

Komitmen dan Kapabilitas Penyelenggara Pemerintahan Nagari dalam Operasionalisasi Tugas Pokok dan Fungsinya di Sumatera Barat

Oleh: Dasman Lanin

Abstract

This research aimed at describing the commitments of "Nagari" Government officers all the province of West Sumatera in carrying out their main duties and their capabilities, either in the bodies of Legislative or Executive, Religious Consideration, and Conservation of Local Culture/Custom. For this purpose qualitative approach was used through "mean and percentage" analysis. The finding of this research indicated that the commitment of the "Nagari" Government officers is not too different from their capabilities. A few of the commitments and capabilities tend to be in high grades or categories, while most of them tend to be in low grades or categories.

Kata Kunci: *Commitment and capability*, penyelenggara pemerintahan, tugas pokok dan fungsi

I. PENDAHULUAN

Selama pra reformasi sistem pemerintahan yang sentralistik telah mengakibatkan terjadinya penyerapan tenaga terampil ke tingkat pusat. Potensi Sumber Daya Manusia (SDM) di daerah terdorong untuk melakukan mobilisasi vertikal dan pusat menjadi lebih diorientasikan untuk prestise dan sekaligus sebagai lambang prestasi SDM yang ada di daerah. Di sisi lain, daerah kurang intensif untuk melakukan program pendidikan dan latihan, baik pendidikan formal, penjurangan, dan keterampilan, maupun fungsional. Hal ini memperburuk kondisi SDM yang ada di daerah. Sumber Daya Manusia daerah sepertinya kurang memadai, baik dari aspek kemampuan (*capability*) dan kesungguhan atau tanggung jawab (*commitment*). Kondisi tersebut makin terasa bila diukur dari tuntutan otonomi daerah saat ini. Masalah yang dirasakan oleh banyak daerah provinsi, kabupaten, dan kota, bahkan pada tingkat pemerintahan terkecil sekalipun (nagari) dewasa ini adalah menyangkut tenaga Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang apabila ditinjau dari segi kuantitas cukup banyak tapi minus kualitas, atau

kuantitas memadai tapi kualitas sangat minim. Sementara nagari yang menjadi ujung tombak pemerintahan di Sumatera Barat yang langsung menyentuh aktivitas kehidupan masyarakat memerlukan tenaga yang cukup banyak dan malahan telah merekrut tenaga yang bukan PNS, sesuai dengan kebutuhan. Berdasarkan pengamatan di lapangan, terdapat indikasi bahwa pada umumnya penyelenggara pemerintahan nagari tersebut didominasi dan direkrut dari kalangan non PNS yang kualitasnya masih belum memadai.

Dari fenomena di atas dikhawatirkan bahwa pelaksanaan otonomi daerah pada level nagari cukup besar hambatannya dari aspek penyelenggara karena ketidakterediaan sumber daya manusia yang profesional, baik karena sudah banyak ditarik oleh pusat maupun yang tersedia di nagari cenderung mengangkat orang yang belum berpengalaman. Padahal faktor pengalaman sangat dibutuhkan dalam awal pelaksanaan pemerintahan nagari tersebut. Kondisi penyelenggara seperti ini mengakibatkan pemerintahan akan mengalami kesulitan dalam operasionalnya. Dari hasil penelitian Gusnita (2002: 62–73) terungkap bahwa sembilan belas (19) kewenangan yang diserahkan oleh kabupaten ke 82 nagari yang diiringi dengan dana Rp. 8,2 milyar dengan rentangan Rp. 75 juta–Rp. 90 juta per nagari pada anggaran 2001, hanya sekitar 63% saja yang dapat merealisasikan kewenangannya itu dan masih ada sekitar 11 nagari yang masih sangat minim melaksanakan kewenangannya dan sekaligus dana yang tersedia untuknya. Kendala yang dihadapi di antaranya adalah karena kualitas personal pelaksana nagari masih banyak yang belum memenuhi ketentuan sebagaimana yang diatur dalam Perda Kabupaten Solok Nomor 4 Tahun 2001, karena sebagian besar perangkat nagari yang diangkat adalah perangkat desa lama. Kondisi lain adalah masih terbatasnya kemampuan personal pemerintahan nagari untuk mengelola sumber-sumber keuangan nagari dan pemanfaatan sumber Dana Alokasi Umum Nagari (DAUN) yang disediakan oleh kabupaten.

Kalau pemerintah dan masyarakat Sumatera Barat ingin berhasil dalam penyelenggaraan pemerintahan nagari, maka kondisi sebagaimana tergambar di atas tidak boleh dibiarkan. Untuk itu perlu diatasi secara sistematis dan terencana, supaya rakyat mendapatkan pelayanan secara mudah, murah, dan cepat dalam rangka perwujudan hakikat pemberian otonomi, yaitu bermuara pada peningkatan kesejahteraan rakyat. Di sinilah pentingnya penelitian ini dilakukan untuk membentuk gambaran komitmen dan kapabilitas para penyelenggara pemerintahan nagari (baik penyelenggara lembaga legislatif, eksekutif, badan pertimbangan,

maupun badan pelestarian adat) dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing masing?

Pasal 3 Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 memberi peluang untuk menghapus dan atau menggabungkan desa menjadi nagari dan sejenisnya dengan prakarsa masyarakat dengan persetujuan Pemerintahan Kabupaten dan DPRD. Di Sumatera Barat, pasal ini direspon dengan Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat (Perda) Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pemerintahan Nagari. Kemudian Perda ini dikembangkan oleh kabupaten-kabupaten dengan Perda-nya masing-masing.

Untuk melihat komitmen dan kapabilitas penyelenggara pemerintahan nagari dapat digunakan uraian tentang tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing badan atau lembaga yang ada di nagari, yang dijabarkan dari perda provinsi Sumatera Barat nomor 9 tahun 2000 dan perda masing-masing kabupaten. Pemerintah nagari dewasa ini sudah mengalami perubahan dari aspek struktur dan penyelenggaraannya. Kerapatan Adat adalah nama dari suatu pemerintahan adat yang kemudian berkembang menjadi pemerintah nagari. Dari dahulu kala pemerintahan nagari berada dalam tangan golongan geneologis dari dan untuk rakyat sebagai pemilik tanah dan duduk dalam kerapatan adat. Kemudian tugas-tugasnya diganti oleh golongan individu tanpa pengaruh penghulu-penghulu dan clannya (Kemal, 1966).

