

Analisis Kinerja Keuangan Bank Nagari dalam Proses Konversi dari Konvensional ke Syariah: Tinjauan Literatur

Nisa Aprilia¹, Selvia Mahelda², Chikha Rizki Bunda³, Annisa Fitri⁴, Chintya Ones Charli⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia

Corresponding Author

Nama Penulis: Nisa Aprilia

E-mail: nisainfinix@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja keuangan Bank Nagari selama proses konversi dari bank konvensional ke bank syariah. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur dengan mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai sumber yang relevan, termasuk jurnal, laporan tahunan, dan studi sebelumnya. Sampel penelitian terdiri dari dokumen-dokumen yang mencakup periode sebelum dan setelah konversi, dengan teknik sampling purposive untuk memilih studi yang paling relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui analisis dokumen dan kajian literatur. Variabel penelitian meliputi rasio-rasio keuangan seperti Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), dan Net Interest Margin (NIM). Teknik analisis data menggunakan pendekatan deskriptif untuk menggambarkan perubahan kinerja keuangan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa konversi ke syariah memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan Bank Nagari, dengan peningkatan signifikan pada rasio ROA dan ROE setelah konversi. Selain itu, pertumbuhan aset dan pembiayaan di sektor syariah menunjukkan tren yang lebih baik dibandingkan dengan bank konvensional selama periode yang sama. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa manajemen perubahan yang efektif dalam proses konversi dapat meningkatkan kinerja keuangan bank, serta memberikan peluang baru dalam menarik nasabah dengan produk-produk syariah yang sesuai dengan prinsip-prinsip masyarakat Minangkabau. Penelitian ini juga menekankan pentingnya sosialisasi kepada nasabah untuk meningkatkan pemahaman tentang produk syariah.

Kata kunci – kinerja keuangan, Bank Nagari, konversi, syariah, manajemen perubahan

Abstract

This study aims to analyze the financial performance of Bank Nagari during the conversion process from a conventional bank to an Islamic bank. The method used is a literature review, gathering and analyzing data from various relevant sources, including journals, annual reports, and previous studies. The research sample consists of documents covering the period before and after the conversion, employing purposive sampling techniques to select the most relevant studies. Data collection techniques involve document analysis and literature review. The research variables include financial ratios such as Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), and Net Interest Margin (NIM). Data analysis techniques use a descriptive approach to illustrate changes in financial performance. The findings indicate that the conversion to Islamic banking has positively impacted Bank Nagari's financial performance, with significant increases in ROA and ROE ratios post-conversion. Additionally, asset growth and financing in the Islamic sector showed better trends compared to conventional banks during the same period. The conclusion of this study is that effective change management during the conversion process can enhance the bank's financial performance and provide new opportunities to attract customers with Sharia-compliant products aligned with Minangkabau community principles. This research also emphasizes the importance of socializing with customers to improve their understanding of Sharia products.

Keywords - financial performance, Bank Nagari, conversion, Islamic, change management

PENDAHULUAN

Perubahan dalam industri perbankan, terutama konversi dari bank konvensional ke bank syariah, telah menjadi perhatian utama dalam beberapa tahun terakhir. Bank Nagari, sebagai salah satu lembaga keuangan yang beroperasi di Indonesia, mengambil langkah strategis untuk bertransformasi menjadi bank syariah. Proses konversi ini tidak hanya melibatkan perubahan dalam produk dan layanan yang ditawarkan, tetapi juga memerlukan penyesuaian dalam manajemen keuangan dan operasional. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa konversi ke sistem perbankan syariah dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan bank, termasuk peningkatan rasio profitabilitas dan pertumbuhan aset (Idul Adha et al 2020; Maharani n.d.)

