematis agar mudah dipahami dan dapat disimpulkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Model

analisis yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada model Miles, Huberman & Saldana (2014) serta diperkuat oleh pendekatan yang dikemukakan oleh Hendryadi *et al.* (2019) dan Jamaluddin (2018). Model ini terdiri dari tiga tahap utama, yaitu:

- 1) Reduksi Data (*Data Reduction*): Tahap ini merupakan proses seleksi awal terhadap data yang dikumpulkan. Peneliti memilah dan menyaring informasi dari wawancara, observasi, dan dokumen terkait, guna memfokuskan hanya pada data yang relevan dengan penerapan *Four Eyes Principle* dalam proses pemberian kredit komersial. Data yang tidak berkaitan dengan fokus penelitian dieliminasi, sementara data penting dikategorikan berdasarkan tema atau isu yang muncul (Miles *et al.*, 2014).
- 2) Penyajian Data (*Data Display*): Data yang telah direduksi kemudian disusun secara sistematis ke dalam bentuk naratif atau visual seperti tabel tematik, bagan, maupun kutipan verbatim dari hasil wawancara. Tujuannya adalah untuk mempermudah pemahaman serta memperlihatkan pola-pola yang muncul terkait implementasi kebijakan *Four Eyes Principle*. Penyajian ini juga memuat hubungan antara indikator seperti *dual approval*, dokumentasi keputusan, serta pengaruh terhadap kualitas kredit (Hendryadi, Tricahyadinata & Zannati, 2019).
- 3) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi: Langkah terakhir dalam analisis adalah menyusun generalisasi atau temuan berdasarkan pola-pola yang telah teridentifikasi sebelumnya. Peneliti melakukan interpretasi terhadap data dan membandingkan temuan dengan teori serta regulasi yang relevan. Kesimpulan yang diperoleh akan digunakan sebagai dasar untuk menyusun rekomendasi strategis, khususnya untuk memperkuat prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) dan efektivitas *Four Eyes Principle* dalam mitigasi risiko pemberian kredit komersial (Jamaluddin, 2018).

Metode analisis ini tidak hanya memungkinkan peneliti untuk menggambarkan realitas pelaksanaan prinsip empat mata secara mendalam, tetapi juga memberikan dasar argumentatif yang kuat dalam merumuskan solusi atas hambatan implementasi dan peningkatan efektivitas tata kelola risiko di sektor perbankan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Bank Pembangunan Daerah Papua, yang selanjutnya disebut Bank Papua, sebagai lembaga perbankan daerah yang memiliki mandat strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi regional melalui fungsi intermediasi keuangan. Salah satu produk utama Bank Papua adalah penyaluran kredit komersial, yang ditujukan kepada pelaku usaha menengah dan besar dengan karakteristik pembiayaan bernilai signifikan dan tingkat risiko yang relatif tinggi. Dalam menjalankan fungsi tersebut, Bank Papua dihadapkan pada tuntutan untuk mencapai pertumbuhan kredit yang berkelanjutan sekaligus menjaga kualitas portofolio agar tetap berada dalam batas risiko yang dapat diterima. Untuk menjawab tantangan tersebut, Bank Papua menerapkan *Four Eyes Principle* sebagai bagian dari sistem pengendalian internal dalam proses pengambilan keputusan kredit.

Four Eyes Principle diimplementasikan melalui keterlibatan minimal dua fungsi utama yang independen, yaitu unit bisnis sebagai pengusul kredit dan unit manajemen risiko sebagai pihak yang melakukan penilaian risiko secara objektif. Keputusan kredit selanjutnya ditetapkan

melalui mekanisme komite kredit atau pejabat pemutus kredit sesuai dengan kewenangan yang berlaku. Penelitian ini melibatkan informan kunci yang terdiri dari:

- 1) Pemimpin Divisi Bisnis Komersial dan Korporasi
- 2) Pemimpin Divisi Risiko Bisnis
- 3) Pemimpin Departemen Kredit Komersial unit Bisnis
- 4) Pemimpin Departemen Kredit Komersial unit Risiko
- 5) Relationship Manager
- 6) Credit Analyst
- 7) Pemimpin Departemen Kredit unit Kepatuhan
- 8) Auditor Internal
- 9) Pemimpin Divisi Pengelolaan Jaringan dan Layanan
- 10) Pemimpin Divisi Aset Khusus

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan Forum Discussion Group (FGD) guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai praktik penerapan Four Eyes Principle, dinamika antar-unit, serta tantangan implementasinya dalam konteks Bank Papua.