Dari perkembangannya, pemerintah nagari sejak zaman kolonial sampai Indonesia merdeka kedudukannya sebagai pemerintah terkecil mengalami pasang surut. Konsekwensinya, tugas dan fungsi dari penyelenggara pemerintah nagari pada waktu itu juga mengalami perubahan. Dahulu jabatan penghulu sangat erat hubungannya dengan pelaksana adat di nagari. Pada umumnya ia bertugas memelihara adat Minangkabau, memlihara kaum, memelihara pasukan, memelihara korong dan nagari. Ia menjadi katian korong dan kampung (Mahmoed, 1980), Kemajuan nagari serta mempertinggi kemakmuran rakyat dilaksanakan oleh pemerintah nagari melalui kerapatan nagari atau penyelenggara pemerintahan nagari.

Pemerintahan propinsi Sumatera Barat melalui Perda No. 9 Tahun 2000 tentang Pemerintahan Nagari. Kemudian masing-masing kabupaten di Sumatera Barat (kecuali Kabupaten Mentawai) telah menerbitkan Perda tentang Pemerintahan Nagari yang di dalam Perda tersebut antara lain diatur tentang perangkat pemerintah nagari dan lembaga-lembaga yang ada dalam nagari. Di

kabupaten Lima Puluh Kota diatur dengan Perda No. 01 tahun 2001, di kabupaten Solok diatur dengan Perda No. 4 tahun 2001, di kabupaten Pesisir Selatan diatur dengan Perda No. 17 tahun 2001, di kabupaten Pasaman diatur dengan Perda No. 16 tahun 2001, di kabupaten Sawahlunto Sijunjung diatur dengan Perda No. 22 tahun 2001, di kabupaten Tanah Datar diatur dengan Perda No. 1 tahun 2001, di kabupaten Agam diatur dengan Perda No. 31 tahun 2001, di dan kabupaten Padang Pariaman diatur dengan Perda No. 2 tahun 2001.

Nama dan pengaturan kelembagaan pemerintahan nagari pada masing masing Perda ternyata berbeda-beda baik nama perangkat maupun nama kelembagaan yang ada di nagari pada masing-masing kabupaten tersebut, yaitu ada yang menggunakan istilah BPAN (Badan Perwakilan Anak Nagari), BPN (Badan Perwakilan Nagari), BPRN (Badan Perwakilan Rakyat Nagari), DPN (Dewan Perwakilan Nagari), MTTTS (Majelis Tungku Tigo Sajarangan) untuk lembaga legislatif, dan istilah BMAS (Badan Musyawarah Adat dan Syarak), BMASN (Badan Musyawarah Adat dan Syarak Nagari), BMASPN (Badan Musyawarah Adat dan Syarak Pemerintahan Nagari) untuk badan pertimbangan, serta istilah LAN (Lembaga Adat Nagari), KAN (Kerapatan Adat Nagari), LKN (Lembaga Kemasyarakatan Nagari) sebagai lembaga pelestarian adat. Namun untuk Eksekutif nagari digunakan istilah yang agak seragam yaitu Wali Nagari dan Jorong atau Korong sebagai perangkat teritorial nagari (Perda Kab. Solok No. 4/2001; Pesisir Selatan No. 17/2001, No. 18/2001, no 19/2001 No. 20/2001, No. 21/2001, No. 22/2001, No. 23/2001 dan No. 24/2001; Limapuluh Kota No. 1/2001; Pasaman No. 16/2001; Sawahlunto/Sijunjung No. 22/2001; Tanah Datar No. 17/2001; Agam No. 31/2001; Pariaman No. 2/2002; Tanah Datar No. 17/2001)

Berdasarkan semua perda kabupaten tentang nagari se Sumatera Barat dengan variasi nama atau istilah yang digunakan oleh masing masing kabupaten sebagaimana yang dikemukakan di atas maka tugas pokok dan fungsi lembaga tersebut dapat diklasifikasikan menjadi empat kelompok yaitu:

- a. Lembaga Legislatif Nagari, dengan tugas pokok dan fungsi: (1) Menjaga dan mengayomi nilai-nilai syarak dan kelestarian adat isiadat yang hidup dan berkembang, (2) Membentuk peraturan nagari, (3) Menetapkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Nagari, (4) Penopang dan penyalur aspirasi, (5) Pengawasan

terhadap peraturan dan pelaksanaan APB Nagari, kebijakan Pemerintah Nagari, dan pelaksanaan kerjasama nagari, (6) Memproses pengangkatan dan pemberhentian Wali Nagari.

- b. Lembaga Eksekutif Nagari, dengan tugas pokok dan fungsi: (1) Memimpin penyelenggaraan pemerintah Nagari, (2) Menjalankan urusan Rumah Tangga Nagari, (3) Membina ekonomi Nagari, (4) Memelihara ketentraman dan ketertiban, (4) Mendamaikan perselisihan masyarakat Nagari, (5) Menjalankan peraturan Nagari, (6) Menumbuhkembangkan adat Nagari, (7) Menumbuhkembangkan syarak di Nagari, (8) Menggerakkan potensi perantau Nagari, (9) Pendataan penduduk Nagari, (10) Bertanggung jawab kepada Legislatif Nagari.
- c. Lembaga Pertimbangan Syarak Nagari, dengan tugas pokok dan fungsi: (1) Memberikan pertimbangan tentang konsistensi penerapan Adat Basandi Syarak, Syarak Basandi Kitabullah (ABS-SBK) di Nagari, (2) Pemeliharaan prinsip ABS-SBK di Nagari, (3) Memberikan pertimbangan secara proaktif kepada Pemerintah Nagari, (4) Memberikan pertimbangan sebagai upaya responsif terhadap Pemerintah Nagari
- d. Lembaga Pelestarian Adat Nagari, dengan tugas pokok dan fungsi: (1) Memelihara dan melestarikan adat Nagari, (2) Membina adat Nagari, (3) Mengembangkan adat Nagari, (4) Menyelesaikan sengketa sako, (5) Menyelesaikan sengketa pusako.

