

PENERAPAN TEORI ORGANISASI Z UNTUK MEMPERBAIKI KINERJA BMT AGAM MADANI DI KABUPATEN AGAM

Jon Kenedi

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam LAIN Bukittinggi

Email : kenedijon.cedss@yahoo.com

Zul Efendi

Dosen Fakultas Syariah LAIN Bukittinggi

Diterima: 18 Oktober 2017	Direvisi : 15 Desember 2017	Diterbitkan: 28 Desember 2017
---------------------------	-----------------------------	-------------------------------

Abstract

To empower the people's economy, the government of Agam Regency has established BMT (Baitul Maal Wattamwil) in every nagari in Agam Regency. Nevertheless, currently BMT Agam Madani can be said to be quiescence. This study aims to audit the application of Z Organization Theory on BMT Agam Madani. Furthermore, this study aims to formulate strategies to improve the performance of BMT Agam Madani by using Organizational Theory Z. The approach used is qualitative. The Data were collected through survey, questionnaire, and indeep interview. For the data analysis, descriptive statistics are used, in the form of frequency, percentage and average on the characteristics of informants and graded scale 5. The research results show that BMT Agam Madani has done enough principles of Z organization theory, which is marked by the mean score the opinion of the informant 3.8, which means agree with the informant's opinion statement about the implementation of Z organization theory. However, the principle of retaining people who are skeptif has not been implemented by BMT Agam Madani, as evidenced by the average score of informants who

only

2.2.

Keywords: BMT Agam Madani, performance, Z organization theory.

Abstrak

Untuk memberdayakan ekonomi masyarakat, pemerintah Kabupaten Agam, telah membentuk BMT (Baitul Maal Wattamwil) pada setiap nagari di Kabutaten Agam. Namun demikian, saat ini BMT Agam Madani dapat dikatakan mati suri. Penelitian ini bertujuan untuk mengaudit tingkat penerapan Teori Organisasi Z pada BMT Agam Madani. Selanjutnya penelitian ini bertujuan merumuskan strategi meningkatkan kinerja BMT Agam Madani dengan menggunakan Teori Organisasi Z. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif. Data dikumpulkan melalui survey, kuesioner, dan indeep interview. Untuk analisis data digunakan statistik deskriptif, berupa frekuensi, prosentase dan rata-rata terhadap terhadap karakteristik informan dan skala likert bergradasi 5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BMT Agam Madani telah cukup

melaksanakan prinsip-prinsip teori organisasi Z, yang ditandai dengan nilai skor rata-rata pendapat informan 3,8, yang berarti setuju dengan pernyataan pendapat informan tentang pelaksanaan teori organisasi Z. Namun, prinsip mempertabankan orang yang bersifat skeptif belum dilaksanakan oleh BMT Agam Madani, yang dibuktikan dengan skor rata-rata pendapat informannya yang hanya 2,2.

Kata kunci: BMT Agam Madani, kinerja, teori organisasi Z.

1. Pendahuluan

Untuk memberdayakan ekonomi masyarakat, pemerintah Kabupaten Agam ketika di bawah kepemimpinan Bupati Aristo Munandar periode ke-2, telah membentuk BMT (*Baitul Maal Wattamwil*) pada setiap nagari di Kabutaten Agam. Untuk pendirian BMT ini pemerintah Kabupaten Agam bekerjasama dengan PINBUK. Setiap BMT diberikan modal sebesar Rp. 300.000.000,- sebagai modal awal. Sedangkan gaji pengelola dalam satu tahun pertama ditanggung oleh Pemerintah Kab. Agam. Untuk gaji periode selanjutnya dibayar oleh BMT dari hasil operasionalnya.

Selama ini masyarakat terpaksa memanfaatkan jasa rentenir dan *julo-julo tembak*. Untuk mendapatkan *julo-julo tembak* seorang pedagang di pasar nagari hanya cukup meminta kepada pengelola yang biasanya perempuan, tanpa banyak prosedur. Pinjaman dimulai dari Rp. 500.000,- sampai Rp. 5.000.000,-. Ada kecenderungan masyarakat meminjam untuk kebutuhan mendesak untuk penambahan modal atau keperluan lainnya. Bila ingin mengakses perbankan, maka masyarakat butuh waktu yang lama dan prosedur yang amat banyak. Sedangkan dengan *julo-julo tembak* hanya butuh hitungan jam. Biasanya setiap orang pengelola *julo-julo tembak* mampu memutar uang sebesar Rp. 100.000.000,- untuk satu hari pasar

Nagari. Bunga yang diminta untuk sekali pinjam adalah 20%. Bila pedagang meminjam Rp. 1.000.000,-, maka mesti mengembalikan sebesar Rp. 1.200.000,- dalam 10 minggu. Dana yang didapat dipotong angsuran Rp. 200.000,-. Peminjam mendapatkan uang Rp. 800.000,- yang mesti mulai diangsur minggu depan. Sistem keuangan rente inilah yang menjadikan pedagang kecil dipasar nagari di Kab. Agam dan pasar lainnya tidak dapat tumbuh berkembang. Dengan kedua sumber pembiayaan ini, usaha para pedagang dan usaha mikro kecil lainnya sulit berkembang karena dihimpin oleh bunga yang sangat tinggi.

Pemilihan BMT ini sangat tepat guna memfasilitasi masyarakat dalam pembiayaan usahanya yang tidak *bankable*. Hal ini terjadi karena masyarakat tidak memiliki semua persyaratan yang ditentukan oleh bank dalam memperoleh pembiayaan seperti: usaha telah berjalan minimal 2 tahun, administrasi keuangan, adanya jaminan pembiayaan (*collateral*), dan lain-lain. Dengan adanya BMT, semua permasalahan di atas dapat diatasi, karena BMT memiliki dua misi yang bersamaan, yaitu misi bisnis dan misi sosial.