Tabulasi Tematik Hasil Wawancara Agen

Tabel 1. Tabulasi Hasil Wawancara

Tema Temuan	Agen Unit Bisnis	Agen Unit Risiko	Agen Unit Kepatuhan	Agen Unit Audit
Pemahaman <i>Four Eyes Principle</i>	Dipahami sebagai prosedur wajib dalam proses kredit	Dipahami sebagai kontrol utama mitigasi risiko	Dipahami sebagai kewajiban kepatuhan terhadap regulasi	Dipahami sebagai mekanisme pencegahan moral hazard
Dampak terhadap kualitas kredit	Meningkatkan kehati-hatian awal dalam analisis debitur	Meningkatkan kualitas dan akurasi keputusan kredit	Menjamin kesesuaian proses dengan kebijakan internal	Meningkatkan akuntabilitas dan dokumentasi kredit
Dampak terhadap SLA	Proses persetujuan menjadi lebih lama	Waktu analisis kredit bertambah	Tidak berdampak langsung terhadap SLA	Tidak berkaitan langsung dengan SLA
Hambatan implementasi	Target bisnis dan beban kerja tinggi	Keterbatasan jumlah analisis risiko	Ketidakkonsistenan penerapan antar unit	Dokumentasi pendukung belum lengkap

Sumber: Data Diolah Penulis (2026)

Tabulasi pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa *Four Eyes Principle* dipersepsikan memiliki kontribusi positif terhadap kualitas keputusan kredit oleh seluruh unit. Namun demikian, implementasinya menimbulkan implikasi operasional yang berbeda antar unit, khususnya terkait durasi proses kredit dan beban kerja. Pola temuan ini menjadi dasar dalam pembahasan tematik pada subbab berikutnya.

Implementasi *Four Eyes Principle* dalam Proses Kredit Komersial

Hasil wawancara menunjukkan bahwa *Four Eyes Principle* telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses pemberian kredit komersial di Bank Papua. Pemimpin Divisi Bisnis

Kredit Komersial menjelaskan bahwa setiap pengajuan kredit yang berasal dari unit bisnis tidak dapat langsung diputuskan, melainkan harus terlebih dahulu melalui proses penilaian oleh Divisi Risiko Bisnis. Mekanisme ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa keputusan kredit tidak hanya didasarkan pada potensi bisnis, tetapi juga mempertimbangkan aspek risiko secara menyeluruh. Pandangan tersebut diperkuat oleh Analis Risiko Kredit Senior yang menyatakan bahwa fungsi risiko memiliki peran krusial dalam melakukan evaluasi terhadap kelayakan debitur, struktur pembiayaan, proyeksi arus kas, serta potensi risiko gagal bayar. Dalam wawancara dijelaskan bahwa penilaian risiko dilakukan secara independen dan tidak berada di bawah tekanan langsung unit bisnis, meskipun dalam praktik terdapat dinamika komunikasi yang intens antara kedua unit. Pemimpin Divisi Risiko Bisnis menegaskan bahwa *Four Eyes Principle* diterapkan sebagai bentuk tanggung jawab institusional dalam menjaga kualitas portofolio kredit. Menurutnya, prinsip ini bertujuan untuk meminimalkan potensi kesalahan analisis dan mengurangi risiko moral hazard dalam pengambilan keputusan kredit, khususnya untuk kredit komersial dengan nilai eksposur besar.