Nagari sebagai pemerintahan terkecil yang berada pada garis terdepan dalam berhadapan dengan masyarakat, telah dirancang sebagai organisasi pemerintahan yang bersifat otonom, dengan harapan dapat melayani masyarakatnya dengan paripurna. Karena lembaga yang otonom atau terdesentralisasi menurut Osborne dan Gaebler (1996:283-285) mempunyai sejumlah keunggulan yaitu: (1) lebih fleksibel daripada yang tersentralisasi. sebab lembaga tersebut dapat memberi respon dengan cepat terhadap kebutuhan yang selalu mengalami perubahan, (2) jauh lebih efektif dibanding dengan lembaga yang tersentralisasi, karena memberi peluang untuk berpartisipasi dan lebih dekat dengan apa yang menjadi peluang dan masalah real dalam jam perjam dan hari perhari masyarakat, (3) jauh lebih inovatif ketimbang lembaga yang tersentralisasi. Karena para pakar politik di *Harvard's Kennedy School of Government* menemukan bahwa inovasi biasanya muncul dari karyawan yang benar-benar melaksanakan pekerjaan dan

berhubungan langsung dengan pengguna jasa layanan, tidak pada seseorang yang berada pada pucuk pimpinan, (4) organisasi yang desentralisasi atau yang otonom melahirkan semangat kerja yang lebih tinggi, komitmen yang kuat dan produktivitas yang besar.

Dwiyanto dkk (2002) mengemukakan bahwa birokrasi pemerin-tahan tidak pernah beroperasi dalam ruang kosong, tetapi selalu dalam lingkungan tertentu yaitu berada dalam latar sejarah, budaya dan politik sebagai variabel pengaruh yang sangat menentukan. Reformasi politik yang semakin demokratis namun tidak diikuti oleh reformasi birokrasi ternyata tidak banyak menghasilkan perubahan kinerja pelayanan publik. Dengan birokrasi yang masih sangat korup, bersikap sebagai penguasa, dan tidak profesional maka perubahan apapun yang terjadi dalam pemerintahan tidak memiliki dampak yang berarti bagi perbaikan kinerja pelayanan publik. Hal ini terbukti bahwa kemandirian atau sikap-sikap otonom penyelenggara pemereintahan masih belum berubah, masih mementingkan kepuasan pribadi daripada pelayanan kebutuhan masyarakat, masih terikat dengan kaku terhadap juklak daripada penyesuaian dengan situasi real yang ditemui dalam masyarakat, masih membudaya minta petunjuk atasan daripada inisiatif sendiri dan bantuan teman sejawat.

Keadaan komitmen dan kemampuan penyelenggara birokrasi di level nagari juga mencerminkan hal hal di atas. Emilia (2001) mengungkapkan dalam hasil penelitiannya bahwa usaha usaha untuk mendapatkan posisi-posisi di nagari meningkat sehingga jumlah anggota lembaga-lembaga yang terdapat di nagari cenderung lebih banyak, mereka bergabung bukan karena kemampuan-kemampuannya, melainkan karena tertarik dengan nilai-nilai, tuntutan dan hasrat-hasrat yang sulit dikompromikan. Akibatnya konsolidasi nagari mengalami proses yang sulit. Dengan demikian nagari membutuhkan penyelenggara yang memiliki kapabilitas manajerial yang tinggi. Diantara masalah utama yang dihadapi nagari dalam mengambil keputusan ialah bagaimana mencegah bias-bias politik yang muncul. Menurut Emilia ada sembilan prinsip yang telah teruji mampu mencegah perpecahan di unit politik desa, yang juga dapat digunakan dalam proses manajerial nagari yaitu: (1) konsensus antar rakyat atau anak nagari, yang mampu mengintegrasikan warga yang lemah, miskin dan yang tidak beruntung ke dalam proses politik, bukan hanya sekedar persetujuan yang terbanyak dalam lembaga perwakilan saja, (2) kesalingtergantungan, dimana setiap orang mesti menganggap semuanya sama pentingnya dan mendasari keputusan yang diambil,

(3) multi-loyalitas yaitu, kesiapan warga membela semua level unit masyarakat baik tingkat nagari, kabupaten, propinsi, maupun negara, (4) pluralisme yaitu prinsip yang harus mendasari semua pengorganisasian lembaga, asosiasi dan partai politik di nagari, (5) prinsip pemisahan batas kewilayahan politik dan ekonomi guna mendorong kerjasama sosial yang erat dan mampu berkompetisi menghadapi perusahaan yang bermodal besar, (6) kebersamaan antar nagari, (7) koordinasi antar nagari adalah dalam rangka merumuskan program yang vital supaya program tersebut menjadi saling melengkapi, bukan tumpang tindih, (8) birokrasi humanis dalam artian bahwa penghargaan terhadap manusia harus menjadi prinsip utama dalam menetapkan kebijakan pelayanan, (9) prinsip masyarakat kewargaan yaitu status kewargaan sama dan tidak boleh dibeda bedakan sekalipun satu orang yang berbeda di nagari tersebut. Di era reformasi sekarang ini, tuntutan akan pemerintahan yang bersih dan baik adalah sebuah keniscayaan. Penerapan prinsip prinsip *good governance* di nagari adalah kemitmen dan kapabilitas yang harus dimiliki oleh penyelenggara pemerintahan nagari yang bersifat otonom dalam mengoperasionalkan tupoksinya. Prinsip *good governance* yang didesain oleh UNDP sebagaimana yang dikemukakan Kamal (2001) memiliki sepuluh prinsip di antaranya adalah: (1) profesionalisme yaitu meningkatkan kemampuan, keterampilan dan moral penyelenggara pemerintahan agar mempunyai rasa empati untuk memberikan pelayanan yang mudah, cepat, tepat dengan biaya terjangkau, (2) efektifitas dan efisiensi yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhannya dengan menggunakan segala sumber daya secara optimal dan arif, (3) kesetaraan yaitu menciptakan peluang yang sama bagi semua warga masyarakat tanpa kecuali dalam meningkatkan kesejahteraannya, (4) responsif yaitu meningkatkan daya tanggap penyelenggara pemerintahan terhadap keluhan, persoalan dan aspirasi masyarakat tanpa kecuali, (5) transparansi yaitu meningkatkan kepercayaan timbal balik antara pemerintah dan atau masyarakat, penyelenggara pemerintah harus menyediakan informasi yang memadai kepada masyarakat dan harus memberikan kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat pada saat dibutuhkan, (6) akuntabilitas yaitu meningkatkan pertanggung-jawaban para pengambil keputusan di pemerintahan, sektor swasta dan organisasi masyarakat dalam segala bidang. Di samping itu, pemerintahan yang baik juga menerapkan empat prinsip yang lainnya tersebut yaitu: partisipasi, penegakan hukum dan HAM,

memiliki visi strategis dan pengawasan terhadap penyelenggara pemerintahan oleh masyarakat.