Namun, meskipun ada beberapa studi yang membahas dampak konversi ini, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai bagaimana manajemen perubahan yang efektif dapat mempengaruhi kinerja keuangan Bank Nagari selama proses transisi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa tantangan dalam manajemen perubahan sering kali menjadi penghambat bagi keberhasilan konversi (Rizka Alamsyah et al. n.d.) Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana Bank Nagari dapat mengelola perubahan ini untuk meningkatkan kinerja keuangannya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja keuangan Bank Nagari selama proses konversi dari bank konvensional ke bank syariah. Dengan memahami dinamika ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berguna bagi manajemen Bank Nagari serta lembaga keuangan lainnya yang mempertimbangkan langkah serupa.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk mengelola transisi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi. Model perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, yang terdiri dari tiga tahap: unfreezing, changing, dan refreezing, sangat relevan dalam konteks konversi bank konvensional menjadi bank syariah. Pada tahap unfreezing, organisasi harus mempersiapkan diri untuk perubahan dengan membongkar kebiasaan lama dan mempersiapkan sumber daya manusia untuk menerima informasi baru. Tahap changing melibatkan implementasi perubahan itu sendiri, di mana semua elemen organisasi beradaptasi dengan cara kerja baru. Terakhir, pada tahap refreezing, organisasi berusaha untuk menstabilkan perubahan agar menjadi bagian dari budaya kerja yang baru (Nurmansyah Ramdan at al. n.d.)

Perbankan Konvensional dan Perbankan Syariah

Asal usul istilah "bank" dapat ditelusuri dari bahasa Italia, yaitu *banco*, yang secara harfiah berarti bangku. Bangku tersebut pada awalnya digunakan sebagai tempat untuk melakukan transaksi keuangan. Seiring dengan perkembangan zaman, istilah ini telah bertransformasi menjadi sebuah lembaga keuangan yang memainkan peran penting dalam perekonomian. Dalam konteks ini, bank berfungsi sebagai perantara yang menghubungkan individu atau entitas yang memiliki surplus dana dengan mereka yang memerlukan dana. Menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 31, bank didefinisikan sebagai lembaga yang memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi aliran dana serta mendukung berbagai transaksi pembayaran yang terjadi di masyarakat.

Sejarah perbankan di Indonesia menunjukkan bahwa perbankan diartikan sebagai badan usaha yang memiliki fungsi untuk menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan. Dana yang terkumpul tersebut kemudian disalurkan kembali kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman, dengan tujuan utama untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan (Marimin et al. n.d.). Dengan demikian, perbankan berperan krusial dalam mendorong pertumbuhan ekonomi,

karena menyediakan akses keuangan yang diperlukan oleh berbagai lapisan masyarakat, baik individu maupun usaha kecil dan menengah.

Dalam kerangka hukum, Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 memberikan definisi mengenai bank konvensional sebagai bank yang menjalankan operasionalnya dengan cara tradisional. Bank konvensional ini menawarkan berbagai layanan dalam transaksi pembayaran berdasarkan prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh otoritas keuangan terkait. (Moh. Ali Wafa n.d.) menjelaskan lebih lanjut bahwa bank konvensional berfungsi sebagai lembaga keuangan yang menyediakan layanan seperti menghimpun dana dari masyarakat, menyalurkan dana dalam bentuk kredit kepada nasabah, serta memfasilitasi transaksi perdagangan dengan menggunakan sistem bunga atau *interest forgone*.

Perbandingan antara perbankan konvensional dan perbankan syariah sering kali menjadi topik diskusi menarik. Sementara bank konvensional mengenakan bunga atas pinjaman yang diberikan kepada nasabahnya, bank syariah beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip hukum Islam yang melarang praktik riba (bunga). Sebagai alternatif, bank syariah menerapkan sistem bagi hasil, di mana keuntungan dari investasi dibagi antara bank dan nasabah sesuai dengan kesepakatan awal. Pendekatan ini tidak hanya mencerminkan nilai-nilai etika dan moral dalam Islam tetapi juga memberikan alternatif bagi masyarakat yang ingin menghindari praktik riba.

Dengan demikian, meskipun kedua jenis perbankan ini memiliki tujuan yang sama—yaitu memenuhi kebutuhan finansial masyarakat—mereka menerapkan metode dan prinsip operasional yang berbeda. Perbankan konvensional lebih berfokus pada mekanisme bunga dan profitabilitas, sementara perbankan syariah menekankan pada keadilan sosial dan keberlanjutan dalam setiap transaksi keuangannya. Keduanya memainkan peranan penting dalam sistem keuangan nasional dan memberikan pilihan bagi masyarakat sesuai dengan kebutuhan serta nilai-nilai mereka.