Hasil FGD menunjukkan adanya kesepahaman di antara peserta bahwa *Four Eyes Principle* bukan sekadar formalitas prosedural, melainkan mekanisme pengendalian yang secara nyata memengaruhi kualitas keputusan kredit. Peserta FGD menilai bahwa tanpa adanya *dual review* antara unit bisnis dan unit risiko, potensi terjadinya kredit bermasalah akan meningkat secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan *Four Eyes Principle* di Bank Papua sejalan dengan konsep internal control system sebagaimana dijelaskan dalam Bab II, khususnya prinsip *segregation of duties dan authorization control*. Pemisahan peran antara unit bisnis dan unit risiko menciptakan sistem pengambilan keputusan yang lebih objektif dan akuntabel. Dalam perspektif *risk governance*, *Four Eyes Principle* berfungsi sebagai mekanisme mitigasi risiko yang memastikan bahwa setiap keputusan kredit telah melalui evaluasi dari berbagai sudut pandang sebelum ditetapkan.

Dinamika Hubungan antara Unit Bisnis dan Unit Risiko

Hasil wawancara mengungkap bahwa hubungan antara unit bisnis dan unit risiko dalam proses kredit komersial bersifat dinamis dan tidak jarang diwarnai oleh perbedaan pandangan. Pemimpin Divisi Bisnis Kredit Komersial menekankan bahwa fokus utama unit bisnis adalah mengidentifikasi peluang usaha yang prospektif serta mendukung pertumbuhan kredit sesuai dengan target yang ditetapkan manajemen. Sebaliknya, Analis Risiko Kredit Senior dan Pemimpin Divisi Risiko Bisnis menyampaikan bahwa pendekatan risiko cenderung lebih konservatif. Penilaian risiko tidak hanya mempertimbangkan potensi keuntungan, tetapi juga kemampuan debitur dalam memenuhi kewajiban jangka panjang, ketahanan usaha terhadap perubahan kondisi ekonomi, serta kepatuhan terhadap regulasi perbankan.

Dalam FGD, perbedaan perspektif ini muncul secara eksplisit dalam diskusi mengenai proses negosiasi antara unit bisnis dan unit risiko. Beberapa peserta FGD mengakui bahwa proses diskusi yang panjang sering kali dianggap menghambat kecepatan penyaluran kredit. Namun, peserta lain menegaskan bahwa perbedaan tersebut justru merupakan bagian penting dari mekanisme pengendalian internal yang harus dipertahankan. Salah satu peserta FGD menyatakan bahwa tanpa adanya perbedaan sudut pandang antara unit bisnis dan unit risiko, keputusan kredit

berpotensi menjadi bias terhadap kepentingan jangka pendek. Oleh karena itu, konflik pandangan yang terjadi dipandang sebagai konflik fungsional yang konstruktif. Dinamika antara unit bisnis dan unit risiko dapat dijelaskan melalui *agency theory*, di mana terdapat potensi konflik kepentingan antara orientasi pertumbuhan (unit bisnis) dan orientasi pengendalian risiko (unit risiko). Temuan penelitian menunjukkan bahwa konflik tersebut tidak selalu bersifat negatif, melainkan dapat berfungsi sebagai mekanisme check and balance apabila dikelola dalam kerangka *Four Eyes Principle*. Dengan demikian, *Four Eyes Principle* berperan sebagai alat mitigasi konflik kepentingan yang mendorong pengambilan keputusan kredit yang lebih rasional dan berorientasi jangka panjang.

Kualitas Dokumen Kredit dan Asimetri Informasi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kualitas dokumen dan informasi debitur merupakan salah satu faktor penentu dalam efektivitas penerapan *Four Eyes Principle* di Bank Papua. Analisis Risiko Kredit Senior mengungkapkan bahwa dalam praktiknya, banyak pengajuan kredit komersial, khususnya dari debitur usaha menengah, belum didukung oleh laporan keuangan yang tersusun secara sistematis dan dapat diaudit. Kondisi ini menyebabkan proses analisis risiko menjadi lebih kompleks dan memerlukan waktu yang lebih lama. Pemimpin Divisi Bisnis Kredit Komersial mengakui bahwa keterbatasan kualitas dokumen debitur menjadi tantangan tersendiri bagi unit bisnis. Dalam wawancara dijelaskan bahwa unit bisnis sering kali harus melakukan pendampingan tambahan kepada calon debitur agar dokumen yang disampaikan memenuhi standar analisis risiko. Pendampingan tersebut meliputi penyusunan laporan keuangan sederhana, klarifikasi arus kas, serta penjelasan terkait struktur usaha debitur.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Pemimpin Divisi Risiko Bisnis yang menyatakan bahwa ketidaklengkapan dan ketidakakuratan data debitur dapat meningkatkan potensi kesalahan analisis, meskipun mekanisme *Four Eyes Principle* telah diterapkan. Dalam konteks ini, unit risiko menghadapi keterbatasan dalam memberikan penilaian yang optimal apabila informasi dasar yang digunakan belum memadai. Hasil FGD mengonfirmasi bahwa permasalahan kualitas dokumen merupakan isu yang bersifat sistemik. Peserta FGD sepakat bahwa rendahnya literasi keuangan debitur berdampak langsung terhadap efektivitas proses analisis kredit. Selain itu, kondisi ini juga berimplikasi pada meningkatnya beban kerja analis risiko karena perlunya verifikasi dan klarifikasi tambahan.