Dengan misi bisnis, sudah pasti BMT mencari keuntungan dalam operasionalnya dalam bentuk pendanaan (*funding*) dan pembiayaan (*finacing*). Sebagaimana halnya

lembaga perbankan, BMT juga mensyaratkan adanya jaminan dalam memberikan pinjaman (*financing*) kepada anggota atau nasabahnya. Namun jaminan ini tidak harus dalam bentuk harta yang dapat dinilai dengan uang seperti sertifikat tanah, BPKB kendaraan dan lain-lain. Jaminan dapat lebih ringan berupa jaminan sosial, yang pertanggungjawabannya tidak kalah dengan dengan jaminan berupa *asset*. Jaminan sosial ini dapat diberikan oleh tokoh mesyarakat yang mengayomi peminjam tersebut, seperti Wali Nagari, Wali Jorong, Ninik Mamak dan lain-lain. Misalnya jika para peminjam mangkir terhadap BMT dalam mengembalikan utangnya, maka tokoh masyarakat yang bertanggung-jawab menyelesaikannya dalam bentuk memberikan sanksi kepada anggota masyarakat yang mangkir tersebut.

Sebagai lembaga sosial, BMT memiliki skim pembiayaan kepada masyarakat yang sangat miskin namun memiliki motivasi dan kompetensi untuk melakukan aktifitas bisnis. Skim ini dikenal dengan *Qardul Hasan*, yaitu skim pembiayaan yang tidak mewajibkan bagi peminjam untuk memberikan imbalan/balas jasa atas uang yang dipinjamnya kepada pemberi pinjaman, namun bila peminjam memperoleh keuntungan dan mereka memberikan imbalan kepada pemberi pinjaman, pemberi pinjaman boleh menerimanya. *Qardul Hasan* ini bersumber dari dana sosial yang dihimpun BMT, seperti dari zakat, infaq, *sadaqah*, hibah dan lain-lain. Dengan demikian masyarakat yang sangat miskin pun memperoleh peluang untuk mendapatkan pembiayaan usaha/bisnis mereka.

Namun demikian, saat ini BMT Agam Madani dapat dikatakan mati suri. Dari hasil pengamatan diketahui BMT sepi dari pengunjung dan kualitas pelayanan sangat kurang. Komunikasi para pegawai BMT dengan masyarakat pengunjung, sangat jauh dari prinsip pelayanan prima (*service excellence*). Sementara itu modal makin berkurang dan pembiayaan macet makin meningkat.

Secara lebih rinci, berdasarkan hasil pengamatan peneliti di beberapa BMT masalah pokok yang dihadapi BMT Agam Madani adalah : pertama, rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) baik karyawan maupun pengelola BMT. Karyawan yang bekerja di BMT adalah karyawan pelarian. Mereka bekerja di BMT karena tidak diterima bekerja di tempat lain, sehingga dapat dipastikan kompetensi mereka tidak cocok menjalankan bisnis jasa yang memerlukan standar kualitas pelayanan yang tinggi. Akibatnya kualitas pelayanan di BMT adalah buruk, kepercayaan masyarakat terhadap BMT rendah dan penyertaan dana masyarakat rendah. Masalah kedua adalah tidak memperhatikan filosofi BMT dalam memberikan pelayanan. Sebagai lembaga yang diadopsi dari Baitul Maal yang dijalankan Rasulullah Muhammad SAW, sudah pasti BMT menganut filosofi syariah Islam, namun dalam pelayanan kepada nasabah para pegawai BMT sering tidak menerapkan nilai-nilai etika Islam, seperti senyum, ramah, sopan, santun, empati dan lain-lain. Ketiga, struktur organisasi terlalu sederhana, karena petugas BMT hanya 4 orang termasuk manajer BMT. Dan

masalah keempat, tidak ada jenjang karir di BMT karena skala bisnis yang terlalu kecil dan tidak menjalankan filosofi syariah Islam secara *kaffah*.

Semua masalah di atas harus segera diatasi agar BMT dapat berperan sebagai lembaga keuangan mikro yang membantu masyarakat Kabupaten Agam dalam mendapat sumber pendanaan usaha secara cepat dan syariah. Kalau tidak, BMT akan tetap ditinggalkan oleh masyarakat dan anggotanya. Masyarakat akan tetap memanfaatkan sumber pembiayaan yang berbasis bunga dari para rentenir dan julo-julo tembak yang dengan mudah mereka peroleh di lingkungan mereka, yang bukan saja tidak sesuai dengan prinsi-prinsip syariah tapi juga membebani masyarakat dengan bunga berbunga (*compound rate*) yang sangat tinggi. Oleh karena itu penelitian Kajian Penerapan Teori Organisasi Z untuk Memperbaiki Kinerja BMT Agam Madani di Kabupaten Agam sangat penting dilakukan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengaudit tingkat penerapan Teori Organisasi Z pada BMT Agam Madani. Selanjutnya penelitian ini bertujuan merumuskan strategi meningkatkan kinerja BMT Agam Madani dengan menggunakan Teori Organisasi Z.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. *Baitul Maal wat-Tamwil* (BMT)

Baitul Maal wat-Tamwil (BMT) adalah sebuah sistem lembaga keuangan mikro yg menjalankan operasionalnya dengan prinsip syaria'h (Ridwan, 2004). BMT dioperasikan dengan prinsip bagi hasil, menumbuh kembangkan bisnis usaha mikro dan kecil,

dalam rangka mengangkat derajat dan martabat serta membela kepentingan kaum fakir miskin. yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam yang tata cara beroperasinya mengacu kepada ketentuan-ketentuan Al-Qur'an dan Hadist.

Pada prinsipnya BMT memiliki dua fungsi. Pertama , Baitul Tamwil (Bait = Rumah, at Tamwil = Pengembangan Harta), fungsinya untuk melakukan kegiatan pengembangan usaha - usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha mikro dan kecil terutama dengan mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonominya. Kedua, Baitul Maal (Bait = Rumah, Maal = Harta), fungsinya untuk menerima dana zakat, infak dan shadaqah dan mengoptimalkan distribusinya sesuai dengan peraturan dan amanahnya Visi BMT mengarah pada upaya untuk mewujudkan BMT menjadi lembaga yang mampu meningkatkan kualitas ibadah anggota (ibadah dalam arti yang luas), sehingga mampu berperan sebagai wakil pengabdian Allah SWT, memakmurkan kehidupan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya (Kajian Akuntansi dan Manajemen Islamai FSI FEUI, 2008).