Komitmen dan Kapabilitas penyelenggara pemerintahan nagari dalam meujudkan tugas pokok dan fungsinya, dalam manajemen ada yang dikenal dengan Teori X dan Teori Y dari McGregor. Teori X memandang manusia dari kaca mata negatif. Dalam hal ini, seorang penyelenggara pemerintahan nagari dipandang memiliki komitmen dan kapabilitas yang rendah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Karena asumsi Teori X berpendirian bahwa (1) pada umumnya secara inheren manusia tidak mau bekerja dan selalu menghindari pekerjaannya, (2) untuk meujudkan tujuan organisasi manusia, pada umumnya harus dipaksa dan diancam, (3) untuk menghindari tanggungjawab, manusia menunggu dan ingin diperintah, (4) pada umumnya manusia mendahulukan pemenuhan kebutuhan fisiologis dan rasa aman ketimbang pemenuhan kebutuhan lain seperti ingin berprestasi, (5) manusia hanya memiliki sedikit cita-cita, dan (6) pada umumnya manusia memiliki kemampuan kreatif yang minim dalam memecahkan masalah organisasi.

Sedangkan teori Y melihat manusia dari kaca mata positif, dimana manusia dipandang sebagai seorang yang memiliki komitmen dan kapabilitas yang tinggi. Asumsi teori ini adalah bahwa: (1) pekerjaan dipandang sebagai hal yang menyenangkan, jika kondisinya memuaskan manusia mau atau senang bekerja, (2) jika manusia tertarik dengan tujuan organisasi, maka manusia akan bekerja dengan inisiatif sendiri serta mengarahkan dan mengontrol diri sendiri, (3) rata-rata manusia dapat bertanggung jawab, (4) manusia umumnya dapat bekerja secara kreatif dan mampu mengambil keputusan dengan baik (Hersey dkk, 1986: 58; Sigit, 1983:12-13; Owens, 1987:45). Jadi teori X memandang setiap manusia pada dasarnya malas, memiliki komitmen yang rendah, tidak bertanggungjawab terhadap tugas, serta memiliki kemampuan atau kapabilitas yang rendah dalam melaksanakan pekerjaannya, sedangkan teori Y memandang bahwa setiap manusia adalah rajin, kreatif, tanggungjawab dan mau atau komit dengan tugasnya serta memiliki kemampuan atau kapabilitas yang tinggi terhadap tugasnya, jika kondisinya memuaskan.

Penyelenggara pemerintahan nagari yang memiliki komitmen dan kapabilitas yang tinggi terhadap tugasnya dapat dikatakan sebagai seorang yang memiliki profesionalisme sebagaimana yang diharapkan oleh sebuah pemerintah yang baik (*good governance*). Sintesa antara variabel komitmen dengan

variabel kapabilitas dapat berbentuk empat tipe kemungkinan yaitu: (1) komitmen rendah dan kapabilitas rendah yang mendekati teori Y ekrim, (2) Komitmen tinggi dan kapabilitas rendah, atau sebaliknya (3) komitmen rendah dan kapabilitas tinggi, keduanya (2 dan 3) adalah kontinum yang berada antara teori X dan Y, (4) komitmen tinggi dan kapabilitas juga tinggi mendekati teori Y secara ekstrim yang dapat dikatakan memiliki profesionalisme.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kuantitatif. Berdasarkan rumusan masalah serta studi kepustakaan penelitian ini maka variabel yang diteliti adalah *pertama*, komitmen penyelenggara lembaga: (1) legislatif, (2) eksekutif, (3) badan pertimbangan, dan (4) pelestarian adat nagari dalam operasionalisasi tupoksinya masing masing. *Kedua*, kapabilitas para penyelenggara lembaga: (1) legislatif, (2) eksekutif, (3) badan pertimbangan, dan (4) pelestarian adat nagari dalam operasionalisasi tupoksinya masing masing.

Populasi penelitian ini adalah nagari yang sudah dibentuk oleh kabupaten. Nagari dilihat dari kekentalan budaya dan masih homogen anggota sukunya adalah kabupaten yang terdapat di *luhak*. Adapun nagari yang terdapat di *rantau*, adalah sebaliknya dimana anggota klen atau sukunya sudah bervariasi dan sudah banyak yang *malakok*. Penduduk *rantau* heterogen dan telah banyak berasimilasi dengan etnis Jawa, Batak, dan sebagainya (Akmal, 2001: 121). Nagari yang ada di *luhak* mencakup nagari di kabupaten (1) Tanah Datar (51 nagari), (2) Agam (62 nagari), dan (3) Limapuluh Kota (71 nagari). Sementara nagari yang terdapat di *rantau* adalah yang ada di Kabupaten (1) Solok (82 nagari), (2) Pasaman (40 nagari), (3) Pesisir Selatan (46 nagari), (4) Sawahlunto Sijunjung (41 nagari), (5) Padang Pariaman (44 nagari), dan (6) Mentawai (tidak ada nagari).

Berdasarkan karakteristik populasi di atas maka sampel ditarik dengan tiga tahap: (1) *Cluster Sampling*, dengan mengklaster Luhak dan Rantau masing-masing sebanyak 20 % sehingga sampel di *Luhak* sebanyak 36 nagari, dan di *Rantau* sebanyak 55 nagari, (2) *proportional stratified random sampling*, dengan demikian diperoleh distribusi sampel untuk *Luhak* (Limapuluh Kota 14, Tanah Datar 11, Agam 11 nagari) dan *Rantau* (Solok 16, Pasaman 11, Pesisir Selatan 9, Sawahlunto Sijunjung 10, Padang Pariaman 9 Nagari), (3) *Purposive sampling*, yaitu sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin menyimpulkan pada tingkat Sumatera

Barat, maka sampel pada setiap Kabupaten, baik Luhak maupun Rantau, disebar menurut kriteria 50% nagari yang ada di pusat kota kabupaten dan 50% nagari yang ada di pinggir kota kabupaten.