Sehingga ini dapat dijelaskan melalui konsep asimetri informasi, di mana terdapat ketidakseimbangan informasi antara pihak bank dan debitur. Dalam perspektif *decision making theory*, kualitas keputusan sangat dipengaruhi oleh kualitas informasi yang tersedia. Dengan demikian, meskipun *Four Eyes Principle* berfungsi sebagai mekanisme pengendalian internal, efektivitasnya menjadi terbatas apabila kualitas input data rendah. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan *Four Eyes Principle* perlu disertai dengan upaya peningkatan kualitas informasi debitur agar proses pengambilan keputusan kredit dapat berjalan secara optimal.

Dampak Penerapan *Four Eyes Principle* terhadap *Service Level Agreement* (SLA)

Hasil wawancara dan FGD menunjukkan bahwa penerapan *Four Eyes Principle* berdampak langsung terhadap durasi proses persetujuan kredit komersial di Bank Papua. Pejabat Pemutus Kredit menjelaskan bahwa mekanisme dual review menyebabkan setiap pengajuan kredit harus

melalui tahapan evaluasi yang lebih panjang dibandingkan proses satu pintu. Konsekuensinya, waktu penyelesaian kredit menjadi relatif lebih lama. Namun demikian, mayoritas informan memandang bahwa peningkatan durasi proses tersebut merupakan konsekuensi yang tidak dapat dihindari dari penerapan prinsip kehati-hatian. Auditor Internal menegaskan bahwa percepatan proses tanpa pengendalian yang memadai justru berpotensi meningkatkan risiko kredit bermasalah dan menurunkan kualitas portofolio bank. Dalam FGD, muncul diskusi yang cukup intens mengenai dilema antara kecepatan pelayanan dan kualitas keputusan. Sebagian peserta menyampaikan kekhawatiran bahwa SLA yang panjang dapat menurunkan daya saing bank. Di sisi lain, peserta lain menilai bahwa kualitas keputusan kredit harus menjadi prioritas utama, terutama untuk kredit komersial dengan nilai eksposur yang besar. Konsensus FGD menunjukkan bahwa *Four Eyes Principle* dipandang sebagai mekanisme yang secara sadar mengorbankan kecepatan demi menjaga kualitas dan keberlanjutan kredit.

Hasil ini sejalan dengan konsep *trade-off* antara efisiensi dan efektivitas sebagaimana dibahas dalam Bab II. Bank Papua secara implisit memilih efektivitas keputusan kredit dibandingkan efisiensi waktu proses. Dalam perspektif manajemen risiko, pilihan ini mencerminkan orientasi jangka panjang yang menempatkan stabilitas dan kualitas portofolio sebagai prioritas utama. Dengan demikian, perpanjangan SLA dapat dipahami sebagai bagian dari strategi mitigasi risiko, bukan sebagai kelemahan sistem.

Independensi, Kepatuhan, dan Budaya Organisasi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa secara struktural, independensi antara unit bisnis dan unit manajemen risiko telah diatur dengan jelas dalam struktur organisasi dan SOP Bank Papua. Kepala Departemen Kredit pada Divisi Kepatuhan menjelaskan bahwa mekanisme pengendalian internal telah dirancang untuk meminimalkan potensi intervensi yang dapat memengaruhi objektivitas analisis risiko. Namun demikian, Auditor Internal mengungkapkan bahwa dalam praktik masih terdapat potensi tekanan informal, khususnya pada kondisi tertentu seperti target penyaluran kredit yang tinggi atau kebutuhan percepatan proses. Tekanan tersebut tidak selalu bersifat eksplisit, tetapi muncul dalam bentuk komunikasi informal yang berpotensi memengaruhi independensi pengambilan keputusan.