Beberapa penelitian yang telah dilakukan para ahli menunjukkan bahwa BMT telah berperan dalam memberdayakan perekonomian masyarakat. Mulyaningrum (2009) menemukan bahwa aktivitas BMT sebagai lembaga keuangan mikro syariah terbukti telah mampu memberikan kontribusi yang besar dalam pengembangan usaha mikro dan kecil.

Malahan di beberapa daerah BMT telah ditempatkan dalam posisi strategis sebagai ujung tombak dalam pengentasan kemiskinan dan penanggulangan pasca bencana alam. Damayanti dan Heriyaningrum (2014) juga menemukan dalam penelitiannya bahwa pembiayaan dana BMT Teladan berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha mikro di Pasar Semolowaru Surabaya. Tingkat hubungan antara variabel pembiayaan dana BMT terhadap kinerja usaha mikro sangat tinggi yaitu dengan nilai beta sebesar 82,7%. Dilihat dari koefisien determinasi berganda, tingkat kemampuan variabel kinerja usaha mikro yang terdiri dari peningkatan profit dan aset mampu diterangkan oleh variabel pembiayaan dana yang terdiri dari pembiayaan dana berakad Ijarah dan pembiayaan dana berakad murabahah sebesar 68,3%. Adnan dan Ajija (2015) juga telah menemukan bahwa pembiayaan BMT efektif untuk mengurangi kemiskinan. Bahkan Cokro dan Ismail (2008) menemukan bahwa BMT telah bermanfaat untuk mengembangkan usaha mikro dan memberikan kontribusi sosial bagi masyarakat dalam berbagai cara.

2.2. Teori Organisasi Z

Teori Organisasi Z dikembangkan oleh William G. Ouchi dalam artikelnya yang diterbitkan tahun 1981 dengan judul *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Teori ini merupakan penggabungan antara manajemen Amerika dan manajemen Jepang, dimana semua kekurangan kedua teori dieliminir dan mengambil keunggulan kedua teori (Ouchi, 1981). Menurut Ouchi ada 12 strategi bagi organisasi khas yang ingin mengaplikasikan Teori Z bagi perusahaannya.

1. Orang yang bersifat ragu-ragu atau skeptis tetap dijaga, karena dengan sering melibatkan orang-orang tersebut dalam pekerjaan, tanpa menganggap mereka lain, akan timbul suatu kepercayaan setelah satu sama lain saling memahami.
2. Manajemen perusahaan harus mengaudit kembali filosofinya, dengan mengambil pelajaran pengalaman dimasa lalu dan menanyakan kepada para karyawan bagaimana perusahaan seharusnya.
3. Manajemen perusahaan harus memberitahukan hasil dari audit filosofi itu pada para pimpinan perusahaan. Dan pimpinan perusahaan harus bersedia mendengarkan hasil yang didapat oleh manajemen dengan pikiran yang terbuka, sehingga dapat terjadi suatu kepercayaan antara manajemen dan pimpinan perusahaan.
4. Perusahaan harus memiliki struktur kerja yang baik dan memotivasi, sehingga saat seseorang berjuang, mereka yakin bahwa tim akan bersama berjuang dengannya.
5. Perusahaan harus membangun beberapa interpersonal skill, seperti komunikasi. Jadi karyawan tahu bagaimana harus menghormati manajer dan kapan harus menyela pembicaraan.
6. Perusahaan harus menguji diri dan sistemnya, sejauh mana Teori Z telah diimplementasikan.
7. Perusahaan menstabilkan pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan tantangan atau variasi tugas kepada karyawan.
8. Perusahaan merancang sebuah evaluasi dan promosi yang lambat.
9. Perusahaan memeperluas karyawannya dalam jalur karirnya. Maksudnya memeberikan pengalaman beberapa aspek

yang berbeda sehingga orang itu tahu apa yang dilakukan setiap departemen. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan karyawan dalam perusahaan.

10. Manajemen perusahaan harus mempraktekan teori Z ini ditingkat bawah. Mengubah kebiasaan ini tentunya harus dimulai dari atas dengan memperbaiki profesionalisme manajemen sehingga manajemen dapat melalui masalah yang akan dihadapi di tingkat bawah.
11. Perusahaan harus merancang suatu tempat dimana setiap karyawan dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan perusahaan.
12. Perusahaan harus membiasakan sikap kekeluargaan dengan setiap orang.

2. 3. Kaitan Teori Organisasi Z dan Kinerja Organisasi

Sejak teori organisasi Z ditemukan, penelitian tentang kaitan antara Teori Organisasi Z dan kinerja organisasi telah dilakukan para ahli manajemen. Lunenburg (2011) menemukan bahwa teori organisasi Z memberikan dampak pada efektifitas organisasi sekolah sehingga mendorong keunggulan sekolah. Fitur Teori Z yang berlaku untuk sekolah-sekolah meliputi: kepercayaan, kehalusan, dan keintiman; pengawasan bersama dan pengambilan keputusan; pelatihan keterampilan; motivasi melalui kepentingan sendiri; sistem reward yang adil; dan pendidikan yang berkualitas. Parashar (2016) menemukan bahwa prinsip-prinsip teori Z dapat menyediakan banyak keuntungan kompetitif pada kompetensi dan keefektifan inisiatif organisasi, misalnya Pemberdayaan tenaga kerja, Partisipasi dalam Manajemen (WPM), TQM dan Gugus Kendali Mutu. Sementara Teori Z mungkin tidak memperbaiki secara universal untuk semua kondisi, tapi bila dikelola dengan baik, teori Z

menawarkan keuntungan organisasi yang lebih penting daripada kekurangannya. Gaya manajemen dengan teori Z menganggap para pekerja akan berpartisipasi dalam keputusan perusahaan dalam derajat yang tinggi (Aydin, 2012).