Responden adalah penyelenggara pemerintahan nagari yang menjadi sampel, berdasarkan strata perangkat nagari dan struktur yang ada dalam nagari. Sekaitan dengan hal itu, responden dapat diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) kelompok aparatur penyelenggara nagari yaitu: (1) eksekutif sebanyak 367 orang, meliputi: Wali nagari, Sekretaris nagari, Seksi/unsur nagari, dan Wali jorong/korong/kampung, (2) legislatif 244 orang, meliputi: Ketua, Sekretaris, dan Anggota, (3) lembaga Pertimbangan Nagari 174 orang, meliputi: Ketua, Sekretaris, dan Anggota, (4) badan pembinaan dan pelestarian adat 229 orang, meliputi: Ketua, Sekretaris, dan Anggota. Semua responden berjumlah 1014 orang.

Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup yang khusus dibuat untuk itu. Sebelum digunakan, angket tersebut divalidasi isi dan butir-butirnya. Untuk validasi butir digunakan *product-moment*, dan untuk reliabilitas digunakan *alpha*. Setelah diuji coba ternyata semua item valid kecuali tiga item yang kurang valid dan untuk itu direvisi bahasanya kembali, sementara reliabilitasnya adalah tinggi. Data yang terkumpul dianalisis dengan statistik deskriptif, formula: (1) perosentase, dan (2) mean (rerata).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini diorganisir sesuai dengan variabel penelitian di atas yaitu: (1) komitmen penyelenggara lembaga: (a) legislatif, (b) eksekutif, (c) badan pertimbangan, dan (d) pelestarian adat nagari dalam operasionalisasi tupoksinya masing masing. (2) kapabilitas para penyelenggara lembaga: (a) legislatif, (b) eksekutif, (c) badan pertimbangan, dan (d) pelestarian adat nagari dalam operasionalisasi tupoksinya masing masing..

Tingkat komitmen dan kapabilitas penyelenggara pemerintahan nagari adalah gambaran pelaksanaan tugas dan fungsi manajerialnya sebagai penyelenggara pemerintahan nagari. Pelaksanaan tugas dan fungsi yang diemban penyelenggara pemerintahan nagari akan didukung oleh komitmen dan kapabilitas untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut. Dengan demikian dapat diketahui sejauhmana mereka memikul tanggung jawab terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

1. Komitmen Penyelenggara Pemerintahan Nagari di Sumatera Barat

Komitmen para penyelenggara pemerintahan nagari di Sumatera Barat diklasifikasikan kedalam empat kelembagaan yaitu: (1) komitmen legislatif, (2) komitmen eksekutif, (3) komitmen badan pertimbangan Syarak, dan (4) komitmen badan pelestarian adat nagari. Untuk lebih detilnya diuraikan secara berurutan berikut ini.

a. Komitmen Lembaga Legislatif Nagari

Komitmen lembaga legislatif nagari yang dijelaskan dalam hasil penelitian ini adalah bersifat suasana psikologis penyelenggara pemerintahan nagari yang berupa kemauan, tekad dan tanggung jawab dalam melakukan tugasnya tersebut. Dari data yang dikumpulkan tentang variabel komitmen legislatif nagari, yang berasal dari 244 responden, maka diperoleh mean sebesar 81,202. Dengan menggunakan mean sebagai ukuran untuk menentukan tinggi atau rendahnya komitmen lembaga ini maka dapat diungkapkan gambaran keadaan komitmen lembaga ini sebagaimana dalam tabel berikut.

Tabel 1. Tingkat Komitmen Lembaga Legislatif Nagari Se-Sumatera Barat

No.	Tingkat Komitmen	f	%	Keterangan
1.	Tinggi	132	53,7	Mean =81,201
2.	Rendah	112	46,3	
	Jumlah	244	100	

Tabel di atas menggambarkan bahwa tingkat komitmen lembaga legislatif nagari yang ada di Sumatera Barat dalam melaksanakan tupoksinya telah ditemukan sebesar 53,7% berada pada kategori tinggi, dan 46,3% berada pada kategori rendah. Artinya komitmen sebagian besar dari mereka cenderung tinggi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi manejerialnya, meskipun cukup banyak (46%) mereka yang masih memiliki kemauan, tekad dan tanggungjawab yang rendah. Bila dihubungkan dengan teori X dan Y McGregor maka ada sebesar 54% mereka berada pada ekstrim Y dan sebesar 46% yang lainnya berada pada ekstrim X, dimana asumsi Y menyatakan mereka rajin, kreatif dan bertanggungjawab akan tugas dan pekerjaannya, sedangkan asumsi X menyatakan bahwa mereka malas, tidak memiliki inisiatif, dan tidak bertanggungjawab terhadap tugas dan pekerjaannya.

b. Komitmen Lembaga Eksekutif Nagari

Tingkat komitmen lembaga eksekutif nagari se-Sumatera Barat menunjukkan indikasi yang relatif tinggi. Hal tersebut terlihat dari hasil analisis yang menyatakan bahwa perolehan komitmen berkategori tinggi lebih besar daripada yang berkategori rendah. Kecenderungan di atas rata-rata 84,49 adalah sebanyak 54,8%. Artinya lebih banyak yang memiliki komitmen tinggi daripada yang memiliki komitmen yang rendah. Untuk lebih jelasnya dapat diperhatikan tabel di bawah ini.

Tabel 2. Tingkat Komitmen Lembaga Eksekutif Nagari

No.	Tingkat Komitmen	f	%	Keterangan
1.	Tinggi	201	54,8	Mean =84,490
2.	Rendah	166	45,2	
	Jumlah	367	100	

Data yang disajikan dalam tabel di atas menjelaskan bahwa tingkat komitmen lembaga eksekutif nagari se-Sumatera Barat berada pada kategori tinggi sebanyak 54,8% dan sebanyak 45,2% berada pada kategori rendah. Dengan demikian dapat dipahami bahwa wali nagari, sekretaris dan wali jorong atau korong yang ada di Sumatera Barat sudah lebih banyak yang memiliki kemauan, tekad, dan kesungguhan sehingga memiliki komitmen yang tinggi untuk menjalankan tupoksinya dibanding mereka yang memiliki komitmen yang rendah. Di samping itu, masih banyak, yaitu sebesar 45,2% diantara mereka yang memiliki komitmen yang masih rendah, yang relevan dengan asumsi teori X McGregor yaitu masih malas, tidak kreatif dan tidak bertanggung jawab penuh terhadap tupoksinya.

c. Komitmen Lembaga Pertimbangan Syarak Nagari

Lembaga pertimbangan syarak nagari lebih tinggi komitmennya dalam melaksanakan tupoksinya daripada penyelenggara lembaga legislatif dan eksekutif tersebut. Dari hasil penghitungan skor angket tentang komitmen yang diisi oleh 174 responden maka dapat diperoleh mean sebesar 31,845. Dengan memperhatikan mean tersebut, diketahui bahwa ada sebesar 60,3% mereka yang memiliki tingkat komitmen berkategori di atas rata-rata atau tinggi Untuk lebih jelasnya perhatikanlah tabel berikut ini.