Hasil FGD memperkuat temuan ini dengan menyoroti pentingnya budaya organisasi dalam mendukung penerapan *Four Eyes Principle*. Peserta FGD menekankan bahwa tanpa komitmen manajemen puncak terhadap prinsip kehati-hatian, *Four Eyes Principle* berisiko tereduksi menjadi formalitas administratif. Hasil ini dapat disimpulkan melalui konsep *compliance culture* dan *tone at the top*. Independensi struktural perlu didukung oleh budaya organisasi yang kuat agar *Four Eyes Principle* dapat dijalankan secara konsisten. Dengan demikian, efektivitas *Four Eyes Principle* tidak hanya ditentukan oleh desain sistem, tetapi juga oleh nilai dan komitmen yang diinternalisasi dalam organisasi.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis tematik pada Bab IV, penerapan *Four Eyes Principle* (FEP) dalam proses kredit komersial di PT Bank Pembangunan Daerah Papua menunjukkan bahwa prinsip ini berfungsi sebagai mekanisme penguatan tata kelola risiko kredit. Namun, efektivitasnya tidak bersifat otomatis, melainkan bergantung pada kapasitas organisasi, kualitas

koordinasi antarunit, serta dukungan sistem operasional. Oleh karena itu, implikasi manajerial penelitian ini mencakup aspek struktural, operasional, dan strategis sebagai berikut.

Penguatan Tata Kelola dan Sistem Pengendalian Internal

Temuan penelitian menunjukkan bahwa FEP memperkuat sistem pengendalian internal melalui pemisahan fungsi yang jelas antara unit bisnis dan unit risiko serta penerapan mekanisme *reviu ganda* yang independen. Secara manajerial, hal ini menegaskan pentingnya menjaga independensi unit risiko tidak hanya secara struktural, tetapi juga secara substantif dalam praktik pengambilan keputusan kredit. Manajemen perlu memastikan kejelasan batas kewenangan, mekanisme eskalasi perbedaan pendapat, serta dokumentasi argumentasi risiko dalam setiap keputusan kredit. Dengan demikian, FEP benar-benar berfungsi sebagai mekanisme *check and balance* yang efektif dalam kerangka *good corporate governance*.

Pengelolaan Konflik antara Orientasi Bisnis dan Prinsip Kehati-hatian

Penelitian menemukan adanya dinamika antara dorongan pertumbuhan bisnis dan prinsip kehati-hatian dalam proses kredit. Implikasi manajerialnya adalah perlunya pengelolaan dinamika tersebut sebagai konflik fungsional yang konstruktif. Manajemen dapat memperkuat forum koordinasi kredit secara berkala, memperjelas pedoman eskalasi isu risiko, serta menyelaraskan indikator kinerja (KPI) unit bisnis dengan kualitas portofolio kredit. Pendekatan ini membantu menjaga keseimbangan antara target ekspansi dan stabilitas risiko.

Peningkatan Kualitas Informasi dan Literasi Keuangan Debitur

Temuan menunjukkan bahwa kualitas dokumen dan informasi debitur berpengaruh terhadap efektivitas proses *reviu risiko*. Secara manajerial, diperlukan standarisasi dokumen kredit yang lebih sistematis, penyederhanaan *checklist analisis*, serta peningkatan literasi keuangan debitur pada segmen komersial. Perbaikan kualitas input informasi akan memperkuat kualitas analisis dan mengurangi potensi perbedaan interpretasi antarunit.

Penyesuaian *Service Level Agreement (SLA)* yang Berbasis Risiko

Penerapan FEP berdampak pada peningkatan durasi proses persetujuan kredit. Penelitian ini memaknai kondisi tersebut sebagai *trade-off* antara kecepatan layanan dan kualitas pengendalian risiko. Oleh karena itu, manajemen perlu menerapkan *SLA berbasis risiko (risk-based SLA)*, di mana kompleksitas, nilai eksposur, dan profil risiko kredit menjadi dasar penetapan waktu proses. Pendekatan ini memungkinkan bank menjaga keseimbangan antara efisiensi operasional dan prinsip kehati-hatian.