3. Metodologi

3.1. Sifat Penelitian

Penelitian ini sesuai dengan tujuannya yaitu untuk mengaudit praktek Teori Organisasi Z dan menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja BMT Agam Madani di Kabupaten Agam yang berjumlah 82 buah menggunakan pendekatan kualitatif melalui *survey*, kuesioner, dan *indeep interview*.

3.2. Objek, Unit Analisis dan Populasi Penelitian

Objek dan unit penelitian ini adalah BMT Agam Madani yang ada di Kabupaten Agam. Populasi penelitian ini adalah seluruh BMT Agam Madani yang berjumlah 72 buah. Sebagai responden penelitian adalah manajer dan karyawan BMT yang bersangkutan. Mereka ini dipilih karena merekalah yang memiliki pengetahuan tentang prinsip dan operasional BMT secara terperinci untuk dapat memberikan data dengan menjawab pertanyaan yang diajukan.

3.3. Data dan Sumber Data

Data yang diperlukan untuk penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari lapangan dan untuk mendapatkan data ini akan digunakan kuesioner, dilakukan *survey* dan *indeebt interview*. Data primer yang diperlukan meliputi data praktek SDM yang terdiri dari informasi tentang bagaimana perencanaan SDM

perusahaan, job analisis, proses rekrutmen dan seleksi, penilaian prestasi, pemberian gaji dan tunjangan dan prestrasi kerja SDM dari perspektif manajemen. Informasi akan diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang disusun khusus untuk itu. Data sekunder didapatkan dari dokumen berbentuk laporan atau catatan baik yang berasal dari perusahaan yang di-*survey* maupun dari instansi lain yang relevan. Diantara data yang diperlukan adalah prosedur, sistim dan mekanisme yang dilakukan oleh BMT Agam Madani dalam mengelola BMT-nya.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Survey

Survey dilakukan dengan mengamati pelaksanaan operasional dan pengelolaan BMT oleh karyawan dan manajer BMT. Pengamatan dilakukan secara acak baik pada hari pekan, maupun di luar hari pekan di Suatu Pasar.

Kuesioner

Kuesioner merupakan instrumen di gunakan untuk mengumpulkan data primer pada penelitian ini. Secara garis besar kuesioner penelitian terdiri dari empat bagian utama. Bagian satu dan dua berisikan tentang karakteristik perusahaan dan responden. Bagian ketiga memuat pertanyaan menganalisis pelaksanaan teori organisasi Z pada BMT Agam Madani, bagian empat adalah berisikan pertanyaan untuk mengukur kinerja BMT Agam Madani. Kuesioner disusun berdasarkan kepada kuesioner yang telah dikembangkan oleh peneliti terdahulu dengan modifikasi sesuai keperluan studi saat ini.

Indeebt Interview

Metode ini digunakan untuk melengkapi informasi yang belum lengkap dari hasil

pengumpulan data melalui *survey*, dan kuesioner. *Indeed interview* lebih difokuskan dalam pengumpulan informasi yan berkaitan dengan proses dan prosedur opsional serta pola hubungan antara pihak-pihak dalam internal BMT untuk mengidentifikasi ada tidaknya, atau taraf pelaksanaan Teori Z organisasi pada BMT Agam Madani.

3.5. Metode Analisis Data

Metode uji statistik digunakan untuk menganalisis data guna menjawab permasalahan penelitian, terutama sekali statistik deskriptif. Statistik deskriptif adalah teknik yang digunakan untuk meringkaskan dan menampilkan data supaya data dapat memberikan gambaran yang jelas untuk pengambilan keputusan melalui penggunaan metode statistik (Santoso, 1999). Statistik deskriptif akan menjelaskan karakteristik data penelitian dengan menggunakan rata-rata, standar deviasi, frekuensi, persentase. Dalam penelitian ini statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan dan menunjukkan karakteristik sampel, dan praktek pelaksanaan teori organisasi Z pada BMT Agam Madani Kabupaten Agam.

4. Analisis dan Pembahasan

4.1. Profil BMT Agam Madani

Sejarah

Kemiskinan yang dialami oleh masyarakat Kabupaten Agam, telah mendorong munculnya ide untuk mendirikan wadah yang dapat mendorong aktifitas ekonomi masyarakat di daerah tersebut. Dengan kemiskinan absolut yang dialami masyarakat Kabupaten Agam, maka menyebabkan asupan energi yang diperoleh masyarakat, jauh dari standar energi kesehatan yaitu 2600 kalori. Ternyata kemiskinan yang terjadi lebih banyak

terjadi pada masyarakat yang bergerak di sektor pertanian dan peternakan yang kekurangan moda¹.

Untuk mengatasi masalah tersebut maka diputuskanlah untuk mendirikan lembaga yang dapat mendukung kemajuan ekonomi masyarakat tersebut. Karena masyarakat Kabupaten Agam adalah masyarakat yang religius maka diputuskan bahwa wujud lembaga tersebut berupa koperasi masjid. Seiring berjalannya waktu, dirasakan perlunya perluasan lembaga ini agar dapat memberikan manfaat yang lebih luas kepada masyarakat. Oleh karena itu munculah ide untuk mendirikan BMT (*Baitul Maal wat Tamwil*). Ide ini muncul karena banyak masyarakat yang tidak *bankable*.

Visi dan Misi

Sesuai dengan Peraturan Bupati Agam No. 58 tahun 2009 tentang Koperasi Jasa Keuangan Syariah *Baitul Maal wat Tamwil* Agam Madani, maka visi BMT Agam Madani adalah *Menjadi Lembaga Keuangan Syariah yang Mandiri, Sehat dan Tangguh dalam Pemberdayaan Rumat Tangga Miskin, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. Untuk mencapai visi tersebut maka dilakukan misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan akses permodalan bagi anggota dan calon anggota.
2. Mengentaskan kemiskinan dan pengangguran.
3. Mewujudkan gerakan pembebasan ma

Kondisi Saat Ini

¹ Asyari, BMT Agam Madani, Apa Kabar Mu Kini? <http://kampus.iain.bukittinggi.ac.id/index.php/kompoen/k2/item/285-bmt-agam-madani-apa-kabar-mu-kini>, diakses tanggal 2 Nopember 2017.