Tabel 3. Tingkat Komitmen Pertimbangan Syarak Nagari

No.	Tingkat Komitmen	f	%	Keterangan
1.	Tinggi	105	60,3	Mean =31,845
2.	Rendah	69	39,7	
	Jumlah	174	100	

Distribusi data pada tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat komitmen lembaga pertimbangan syarak nagari se-Sumatera Barat yang berkategori tinggi ada sebesar 60,3%, sedangkan yang berkategori rendah 39,7%. Dengan tingginya komitmen lembaga ini untuk mengoperasional kan tupoksinya, maka diharapkan akan berdampak positif terhadap kinerjanya sebagai badan yang memberikan pertimbangan dibidang syarak di nagari nagari se-Sumatera Barat, meskipun masih ada sebesar 39,7% lagi yang menunjukkan indikasi masih bertipe pemalas, sejalan dengan teori X McGregor di atas.

d. Komitmen Lembaga Pelestarian Adat Nagari

Komitmen lembaga pelestarian adat nagari di Sumatera Barat, yang diantara tugas pokoknya adalah menyelesaikan konflik sako dan pusako, tidak menunjukkan perbedaan yang menyolok jika dibandingkan dengan komitmen yang dimiliki oleh lembaga pertimbangan syarak nagari yang dijelaskan sebelumnya. Dengan jumlah responden 229 dan mean sebesar 41,764 maka diperoleh komitmen yang tinggi sebanyak 56,8% sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. Tingkat Komitmen Lembaga Pelestarian Adat Nagari

No.	Tingkat Komitmen	f	%	Keterangan
1.	Tinggi	130	56,8	Mean =41,764
2.	Rendah	99	43,2	
	Jumlah	229	100	

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa tingkat komitmen lembaga pelestarian adat nagari se-Sumatera Barat yang berkategori tinggi terdapat 56,8% dan yang rendah 43,2%. Walaupun tingkat komitmen yang rendah ada sebesar 43,2% dikalangan penyelenggara pemerintahan nagari yang berada pada lembaga pelestarian adat se-Sumatera Barat, namun keadaan tersebut lebih kecil dibanding dengan komitmen yang rendah yang dimiliki oleh lembaga legislatif dan eksekutif (yaitu sebesar 46,3%

dan 45,2%). Artinya tingkat kemalasan, ketidakkreatifan dan ketidakbertanggungjawaban diantara para penye lenggara pemerintahan nagari tersebut lebih banyak dimiliki oleh lembaga legislatif (sebesar 46,3%) diiringi oleh lembaga eksekutif (sebesar 45,2%), dan oleh penyelenggara yang ada pada lembaga pelestarian adat (sebesar 43,2%) dan badan pertimbangan Syarak nagari (sebesar 39,7%). Dengan kalimat lain dapat dikatakan sebaliknya, bahwa kemauan, tekad dan tanggung jawab atau komitmen yang tinggi untuk melaksanakan tupoksi masing masing dan sesuai dengan asumsi teori Y McGregor, prosentase terbesar dimiliki oleh penyelenggara Badan Pertimbangan Syarak Nagari (yaitu sebesar 60,3%) kemudian diikuti oleh Lembaga Pelestarian Adat (yaitu sebesar 56,8%), dan Lembaga Eksekutif (yaitu sebesar 54,8%) serta terakhir oleh lembaga legislatif (yaitu sebesar 53,7%). Untuk lebih jelasnya perhatikanlah tabel perbandingan antar lembaga tersebut di bawah ini.

Tabel 5. Perbandingan Komitmen Para Penyelenggara Pemerintahan Nagari dalam Operasionalisasi Tupoksi Berdasarkan Kelembagaan se-Sumatera Barat

No	Tingkat Komitmen	Legislatif (f = 244)	Eksekutif (f = 367)	Badan Pertimbangan syarak (f = 174)	Badan Pelestarian Adat (f = 229)	Rata-rata
1	Tinggi	53,70 %	54,80%	60,30%	56,80%	56,40%
2	Rendah	46,30%	45,20%	39,70%	43,20%	43,60%
	Jumlah	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa komitmen rata-rata penyelenggara pemerintahan nagari pada umumnya cenderung tinggi, yaitu ada sebesar 56,4% ternyata berada dalam kategori tinggi dan sebesar 43,6% berada dalam kategori rendah. Bila dibandingkan komitmen mereka antar lembaga yang ada maka komitmen yang paling tinggi adalah komitmen penyelenggara badan pertimbangan syarak.

2. Kapabilitas Penyelenggara Pemerintahan Nagari di Sumatera Barat.

Kapabilitas penyelenggara pemerintahan nagari dalam penelitian ini adalah kemampuan yang dikaitkan dengan

pekerjaannya sebagai penyelenggara pemerintahan nagari. Sajian data berikut adalah menyangkut: (1) kemampuan lembaga legislatif, (2) kemampuan lembaga eksekutif, (3) kemampuan badan pertimbangan syarak dan (4) kemampuan lembaga pelestarian adat nagari.

a. Kapabilitas (Kemampuan) Lembaga Legislatif

Tingkat kapabilitas lembaga legislatif nagari se-Sumatera Barat tidak jauh berbeda dengan tingkat komitmen penyelenggara lembaga ini. Perbandingannya adalah 56,1% berbanding 53,7% untuk kategori tinggi. Dengan menggunakan mean sebesar 73,516 diperoleh klasifikasi tingkat kemampuan lembaga legislatif dalam kategori tinggi dan rendah sebagaimana dikemukakan dalam tabel berikut.