Penguatan Budaya Kepatuhan dan Independensi

Efektivitas FEP tidak hanya ditentukan oleh prosedur, tetapi juga oleh budaya organisasi. Implikasi manajerialnya adalah perlunya penguatan *compliance culture* melalui konsistensi arahan manajemen puncak (*tone at the top*). Penegakan bahwa kualitas dan integritas keputusan kredit lebih diutamakan daripada pencapaian target jangka pendek akan memperkuat independensi unit risiko serta meningkatkan kredibilitas sistem pengendalian internal.

Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kapasitas Analisis Risiko

Keterbatasan jumlah dan beban kerja analisis risiko menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi FEP. Oleh karena itu, manajemen perlu mempertimbangkan penambahan analisis risiko, peningkatan kompetensi melalui pelatihan teknis berkelanjutan, serta

pengembangan jalur karier yang jelas bagi fungsi risiko. Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas FEP bersifat kondisional dan sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia.

Pemanfaatan Digitalisasi sebagai Enabler Pengendalian Risiko

Digitalisasi proses kredit memiliki implikasi strategis dalam mendukung efektivitas FEP. Pengembangan sistem informasi kredit terintegrasi dengan fitur audit trail, dashboard monitoring risiko, dan *workflow* persetujuan digital dapat meningkatkan efisiensi serta transparansi proses. Digitalisasi membantu mengurangi beban administratif analisis risiko tanpa mengurangi kualitas revidu.

Implikasi Strategis terhadap Keberlanjutan Portofolio Kredit

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa *Four Eyes Principle* berfungsi sebagai instrumen tata kelola risiko yang mendukung stabilitas portofolio kredit. Dengan penguatan independensi, peningkatan kualitas analisis, dan pengelolaan trade-off operasional secara adaptif, Bank Papua dapat menjaga keseimbangan antara pertumbuhan bisnis dan prinsip prudential banking. Dengan demikian, FEP tidak hanya merupakan mekanisme pengendalian operasional, tetapi juga bagian dari strategi manajemen risiko jangka panjang.

KESIMPULAN

Penerapan *Four Eyes Principle* memperkuat sistem pengendalian internal dalam proses pengambilan keputusan kredit. Pemisahan fungsi yang jelas antara unit bisnis dan unit risiko serta mekanisme revidu ganda yang independen berperan sebagai mekanisme *check and balance* yang efektif dalam meningkatkan kualitas evaluasi kredit dan mengurangi potensi bias maupun moral hazard dalam pengambilan keputusan. *Four Eyes Principle* berkontribusi terhadap peningkatan kualitas keputusan kredit dan penguatan tata kelola risiko. Keterlibatan dua fungsi independen dalam proses analisis mendorong keputusan yang lebih selektif, objektif, dan terdokumentasi secara memadai, sehingga mendukung stabilitas dan keberlanjutan portofolio kredit. Implementasi *Four Eyes Principle* berdampak pada dinamika *Service Level Agreement* (SLA). Proses evaluasi berlapis menyebabkan peningkatan durasi persetujuan kredit. Namun kondisi ini dipahami sebagai *trade-off* yang rasional dalam kerangka prinsip kehati-hatian, di mana peningkatan waktu proses menjadi konsekuensi logis dari penguatan kualitas pengendalian risiko. Efektivitas *Four Eyes Principle* bersifat kondisional. Tingkat efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh kapasitas sumber daya manusia, kualitas koordinasi antarunit, kesiapan dokumen debitur, serta dukungan sistem operasional. Tanpa dukungan faktor-faktor tersebut, manfaat struktural FEP dapat mengalami keterbatasan dalam implementasi operasional. *Four Eyes Principle* memiliki implikasi strategis terhadap stabilitas dan keberlanjutan portofolio kredit. Penerapan yang konsisten dan didukung oleh tata kelola yang kuat menjadikan FEP bukan sekadar mekanisme kepatuhan administratif, melainkan instrumen strategis dalam manajemen risiko jangka panjang Bank Papua. Keberhasilan jangka panjang penerapan *Four Eyes Principle* memerlukan integrasi antara penguatan tata kelola, pengembangan kapasitas organisasi, dan adaptasi proses operasional.