Saat ini BMT Agam Madani, dapat dikatakan dalam keadaan sekarat. Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan, telah banyak BMT Agam Madani ini yang tidak beroperasi lagi, seperti di Kecamatan Palembayan, semua BMT semua BMT Agam Madani pada tiap nagari tidak beroperasi lagi, yaitu BMT Agama Madani Nagari Salareh Aia, BMT Agama Madani Nagari IV Koto Palembayan, BMT Agama Madani Nagari Sipinang, BMT Agama Madani Nagari Sungai Pua, BMT Agama Madani Nagari Baringin, BMT Agama Madani Nagari Tigo Koto Silungkang. Selain itu juga ditemui di kecamatan lain BMT Agama Madani yang tidak beroperasi lagi, seperti BMT Agama Madani Nagari Lasi, BMT Agama Madani Nagari Lambah, BMT Agama Madani Nagari Sungai Pua, BMT Agama Madani Nagari Matua Hilia, BMT Agama Madani Nagari Cingkariang, BMT Agama Madani Nagari Pauah Panta dan lain-lain. Semua ini tentu terjadi karena berbagai masalah yang dihadapi oleh BMT Agam Madani.

Berdasarkan hasil penelitian lapangan, dapat diidentifikasi masalah yang dihadapi oleh BMT Agama Madani saat ini, adalah sebagai berikut:

1. Ketiadaan badan hukum bagi sebagian BMT Agama Madani, karena kendala dalam proses pengajuan.
2. Terbatasnya modal, modal yang berasal dari Pemda Kabupaten Agam tidak mencukupi. Akibatnya pembiayaan yang diberikan terbatas jumlahnya dan nasabah terpaksa menunggu pencairan sampai 15 hari setelah pembiayaan diajukan.
3. Kurangnya perhatian dari Pemda Kabupaten Agam, dinas terkait dan Pemerintah Nagari.

4. Kurang evaluasi dari pimpinan BMT dan dinas terkait tentang bagaimana mengelola BMT secara benar.
5. Lemahnya penagihan atas pembiayaan bermasalah.
6. Tidak semua struktur mendukung kemajuan BMT.
7. Kurang pembinaan dari instansi terkait untuk meningkatkan kualitas SDM bagi pengelola BMT.
8. Para anggota BMT Agama Madani kurang faham tentang usaha dan manfaat BMT.
9. Nasabah BMT Agama Madani kurang respon untuk membayar cicilan dan banyak yang menunggak angsuran/cicilan.
10. Kurangnya pengetahuan pengelola tentang perbankan syariah.
11. Kualitas manajemen yang masih kurang, termasuk penguasaan tentang manajemen keuangan bagi pengelola BMT Agama Madani.

4.2. Profil Informan

Informan dalam penelitian ini adalah pimpinan atau pengelola BMT Agama Madani yang tersebar dalam 16 kecamatan di Kabupaten Agam. Oleh karena itu diambil 1 BMT untuk setiap kecamatan. Hal ini dilakukan atas pertimbangan karakteristik BMT yang ada dalam nagari-nagari dalam satu kecamatan adalah mirip karena kesamaan budaya, geografi, dan kedekatan jarak. Namun karena di Kecamatan Palembayan tidak ada BMT yang beroperasi maka observasi dipindahkan ke BMT di kecamatan yang lokasinya berdekatan yaitu ke Kecamatan Matur, yaitu BMT Agama Madani Nagari Lawang. Secara rinci profil informan BMT Agama Madani diuraikan di bawah ini.

Jenis Kelamin

Mengenai jenis kelamin informan penelitian dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
Jenis Kelamin Informan

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	4	25
2.	Perempuan	12	77
Total		16	100

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan, 2017
(data diolah).

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa mayoritas jenis kelamin pengelola BMT Agama Madani adalah perempuan yang meliputi 75% dari seluruh informan. Sisanya 25% adalah laki-laki. Ini menunjukkan bahwa daya juang pengelola BMT Agama Madani tentu tidak begitu kuat yang ada kaitannya dengan banyaknya permasalahan BMT Agama Madani yang belum terselesaikan, terutama masalah permodalan, badan hukum dan peningkatan motivasi kerja.

Pendidikan Tertinggi

Mayoritas informan berpendidikan sarjan (S1) yaitu meliputi 68,8% dari seluruh responden. Kemudian diikuti oleh yang berpendidikan SLTA sebesar 18,8% dan akhirnya berpendidikan D3 sebesar 12,5%. Ini menunjukkan bahwa dari segi pendidikan kualitas sumber daya manusia pengelola BMT Agama Madani sudah cukup baik. Pendidikan tertinggi yang ditamatkan informan dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2

Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan Informan

No.	Pendidikan Tertinggi	Frekuensi	Persentase
1.	Tamat SLTA	3	18,8
2.	Tamat D3	2	12,5
3.	Tamat S1	11	68,8
Total		16	100

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan, 2017
(data diolah).

Bidang Ilmu yang Dimiliki

Pada umumnya latar belakang pendidikan pengelola BMT Agam Madani adalah berpendidikan non bisnis yang meliputi 74,8% dari semua informan. Mereka ini ada yang berpendidikan sarjana pendidikan, sarjana sosial, sarjan agama dan sarjana non bisnis lainnya. Sedangkan yang berlatar belakang pendidikan bisnis hanya 25,2% yang meliputi ilmu manajemen, akuntansi, perbankan konvensional, dan perbankan syariah yang masing-masing memiliki porsi 6,3%. Ini mengindikasikan bahwa kompetensi para pengelola BMT Agam Madani dapat dikatakan lemah di bidang manajemen dan operasional perbankan yang penuh dengan persaingan yang makin tajam. Sehingga institusi bisnis yang dikelolanya sulit untuk bertahan, apalagi berkembang. Agar lebih jelas, secara terperinci bidang ilmu yang dimiliki oleh informan BMT Agam Madani dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3
Bidang Ilmu yang Dimiliki oleh Informan BMT Agam Madani

No.	Bidang Ilmu	Frekuensi	Persentase
1.	Umum	12	74,8

2.	Manajemen	1	6,3
3.	Akuntansi	1	6,3
4.	Perbankan Konvensional	1	6,3
5.	Perbankan Syariah	1	6,3
Total		16	100

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan, 2017
(data diolah).