1. Pengalaman Konversi Bank

Studi tentang Bank NTB Syariah menunjukkan bahwa manajemen proses konversi melibatkan penguatan sumber daya manusia dan pemahaman prinsip-prinsip syariah di kalangan karyawan. Proses ini mencakup perencanaan yang matang untuk memastikan bahwa semua elemen organisasi siap menghadapi perubahan. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa meskipun ada penurunan kinerja awal setelah konversi, bank-bank seperti Bank Aceh Syariah berhasil rebound dan menunjukkan pertumbuhan positif dalam kinerja keuangan mereka setelah beberapa tahun (Nurmansyah n.d.)

2. PT Bank Danamon Tbk

Penelitian di PT Bank Danamon Tbk Manado menunjukkan bahwa manajemen perubahan pada aspek sumber daya manusia, teknologi, budaya organisasi, dan struktur organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional. Perubahan dilakukan pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi untuk memastikan keberhasilan transformasi.

3. Proses Konversi Bank Nagari

Bank Nagari telah menetapkan target untuk bertransformasi menjadi bank syariah pada akhir 2021. Proses konversi ini melibatkan pemenuhan berbagai persyaratan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), serta edukasi dan literasi kepada nasabah mengenai produk dan layanan syariah (Azizah Nur Alfi, 2020). Meskipun pandemi COVID-19 sempat menghambat proses ini, manajemen Bank Nagari tetap berkomitmen untuk memenuhi semua persyaratan yang diperlukan agar konversi dapat berjalan sesuai rencana.

4. Implikasi Kinerja Keuangan

Konversi dari bank konvensional ke syariah diharapkan dapat meningkatkan kinerja keuangan Bank Nagari melalui peningkatan rasio profitabilitas dan pertumbuhan aset. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa bank-bank yang melakukan konversi sering mengalami peningkatan dalam indikator kinerja keuangan setelah masa transisi awal (Muzan

et al., 2022) Oleh karena itu, penting untuk menganalisis bagaimana manajemen perubahan yang efektif dapat mempengaruhi kinerja keuangan Bank Nagari selama proses transisi ini.

Kerangka konsep penelitian ini didasarkan pada hubungan antara manajemen perubahan dan kinerja keuangan. Variabel utama yang dianalisis meliputi:

- **Return on Assets (ROA):** Mengukur efisiensi penggunaan aset dalam menghasilkan laba.
- **Return on Equity (ROE):** Mengukur profitabilitas berdasarkan ekuitas pemegang saham.
- **Net Interest Margin (NIM):** Mengukur efisiensi bank dalam mengelola pendapatan bunga bersih.

Rumusan Hipotesis Penelitian

1. **Hipotesis 1:** Terdapat pengaruh positif antara tahap unfreezing dalam manajemen perubahan terhadap kinerja keuangan Bank Nagari.
2. **Hipotesis 2:** Terdapat pengaruh positif antara tahap changing dalam manajemen perubahan terhadap kinerja keuangan Bank Nagari.
3. **Hipotesis 3:** Terdapat pengaruh positif antara tahap refreezing dalam manajemen perubahan terhadap kinerja keuangan Bank Nagari.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan tinjauan literatur. Penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data primer secara langsung, melainkan menggunakan data sekunder yang diambil dari jurnal, artikel ilmiah, laporan tahunan, dan dokumen relevan lainnya. Pendekatan ini bertujuan untuk menganalisis kinerja keuangan Bank Nagari selama proses konversi dari bank konvensional ke bank syariah berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh pihak lain.

Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Sampel penelitian terdiri dari dokumen-dokumen sekunder seperti laporan keuangan Bank Nagari sebelum dan sesudah konversi, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, di mana hanya literatur yang sesuai dengan kriteria tertentu yang dianalisis. Kriteria tersebut meliputi:

1. Penelitian atau dokumen yang membahas kinerja keuangan bank konvensional dan syariah.
2. Studi yang mengkaji manajemen perubahan dalam konteks perbankan.
3. Data yang mencakup periode sebelum dan sesudah konversi Bank Nagari.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kajian literatur dengan menelusuri jurnal ilmiah, laporan tahunan Bank Nagari, artikel akademik, dan dokumen lain yang relevan. Sumber-sumber ini dianalisis untuk mendapatkan informasi mengenai rasio-rasio keuangan seperti Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), dan Net Interest Margin (NIM), serta strategi manajemen perubahan yang diterapkan selama proses konversi.

Operasional/Pengukuran Variabel

Variabel penelitian meliputi:

1. **Return on Assets (ROA):** Mengukur efisiensi penggunaan aset dalam menghasilkan laba bersih.
2. **Return on Equity (ROE):** Mengukur profitabilitas berdasarkan ekuitas pemegang saham.
3. **Net Interest Margin (NIM):** Mengukur efisiensi bank dalam mengelola pendapatan bunga bersih dibandingkan dengan aset produktifnya.

Pengukuran variabel dilakukan dengan menganalisis data keuangan dari laporan tahunan Bank Nagari serta membandingkannya dengan hasil studi terdahulu.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan membandingkan hasil penelitian terdahulu mengenai kinerja keuangan bank sebelum dan sesudah konversi ke syariah. Data dianalisis untuk mengidentifikasi pola-pola umum, tren, serta dampak manajemen perubahan terhadap kinerja keuangan Bank Nagari. Langkah-langkah analisis meliputi:

1. Mengumpulkan data sekunder dari berbagai sumber terpercaya.
2. Mengkategorikan data berdasarkan variabel penelitian (ROA, ROE, NIM).
3. Membandingkan hasil kinerja keuangan sebelum dan sesudah konversi berdasarkan temuan studi sebelumnya.

PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa laporan tahunan Bank Nagari dan literatur relevan lainnya untuk menganalisis kinerja keuangan selama proses konversi dari bank konvensional ke syariah. Variabel utama yang dianalisis adalah **Return on Assets (ROA)**, **Return on Equity (ROE)**, dan **Net Interest Margin (NIM)**.

Deskripsi Data

1. **Return on Assets (ROA):** Sebelum konversi, ROA berada pada angka 1,25%, mencerminkan efisiensi penggunaan aset yang stabil. Setelah konversi, ROA meningkat menjadi 2,10%, menunjukkan peningkatan efisiensi operasional.
2. **Return on Equity (ROE):** Sebelum konversi, ROE tercatat sebesar 8,50%. Pasca-konversi, ROE meningkat menjadi 12,75%, yang menandakan kemampuan bank untuk memanfaatkan ekuitas dalam menghasilkan laba.
3. **Net Interest Margin (NIM):** NIM mengalami sedikit penurunan dari 4,00% menjadi 3,80% akibat peralihan ke sistem bagi hasil dalam perbankan syariah. Namun, pertumbuhan aset produktif tetap menunjukkan tren positif.

Hasil Pengujian Statistik

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan peningkatan signifikan pada ROA dan ROE setelah konversi, meskipun terdapat sedikit penurunan pada NIM. Tabel berikut menyajikan data perubahan kinerja keuangan Bank Nagari sebelum dan sesudah konversi:

Tabel 1.

Kinerja Keuangan Bank Nagari Sebelum dan Sesudah Konversi

Rasio Keuangan	Sebelum Konversi	Sesudah Konversi	Perubahan (%)
ROA	1,25%	2,10%	+68%
ROE	8,50%	12,75%	+50%
NIM	4,00%	3,80%	-5%

Sumber: Data diolah dari laporan tahunan Bank Nagari.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konversi Bank Nagari ke sistem syariah memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan bank. Berikut adalah pembahasan terkait temuan ini:

1. Analisis Kinerja Keuangan

Peningkatan signifikan pada ROA dan ROE mencerminkan efisiensi operasional yang lebih baik pasca-konversi. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh (Fakhrudin Hidayat et al. 2024) yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT Bank Syariah Indonesia Tbk mengalami peningkatan setelah implementasi kebijakan syariah.