Penelitian ini menunjukkan bahwa FEP tidak dapat berdiri sendiri sebagai solusi struktural, tetapi harus diintegrasikan dengan penguatan budaya kepatuhan, penyempurnaan SOP yang

adaptif, pengelolaan beban kerja analisis risiko, serta pemanfaatan digitalisasi proses kredit. Dengan integrasi tersebut, *Four Eyes Principle* dapat berfungsi secara optimal sebagai mekanisme mitigasi risiko yang tidak hanya menjaga kualitas keputusan kredit, tetapi juga mendukung keseimbangan antara pertumbuhan bisnis dan prinsip *prudential banking* secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulkadir Muhammad, S. H. (2021). *Hukum Perusahaan Indonesia*. PT Citra Aditya Bakti.
- Andriyani, M., & Tanjung, H. (2018). Analisis manajemen risiko dalam mengatasi pembiayaan bermasalah pada Kredit Pemilikan Rumah (KPR) (Studi kasus BRI Syariah Cabang Bogor). *Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam*, 6(2), 97–108. <https://www.jurnalfai-uikabogor.org/index.php/alinqa/article/view/310>
- Anggraeni, D., & Kadarningsih, A. (2023). Peningkatan profitabilitas bank swasta nasional melalui bad kredit sebagai mediasi. *Jurnal JAEMB: Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 80–92. <https://journal.amikveteran.ac.id/index.php/jaem>
- Ashari, H., & Nugrahanti, T. P. (2020). Apakah pelanggaran etika menjadi penyebab terjadinya fraud dan kegagalan Bank Perkreditan Rakyat (BPR)? *Neraca Keuangan: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 15(2), 1–24. <https://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/neraca/article/view/3497>
- Bank Indonesia. (2009). Peraturan Bank Indonesia No.11/25/PBI/2009 tanggal 1 Juli 2009 tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.
- Bank Indonesia. (2011a). Peraturan Bank Indonesia No.13/1/PBI/2011 tanggal 5 Oktober 2011 dan SEBI No.13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.
- Bank Indonesia. (2011b). Surat Edaran Bank Indonesia No.13/23/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 perihal Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.
- Bank Papua. (2017). SK Direksi No.43/DIR-BPD/VII/2017 tanggal 31 Juli 2017 tentang Perubahan Surat Keputusan Direksi No.25.A/DIR-BPD/III/2012 tentang Buku Pedoman Pelaksanaan Kredit PT. Bank Pembangunan Daerah Papua.
- Bank Papua. (2024). Annual report laporan tahunan 2024. Divisi Perencanaan Strategis Bank Papua. <http://www.bankpapua.co.id>
- Bank Tabungan Negara. (2016). Surat Edaran Direksi No.15/DIR/CRD/2016 tentang Mekanisme Pengambilan Keputusan Kredit/Pembiayaan Komersial dalam Penerapan Four Eyes Principle di Kantor Cabang/Kantor Cabang Syariah dan Kantor Wilayah (Regional Office).
- Creswell, J. W. (2023). Penelitian kualitatif dan desain riset (Edisi ke-3, Cetakan II, edisi Indonesia). Pustaka Pelajar.
- Fahmi, Irham. (2016). *Manajemen Risiko (Teori, Kasus dan Solusi)*. Bandung. Alfabeta
- 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>
- Hendryadi, Tricahyadinata, I., & Zannati, R. (2019). Metode penelitian: Pedoman penelitian bisnis dan akademik. Lembaga Pengembangan Manajemen dan Publikasi Imperium (LPMP Imperium).
- Irdawati, I., Mardia, M., Novela, V., Basmar, E., Krisnawati, A., Simarmata, H. M. P., Hutabarat, A. S., Manullang, S. O., & Kusumadewi, Y. (2021). Pengantar Manajemen Risiko dan Asuransi. Yayasan Kita Menulis.
- Iswandi, A. (2022). Analisis Rasio Profitabilitas sebagai Alat Penilaian Kinerja Keuangan Bank Syariah di Indonesia (Studi Kasus Laporan Tahun 2016-2018). *Al-Tasyree: Jurnal Bisnis, Keuangan Dan Ekonomi Syariah*, 14(01), 22-34.
<https://journal.ptiq.ac.id/index.php/altasyree/article/view/341>
- Jamaluddin, F. (2018). Mitigasi risiko kredit perbankan. *Perbankan Al-Amwal*, 3(1), 45–58.
- Junaedi, E. (2018). Analisis Kualitatif Implementasi Four Eyes Principles Bank Syariah (Study Kasus Sharia Business Unit BTN Syariah). *Jurnal Asy-Syukriyyah*, 19(1), 1-30
<https://jurnal.asy-syukriyyah.ac.id/index.php/Asy-Syukriyyah/article/view/21>
- Mildawati, W., Maharani, M., & Masyhuri, M. (2025). Peran Kode Etik Dalam Mencegah Fraud di Era Transformasi Digital Pada Lembaga Keuangan Syariah di Indonesia. *Journal of Sharia Economics Scholar (JoSES)*, 2(5). <https://zenodo.org/records/15489620>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.; T. R. Rohidi, Trans.). UI-Press.
- Mourine, A., & Septina, F. (2023). Pengaruh inflasi, tingkat suku bunga, nilai tukar, dan struktur modal terhadap return saham perusahaan sektor farmasi. *Jurnal Perspektif*, 21(1), 10-20.
<https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/perspektif/article/view/12943>
- Muliana, M., & Karmila, G. (2019). Risiko Kredit, Risiko Operasional, Dan Kinerja Keuangan Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 1(2), 45–59.
<https://ejournals.umma.ac.id/index.php/point/article/download/390/290/>
- Nurwahjuni, N., & Shomad, A. (2016). Four Eyes Principle Dalam Pengelolaan Risiko Kredit Pada Bank. *Jurnal Yuridika*, 31(2). <https://e-journal.unair.ac.id/YDK/article/view/4844>
- Pongtiku, A., Kayame, R., Rerey, V. H., Soeprapto, T., & Resubun, Y. (2016). Metode penelitian kualitatif saja. Nulisbuku.com.
https://www.researchgate.net/publication/321758646_Microsoft_Word_-_BUKU_METODOLOGI_KUALITATIF_SAJA_by_Arry_Pongtiku_dkk_20161
- Prayoga, R. A., Supriyadi, D., & Nurhasanah, N. (2022). Pengaruh biaya operasional pendapatan operasional. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 5(2), 1122-1137.
<https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/3298>
- Silitonga, R. N., & Manda, G. S. (2022). Pengaruh Risiko Kredit dan Risiko Likuiditas terhadap Kinerja Keuangan pada Bank BUMN Periode 2015-2020. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 12(1), 22-32.