Pelatihan yang Pernah Diikuti

Pelatihan yang pernah diikuti lebih cenderung kepada upaya peningkatan keterampilan para pengelola BMT Agam Madani dalam melaksanakan aktifitasnya sehari-hari. Berbeda dengan latar belakang pendidikan yang membentuk pola berpikir untuk mengambil keputusan secara cepat dan tepat dalam menghadapi lingkungan bisnis yang selalu berubah.

Pelatihan yang paling banyak telah diikuti oleh para penegelola BMT Agam Madani adalah pelatihan tentang operasional perbankan yang meliputi 31,3% dari seluruh informan. Kemudian diikuti oleh akuntansi perbankan sebanyak 18,8% dari total informan. Kemudian diikuti oleh pelayanan prima, penilaian kelayakan pembiayaan dan manajemen, yang masing-masing menempati porsi 6,3%. Dengan pelatihan ini, diharapkan dapat meningkatkan kinerja BMT Agam Madani, namun pada kenyataan banyak BMT yang kondisinya memprihatinkan dan bahkan sudah banyak yang tidak beroperasi lagi. Ini erat kaitannya dengan kepiawaian pengelola dalam mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin sengit. Kepiawaian tentu dipengaruhi oleh wawasan bisnis dan pola pikir yang dimiliki oleh para pengelola BMT Agam Madani.

Secara jelas pendapat informan tentang pelatihan yang pernah diikuti oleh pengelola BMT Agam Madani dapat dilihat pada tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4
Pelatihan yang Pernah Diikuti Pengelola BMT Agam Madani

No.		Frekuensi	Persentase
1.	Pelayanan Prima	1	6,3
2.	Akuntansi Perbankan	3	18,8
3.	Operasional Perbankan	5	31,3
4.	Penilaian Kelayakan Pembiayaan	1	6,3
5.	Manajemen	1	6,3
6.	Lainnya	5	31,3
Total		16	100

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan, 2017
(data diolah).

Lama Bekerja di BMT

Mayoritas para pengelola BMT Agam Madani adalah karyawan senior. Ini terbukti pada data yang disajikan pada tabel 5 yang menyatakan bahwa 43,8% dari seluruh informan memiliki pengalaman kerja antara 6 – 10 tahun. Bahkan ada yang memiliki pengalaman kerja di atas 10 tahun, sebanyak 12, 5%. Bila diakumulasikan pengelola yang telah bekerja lebih lama dari 6 tahun adalah sebanyak 56,3%. Ini berarti mereka telah memahami asam garam dalam mengelola BMT secara matang, sehingga diharapkan dapat membawa BMT Agam Madani kepada perbaikan kinerja. Namun kenyataannya malah terjadi kondisi sebaliknya, dimana BMT Agam Madani berada dalam keadaan sekarat seperti saat ini.

Tabel 5
Lama Informan Bekerja di BMT

No.		Frekuensi	Persentase
1.	< 1 tahun	3	18,8
2.	1 – 5 tahun	4	25
3.	6 – 10 tahun	7	43,8
4.	> 10 tahun	2	12,5
Total		16	100

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan, 2017
(data diolah).

Motivasi Informan Bekerja di BMT

Motivasi utama para pengelola BMT Agam Madani bekerja di BMT adalah karena sesuai dengan keahliannya yang meliputi 43,8% dari seluruh responden. Sedangkan motivasi sesuai dengan bakat dan hobi sebesar 6,3%. Walaupun mereka sesuai dengan bidang keahlian mereka, namun kompetensi manajemen dan wawasan bisnis mereka yang terbatas tidak mampu membawa BMT Agam Madani kepada sustainable dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan internal Agam Madani.

Hal yang menarik, ada pengelola yang bekerja di BMT Agam Madani karena tak ada pekerjaan lain, dan karena ingin memperluas pengetahuan yang menempati porsi masing-masing sebanyak 6,3% dan 25%. Motivasi ini jelas tidak memberi kontribusi yang signifikan terhadap bisnis BMT Agam Madani selama ini, karena yang masuk bekerja di BMT Agam Madani adalah sumber daya manusia yang tidak memiliki kompetensi dalam menjalankan aktifitas bisnis BMT Agam Madani. Agar lebih jelas, di bawah ini disajikan motivasi informan untuk bekerja di BMT Agam Madani pada tabel 6 di bawah ini.

Tabel 6
Motivasi Informan untuk Bekerja Di BMT
Agam Madani

No.		Frekuensi	Persentase
1.	Sesuai dengan bakat dan hobi	1	6,3
2.	Sesuai dengan bidang keahlian	7	48,8
3.	Karena tak ada pekerjaan lain	1	6,3
4.	Menambah pengetahuan	3	18,3
5.	Lainnya	4	25
Total		16	100

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan, 2017
(data diolah).

4.3. Analisis Penerapan Teori Organisasi Z pada BMT Agam Madani

Untuk menganalisis penerapan teori organisasi Z pada BMT Agam Madani digunakan penilaian atas pelaksanaan 12 aktifitas yang harus dilakukan oleh lembaga yang akan menerapkan teori organisasi Z. Namun dalam hal ini hanya 10 aktifitas yang dapat dilakukan karena aktifitas ke enam berupa keharusan bagi perusahaan untuk menguji diri dan sistemnya tentang sejauh mana teori Z telah diimplementasi, baru sedang dilaksanakan dalam penelitian ini. Juga untuk kegiatan yang ke sepuluh yaitu keharusan manajemen perusahaan mempraktekan teori Z ini di tingkat bawah, belum dianalisis karena penelitian ini baru dalam tahap melakukan evaluasi pelaksanaan teori organisasi Z pada BMT Agam Madani. Perlu difahami bahwa mengubah kebiasaan ini tentunya harus

dimulai dari atas dengan memperbaiki profesionalisme manajemen sehingga manajemen dapat melalui masalah yang akan dihadapi di tingkat bawah.