Tabel 6. Kapabilitas Lembaga Legislatif Nagari

No.	Tingkat Kapabilitas	f	%	Keterangan
1.	Tinggi	137	56,1	Mean =73,516
2.	Rendah	107	43,9	
	Jumlah	244	100	

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa tingkat kemampuan lembaga legislatif nagari di Sumatera Barat yang berkategori tinggi adalah sebesar 56,1%, sedangkan yang berkategori rendah berada pada posisi 43,9%. Dengan gambaran kemampuan yang demikian dapat diinterpretasikan bahwa ada sebanyak 56,1% diantara penyelenggara lembaga legislatif nagari tersebut mampu melaksanakan tupoksinya dengan utuh, dan sebanyak 43,9% yang tidak atau kurang mampu melaksanakan tupoksinya secara sempurna. Artinya ada sekitar 44% dari anggota lembaga legislatif atau perwakilan nagari ini yang bergabung bukan karena kemampuan-kemampuannya melainkan menurut Emilia (2002) adalah karena tertarik dengan nilai-nilai, tuntutan dan hasrat-hasrat yang sulit dikompromikan. Di sisi lain nagari membutuhkan penyelenggara yang memiliki kapabilitas manajerial yang tinggi.

b. Kapabilitas Lembaga Eksekutif

Kapabilitas atau kemampuan lembaga eksekutif nagari se-Sumatera Barat untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya diperoleh data dari 367 responden dengan mean 74,687.

Berdasarkan mean tersebut diklasifikasikan tingkat kemampuan lembaga eksekutif nagari dalam kategori tinggi dan rendah yang distribusinya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 7. Kapabilitas Lembaga Eksekutif Nagari

No.	Tingkat Kapabilitas	f	%	Keterangan
1.	Tinggi	188	51,2	Mean =74,687
2.	Rendah	179	48,8	
	Jumlah	367	100	

Data tabel di atas menunjukkan bahwa gambaran tingkat kemampuan lembaga eksekutif nagari se-sumatera Barat yang berkategori tinggi dan rendah tidak jauh berbeda . Hal itu terlihat dari perbandingannya yang seimbang antara kategori tinggi dengan yang kategori rendah yaitu 51% berbanding dengan 49%. Dengan demikian berarti bahwa kapabilitas atau kemampuan lembaga eksekutif untuk melaksanakan tupoksinya dapat dikatakan berada dalam keadaan rata-rata atau sedang. Artinya Wali Nagari, Sekretaris Nagari dan Wali Jorong atau Wali Korong sesungguhnya memerlukan peningkatan kecakapan dan keterampilan manajerial yang lebih memadai untuk mengoperasionalkan tupoksi yang menjadi tanggung jawabnya. Salah satu syarat *good governance* menurut UNDP sebagaimana yang dikemukakan Kamal (2001) di atas adalah tersedianya tenaga penyelenggara pemerintahan yang profesional yaitu tenaga yang mempunyai kemampuan, keterampilan, dan moral supaya mempunyai rasa empati untuk memberikan pelayanan yang mudah, cepat, tepat dengan biaya terjangkau.

c. Kapabilitas Lembaga Pertimbangan Syarak

Berbeda dengan tingkat komitmen yang dimiliki oleh penyelenggara lembaga ini yang cenderung tinggi, maka tingkat kemampuan atau kapabilitas lembaga pertimbangan syarak nagari se-Sumatera Barat, berdasarkan data yang diambil dari 174 responden dengan mean 29,213, cenderung pada kategori rendah. Dengan menggunakan ukuran mean tersebut didapat tingkat kemampuan lembaga pertimbangan syarak nagari sebagaimana digambarkan dalam tabel berikut.

Tabel 8. Kapabilitas Lembaga Pertimbangan Syarak Nagari

No.	Tingkat Kapabilitas	f	%	Keterangan
1.	Tinggi	84	48,3	Mean =29,213
2.	Rendah	90	51,7	
	Jumlah	174	100	

Seperti telah disinggung di atas, tabel tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kemampuan lembaga pertimbangan syarak di Sumatera Barat cenderung rendah karena terdapat sebanyak 51,7% berada dalam kategori rendah sedangkan yang berkategori tinggi hanya sebesar 48,3 %. Artinya kapabilitas mereka tidak memadai untuk menjalankan tupoksinya, meskipun komitmennya cenderung tinggi (60,3%) sebagaimana ditunjukkan oleh data dalam tabel No 3 di atas. Mereka pada hakikatnya punya tanggung jawab atau komitmen yang cenderung tinggi tapi tidak didukung oleh kemampuan yang tinggi pula. Dengan demikian akan terkendala dan tidak akan terpeliharanya prinsip ABS-SBK di nagari dengan konsisten baik dalam bentuk penerapannya dalam masyarakat maupun dalam bentuk pemberian pertimbangan secara proaktif dan responsif terhadap program dan kegiatan pemerintah (eksekutif) nagari. Karena inti dari tupoksi lembaga ini adalah penerapan filosofi ABS-SBK di nagari.

d. Kapabilitas Lembaga Pelestarian Adat Nagari

Kemampuan (*capability*) lembaga pelestarian adat nagari se-Sumatera Barat berdasarkan hasil olahan data variabel ini maka diperoleh kelompok yang berkategori tinggi sebanyak 59%, sedangkan yang rendah sebanyak 41%. Angka tersebut didasarkan pada pengukuran dengan menggunakan mean yang besarnya adalah 34,961 dari responden sebanyak 229. Gambaran menyeluruh tingkat kemampuan lembaga pelestarian adat nagari ini dapat diketahui melalui tabel berikut.

Tabel 9. Kapabilitas Lembaga Pelestarian Adat Nagari

No.	Tingkat Kapabilitas	f	%	Keterangan
1.	Tinggi	135	59,0	Mean =34,961
2.	Rendah	94	41,0	
	Jumlah	229	100	

Tabel di atas menjelaskan bahwa kemampuan lembaga pelestarian adat nagari di Sumatera Barat cenderung tinggi. Karena

terdapat sebanyak 59% berada dalam kategori tinggi. Sedangkan yang berkategori rendah adalah sebesar 41%. Bila dibandingkan kapabilitas lembaga ini dengan tingkat kapabilitas lembaga legislatif, eksekutif dan pertimbangan syarak yang telah dikemukakan di atas maka kapabilitas atau kemampuan lembaga ini teridentifikasi lebih dapat mengoperasikan tupoksinya dibanding dengan lembaga yang lain. Artinya para penyelenggara lembaga ini yang terdiri dari mayoritas ninik mamak atau penghulu memiliki kecakapan yang memadai untuk melaksanakan tupoksinya yang berintikan penyelesaian konflik sako dan pusako, yang ditupang oleh komitmen mereka yang juga cenderung tinggi (56,8%) sebagaimana yang dikemukakan dalam tabel 4 di atas.