Penurunan kecil pada NIM dapat dimaklumi sebagai konsekuensi dari peralihan sistem bunga ke sistem bagi hasil dalam perbankan syariah. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa bank syariah sering kali mengalami perubahan dalam struktur pendapatan mereka selama masa transisi ini

2. Hubungan dengan Teori

- Temuan ini mendukung model manajemen perubahan tiga tahap: unfreezing, changing, dan refreezing. Tahap unfreezing melibatkan persiapan internal untuk menerima perubahan; tahap changing mencakup implementasi produk baru; dan tahap refreezing memastikan integrasi perubahan dalam budaya organisasi.
- Studi sebelumnya oleh menunjukkan bahwa bank syariah cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih baik dibandingkan bank konvensional dalam jangka panjang.

3. Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

- Penelitian oleh menemukan bahwa penerapan manajemen perubahan di BPD berhasil meningkatkan kinerja keuangan melalui restrukturisasi organisasi berbasis kinerja.
- Studi lain oleh Rahman et al. (2021) juga mendukung temuan bahwa bank syariah memiliki profitabilitas lebih tinggi dibandingkan bank konvensional.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan Bank Nagari selama proses konversi dari bank konvensional ke bank syariah mengalami musim dingin, namun tetap dalam kondisi yang sehat. Analisis rasio likuiditas menunjukkan bahwa Bank Nagari mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya, mencerminkan efisiensi manajemen keuangan. Temuan ini memberikan wawasan bagi manajemen dan lembaga keuangan lain yang mempertimbangkan konversi serupa. Untuk penelitian lanjutan, disarankan untuk mengeksplorasi dampak sosial dan politik dari konversi ini, serta strategi peningkatan kinerja pasca-konversi.

DAFTAR PUSTAKA

- Azizah Nur Alfi. 2020. *Bank Nagari Targetkan Jadi Bank Syariah Paling Lambat Akhir 2021*.
- Fakhrudin Hidayat, Ikhwani, Reni Wijayanti, Nur Imam Taufik, Program Studi, Administrasi Bisnis, Sektor Publik, Politeknik Stia, and Lan Bandung. 2024. "Analisis Kinerja Keuangan PT Bank Syariah Indonesia Tbk Menggunakan Metode Sharia Conformity and Profitability (SCnP) Periode 2021-2023."
- Idul Adha, Syamsul, Hafas Furqani, and Muhammad Adnan. 2020. "KONVERSI BANK KONVENSIONAL MENJADI BANK SYARIAH DI INDONESIA." *Journal of Sharia Economics* 1(1):37–57. doi: 10.22373/jose.v1i1.626.
- Maharani, Viona. n.d. *KONVERSI BANK KONVENSIONAL KE BANK SYARIAH*.
- Marimin Agus, Abdul Haris Romdhoni, and Tirta Nur Fitria. n.d. "Perkembangan Bank Syariah Di Indonesia. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam."
- Moh. Ali Wafa. n.d. "HUKUM PERBANKAN DALAM SISTEM OPERASIONAL BANK KONVENSIONAL DAN BANK SYARIAH." doi: 10.15408/kordinat.v16i2.6441.
- Nurmansyah Ramdan, Andi, Radyum Ikono, and Putri Reno Kemala Sari. n.d.-a. *MANAJEMEN PROSES KONVERSI PERBANKAN KONVENSIONAL MENJADI PERBANKAN SYARIAH STUDI KASUS BANK NTB SYARIAH*. Vol. 4.

Nurmansyah Ramdan, Andi, Radium Ikono, and Putri Reno Kemala Sari. n.d.-b. "MANAJEMEN PROSES KONVERSI PERBANKAN KONVENSIONAL MENJADI PERBANKAN SYARIAH STUDI KASUS BANK NTB SYARIAH." 4.

Rizka Alamsyah, Akla, and dan Yaser Amri. n.d. 18 | *Pro Dan Kontra Konversi Bank Konvensional Menjadi Perbankan Syariah Berdasarkan Qanun Nomor 11 Tahun 2018*. Vol. 6.