Analisis pengaplikasian teori organisasi Z pada BMT Agam Madani dilakukan dengan menganalisa jawaban informan penelitian. Informan penelitian ini adalah pimpinan atau pengelola atau orang yang dianggap faham tentang proses manajemen di BMT Agam Madani. Jawaban informan yang diperoleh melalui kuesioner dirata-ratakan dari setiap informan untuk setiap aktifitas. Skor rata-rata pernyataan yang berkaitan dengan aktifitas pelaksanaan prinsip teori organisasi Z disajikan dalam tabel 7 di bawah ini.

Tabel 6
Rata-rata Pendapat Informan tentang
Kabijakan
dalam Penerapan Teori Organisasi Z pada
BMT Agam Madani

No.	Persyaratan	Skor Rata-rata
1.	Menjaga orang yang bersifat ragu-ragu atau skeptis.	2,2
2.	Mengaudit kembali filosofi perusahaan.	4,3
3.	Memberitahukan hasil audit filosofi itu kepada para pimpinan BMT Agam Madani.	4
4.	Memiliki struktur kerja yang baik dan memotivasi.	3,9
5.	Membangun beberapa interpersonal skill.	4,3
6.	Mentabalkan pekerjaan.	3,7
7.	Merancang sebuah evaluasi dan promosi yang lambat.	3,5
8.	Memperluas karyawan dalam jalur karirnya.	3,6
9.	Merancang suatu tempat di mana setiap karyawan dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan perusahaan.	3,7
10.	Membiasakan sikap kekeluargaan dengan setiap orang	4,6

Rata-rata	3,8
-----------	-----

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan, 2017
(data diolah).

Dari tabel 7 di atas dapat diketahui bahwa skor rata-rata pendapat informan penelitian tentang pelaksanaan kegiatan dalam teori organisasi Z adalah 3,8 (mendekati 4). Angka tersebut mengindikasikan bahwa pada kenyataannya BMT Agam Madani telah banyak melakukan prinsip-prinsip teori organisasi Z dalam proses manajemennya. Ini terbukti dari skor rata-rata beberapa aktifitas melebihi nilai 4 (setuju dengan penerapan aktifitas tersebut), yaitu kegiatan mengaudit kembali filosofi perusahaan dan membenagun beberapa *interpersonal skill* yang masing-masing memiliki skor 4,3. Di sampin itu kegiatan membiasakan sikap kekeluargaan dengan setiap orang malah memiliki skor yang hampir mendekati 5, yaitu 4,6.

Namun demikian ada hal yang ekstrim yaitu skor rata-rata untuk kebijakan menjaga orang yang bersifat ragu-ragu atau skeptis memiliki skor rata-rata. Artinya informan tidak menyetujui pernyataan bahwa BMT Agam Madani telah melaksanakan kebijakan menjaga orang yang bersifat ragu-ragu atau skeptis ini. Dengan kata lain BMT Agam Madani, memang belum pernah mengambil kebijakan untuk mempertahankan karyawannya yang masih ragu untuk bekerja di BMT Agam Madani. Hal ini disebabkan oleh dua alasan, *pertama* para pengelola menyadari bahwa masa depan BMT belum begitu bagus sehingga bekerja di BMT Agam Madani tidak menjanjikan harapan karir yang bagus bagi seseorang, sehingga para pengelola tidak berani menahan orang-orang yang masih ragu tersebut. Kedua kualitas SDM pengelola BMT

Agam Madani masih rendah dan wawasan manajemennya yang terbatas maka mereka tidak menyadari bahwa orang yang ragu tersebut adalah orang yang kritis dan memiliki potensi untuk membawa organisasi untuk berkembang, sehingga mereka tidak mempertahankannya.

5. Temuan

Hasil analisis di atas menunjukan bahwa selain kebijakan mempertahankan orang yang bersifat ragu-ragu atau skeptis, BMT Agam Madani sebagian besar telah melaksanakan kebijakan-kebijakan sesuai dengan prinsip-prinsip teori organisasi Z. Namun pada kenyataannya BMT Agam Madani mengalami kontraksi dan bahkan banyak yang tidak beroperasi lagi. Sejatinya dengan penerapan teori organisasi Z, BMT Agam Madani telah memiliki kinerja yang baik.

6. Penerapan Teori Organisasi Z dsn Perbaikan Kinerja BMT Agam Madani

Bila dilihat secara lebih mendalam, strategi yang ada pada teori organsiasi Z lebih terfokus pada kebijakan internal perusahaan. Lebih fokusnya lagi adalah kepada aktifitas untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, komunikasi dan produktifitas SDM. Sedangkan permasalahan yang dihadapi oleh BMT Agam Madani, adalah masalah internal dan eksternal yang lebih kompleks. Masalah internal yang dialami BMT Agam Madani, antara lain:

(1) Lemahnya Kualitas Manajemen

Hal ini terjadi karena sebagian besar pengelola memiliki latar belakang pendidikan non bisnis, hanya 25,2% pengelola yang berlatar belakan pendidikan bisnis, yang meliputi bidang ilmu manajemen, akuntansi, perbankan konvensional, perbankan syariah. Bahkan yang murni berlatar belakang manajemen hanya

6,3%. Walaupun telah sering diadakan pelatihan, namun kualitas SDM tidak meningkat karena yang masuk bekerja di BMT Agam Madani bukanlah karyawan *qualified*. Mereka bekerja di BMT Agam Madani karena tidak diterima bekerja di tempat lain.

(2) Terbatasnya Modal

Modal yang berasal dari Pemerintah Kabupaten Agam tidak mencukupi untuk memenuhi pembiayaan yang dibutuhkan masyarakat. Akibatnya pembiayaan yang mampu diberikan BMT Agam Madani terbatas jumlahnya. Sering terjadi keterlambatan pencairan pembiayaan setelah pembiayaan disetujui karena BMT Agam Madani mengumpulkan dana funding terlebih dahulu dari penabung, deposan dan para pencicil pinjaman. Bahkan keterlambatan ini dapat mencapai 15 hari.