Bila dibandingkan kapabilitas antar lembaga penyelenggara pemerintahan nagari maka diperoleh gambarannya sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 10. Perbandingan Kapabilitas Para Penyelenggara Pemerintahan Nagari dalam Operasionalisasi Tupoksi Berdasarkan Kelembagaan se-Sumatera Barat

No	Tingkat Kapabilitas	Legislatif (f = 244)	Eksekutif (f = 367)	Badan Pertimbangan syarak (f = 174)	Badan Pelestarian Adat (f = 229)	Rata-rata
1	Tinggi	56,10%	51,20%	48,30%	59,00%	53,65%
2	Rendah	43,90%	48,80%	51,70%	41,00%	46,35%
	Jumlah	100%	100%	100%	100%	100%

Dari tabel perbandingan di atas dapat diketahui bahwa tingkat kapabilitas rata-rata para penyelenggara untuk semua lembaga adalah sebesar 54% berkategori tinggi dan sebesar 46% lagi dalam kategori rendah. Sedangkan kapabilitas badan pelestarian adat menduduki prosentase terbesar (59%) dalam kategori tinggi dibanding dengan lembaga legislatif (56%), eksekutif (51%) dan apalagi dibanding dengan badan pertimbangan syarak (48%). Kapabilitas badan pelestarian adat lebih baik dibanding lembaga yang lainnya dalam mengoperasikan tupoksi mereka masing-masing. Kemudian badan pertimbangan syarak adalah lembaga yang cenderung kurang atau tidak kapabel untuk melaksanakan tupoksinya, meskipun mereka memiliki komitmen yang cenderung tinggi.

IV. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan beberapa hal yang menyangkut variabel Komitmen dan kapabilitas penyelenggara pemerintahan nagari se-Sumatera Barat.

1. Pada umumnya kemauan, tekad, dan tanggung jawab atau komitmen para penyelenggara nagari se-Sumatera Barat dalam mengoperasikan tupoksinya memiliki komitmen yang sedikit cenderung tinggi, dan masih cukup banyak lagi mereka yang memiliki komitmen yang rendah. Ditinjau dari masing-masing kelembagaan maka badan pertimbangan syarak adalah lembaga yang memiliki komitmen yang lebih baik daripada lembaga lain; lembaga pelestarian adat lebih baik pula komitmennya daripada lembaga eksekutif dan legislatif; dan lembaga eksekutif lebih baik sedikit komitmennya dibanding dengan legislatif. Disamping itu, secara keseluruhan masih terlihat cukup besar mereka yang kurang memiliki tanggung jawab atau komitmen dalam menjalankan tupoksinya, yaitu ada sebesar 44%.
2. Pada umumnya kapabilitas atau kemampuan para penyelenggara pemerintahan nagari se-Sumatera Barat untuk mengoperasikan tupoksinya sedikit cenderung di atas rata-rata dan masih banyak yang memiliki kapabilitas dalam kategori rendah. Ditinjau dari masing-masing kelembagaan badan pelestarian adat lebih baik kemampuan atau kapabilitasnya dibanding tiga lembaga lainnya, bahkan badan pertimbangan syarak sedikit lebih cenderung memiliki kemampuan atau kapabilitas yang rendah meskipun mereka memiliki komitmen yang lebih baik daripada lembaga lainnya sebagaimana kesimpulan pertama di atas; badan legislatif lebih baik kapabilitasnya daripada eksekutif, dan eksekutif lebih baik dari badan pertimbangan syarak. Disamping itu, secara keseluruhan masih terlihat cukup besar mereka yang kurang atau tidak mampu atau kurang kapabel dalam melaksanakan tupoksinya masing-masing, yaitu terdapat sebanyak 46%.

Berdasarkan simpulan di atas, ada dua rekomendasi penelitian ini yang dianggap relevan yaitu:

1. Untuk meningkatkan kemauan, tanggung jawab, tekad atau komitmen penyelenggara pemerintahan nagari dalam menjalankan tupoksinya maka diperlukan upaya-upaya strategis. Di antara upaya itu adalah perlu ada kerjasama antara Pemda dengan perguruan tinggi dan atau dengan Lembaga Swadaya Masyarakat yang relevan melakukan pelatihan motivasi

berprestasi. Untuk kepentingan ini ada sasaran pada lembaga legislatif sebesar 46%, eksekutif 45%, badan pelestarian adat 43%, dan badan pertimbangan syarak sebesar 38% se-Sumatera Barat.

2. Adapun untuk peningkatan kemampuan atau kapabilitas diperlukan pelatihan/pembinaan kemampuan yang diprioritaskan bagi lembaga pertimbangan syarak, kemudian dilanjutkan secara berturut-turut terhadap eksekutif, legislatif, dan pelestarian adat. Kebutuhan untuk itu se-Sumatera Barat secara berturut-turut adalah agak besar.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Akmal. 2001. *Proses Assimilasi Masyarakat Transmigrasi* dalam Jurnal Ilmiah *Humanus*. Volume III Nomor 2 Tahun 2001 (Terakreditasi Kpts Dirjen Dikti Depdiknas No. 69/Dikti/Kep/2000). Padang: Lembaga Penelitian, Univ. Negeri Padang
- Dwiyanto, A, Partini, dkk 2002 *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta: PSKK UGM
- Emilia, R. 2001. "Mengelola Pemerintahan dan Masyarakat di Era Otonomi Daerah dan Pemerintahan Nagari", dalam buku *Teknik Penyusunan Produk Hukum Daerah*, Padang: Anggrek Law Firm
- Gusnita. 2002. "Usaha-usaha Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Kembali ke agari dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah". Skripsi . Padang: FIS – UNP
- Hersey, P, dan Blanchard, K. 1986. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th edition). Terjemahan Agus Darma, Jakarta: Erlangga
- Kamal, M. 2001. "Mekanisme Konsultasi Publik, Pembuatan Perda dan Good Governance", dalam buku *Teknik Penyusunan Produk Hukum Daerah*, Padang: Anggrek Law Firm
- Osborne, D, Gaebler, T. 1996. *Mewirauahakan Birokrasi (Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector)* Penerjemah Abdul Rosyid. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Owens, R. G, 1987. *Organizational behavior in education* (third edition). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sigit, S, 1983. *Teori Kepemimpinan dalam manajemen*. Yogyakarta: Armurita