- https://www.researchgate.net/publication/362437382_Pengaruh_Risiko_Kredit_dan_Risiko_Likuiditas_terhadap_Kinerja_Keuangan_pada_Bank BUMN_Periode_2015-2020
- Siringoringo, R. (2012). Karakteristik Dan Fungsi Intermediasi Perbankan Di Indonesia. *Bulletin Of Monetary Economics and Banking*, 15(1), 61-83. <https://bulletin.bmeb-bi.org/bmeb/vol15/iss1/7/>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tasman, T., & Ulfanora, U. (2024). Tata Kelola Perusahaan (Good Corporate Governance) Sebagai Budaya Hukum Perbankan di Indonesia. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik*, 4(3), 45–58. <https://dinastirev.org/JIHHP/issue/view/81>
- Tengor, R., Murni, S., & Moniharapon, S. (2015). Penerapan Manajemen Risiko untuk Meminimalisir Risiko Kredit Macet pada PT. Bank Sulutgo. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(4), 1–10. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/10892>
- Turuis, T. F., et al. (2017). Analisa Prosedur Pemberian Kredit Dengan Menggunakan Prinsipprinsip Good Corporate Governance Pada PT. Bank Sulutgo. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*.17(2), 115. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/view/15226>
- Undang-Undang Republik Indonesia. (1998). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998.