(3) Lemahnya Penagihan atas Pembiayaan Bermasalah

Kualitas SDM yang rendah telah mengakibatkan rendahnya motivasi dan kreativitas untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi sehingga mengakibatkan lemahnya penagihan pembiayaan bermasalah. Hal ini diperparah karena kurang pengetahuan para pengelola tentang perbankan syariah.

(4) Kurangnya upaya dari pimpinan dan dinas terkait tentang bagaimana mengelola BMT secara benar. Sehingga banyak anggota BMT Aam madani yang tidak faham tentang usaha dan manfaat BMT Agam Madani, sehingga berpengaruh terhadap kurang responnya para anggota untuk membayar cicilan dan angsura.

Masalah eksternal yang dihadapi BMT Agam Madani adalah:

(1) Tidak ada kepastian siapa yang berwenang mengeluarkan badan hukum terhadap BMT

antara Dinas Koperasi dan Perdagangan Kabupaten Agam dengan OJK (Otoritas Jasa Keuangan), sehingga bagi BMT Agam Madani yang belum punya badan hukum, sulit untuk mengurusnya.

(2) Makin banyak lembaga keuangan mikro lainnya yang beroperasi di sekitar BMT Agam Madani, yang menawarkan berbagai kemudahan dan keunggulan produk.

5. Rekomendasi

Ada dua rekomendasi yang dikemukakan untuk memperbaiki kinerja BMT Agam Madani pada masa yang akan datang.

(1). BMT Agam Madani harus melakukan merger, karena dengan melakukan merger BMT Agam Madani dapat memperbesar modal². Modal yang besar dapat digunakan untuk membeli teknologi guna mendukung perasional BMT, merekrut pengelola yang lebih profesional dan melakukan pelatihan terhadap karyawan. Dengan merger juga dapat meningkatkan efisiensi dan memperluas karir karyawan. Perluasan karir pada akhirnya mengakibatkan motivasi kerja karyawan meningkat yang pada akhirnya menyebabkan peningkatan kinerja BMT.

(2) Melakukan audit strategi bisnis secara komprehensif dengan menggunakan analisis matriks TOWS (treat, opportunity, weak and strong). Analisis matriks TOWS memiliki keunggulan dibandingkan dengan analisis matriks SWOT. Dengan matriks TOWS, perusahaan dapat mencocokkan kekuatan

² Emmy Pangaribuan, Perusahaan Kelompok (Group Company/Concern), Yogyakarta: Universitas Gajah Mada, 2007, hal. 12.

dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal bisnis³.

6. Daftar Pustaka

- Adnan, Muhammad Akhyar and Shochrul Rohmatul Ajija. (2015). "The effectiveness of Baitul Maal wat Tamwil in reducing poverty": The case of Indonesian Islamic Microfinance Institution, *Humanomics Vol. 31 No. 2, 2015*, pp. 160-182.
- Asyari (2016). BMT Agam Madani, Apa Kabar? Kini? <http://kampus.iain.bukittinggi.ac.id/index.php/kompoen/k2/item/285-bmt-agam-madani-apa-kabar-mu-kini>, diakses tanggal 2 Nopember 2017.
- Aydin, Oya Tamtekin. (2012). The Impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University, *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol.1 | Issue 5, PP. 24-30.
- Cokro, Widiyanto B. Mislana and Abdul Ghafar B. Ismail. (2008). Sustainability of BMT Financing for Developing Micro-enterprises, Article Draft, Februari 2008.
- Damayanti, Nurul Farida Dan Sri Herianingrum. (2014). Pengaruh Pembiayaan Dana Baitul Maal Wat Tamwil (Bmt) Terhadap Kinerja Usaha Mikro Di Pasar Semolowaru Surabaya, *Jestt Vol. 1 No. 3 Maret 2014*.
- Mulyaningrum. (2009). Baitul mal wat Tamwil: Peluang dan Tantangan dalam Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah, *Seminar on Islamic Finance*, Bakrie School of Management (BSM) & Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), January 6, 2009.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pangaribuan, Emmy (2007), Perusahaan Kelompok (Group Company/Concern), Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Parashar, Brajesh Kumar. (2016). Significance of Theory Z in Indian Scenario, *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)* ISSN: 2319, Volume 5, No. 2, February 2016, pp. 8-16.
- Pholpuntin, S., etc, (2014) "Analysis of TOWS Matrix for Promoting Thai Kitchen into ASEAN Markets of Lao People's Democratic Republic and Socialist Kingdom of Cambodia", *Universal Journal of Industrial Business and Management*, 2 (7).
- Indriantoro, Nur & Supomo, Bambang (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi 1, BPFE, Yogyakarta.
- Kajian Akuntansi dan Manajemen Islamai FSI FEUI. (2008). Perkembangan dan Prospek Baitul Maal wat Tamwil (BMT), <http://kiamifisifeui.wordpress.com/2008/04/> diakses tanggal 12 Mei 2016.
- Lunenburg, Fred C. (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views

³ Pholpuntin, S., etc, "Analysis of TOWS Matrix for Promoting Thai Kitchen into ASEAN Markets of Lao People's Democratic Republic and Socialist Kingdom of Cambodia", *Universal Journal of Industrial Business and Management*, 2 (7) 2014, p. 182-187.

of Excellence and Theory Z, *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal Volume 29, Number 4*, 2011, pp.1-10.

Ridwan, Muhammad, 2004, *Manajemen Baitul Maal Waat Tamwil (BMT)*, UII Press: Yogyakarta.

Sekaran, Uma .(2000). *Research Method For Business*, USA, John, Wiley & Son, Inc.

Shafritz, Jay M. & Ott, J. Steven. (1996). *Classics of Organization Theory*, Fourth edition. Belmont: Wadsworth Pub. Co.

[https://id.wikipedia.org/wiki/Kategori:Kecamatan di Kabupaten Agam](https://id.wikipedia.org/wiki/Kategori:Kecamatan_di_Kabupaten_Agam), diakses tanggal 31 Maret 2016.

http://www.kompasiana.com/sangpemenangpembelajar/bmt-agam-madani-bagaimana-nasibmu-kini_552a5e06f17e61d277d62465, diakses tanggal 31 Maret 2016.