

# ILMU dan BUDAYA

Volume 36, No. 29 / 2012

• **Fungsi Pengendalian Dalam Perpanjangan Ijin  
Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi  
Swasta**

*(Studi Pada Kopertis Wilayah III Jakarta)*

• **Hubungan Kelembagaan Dalam Penyelenggaraan  
Pemerintahan Nagari Di Era Otonomi Daerah  
(Studi Pada Kabupaten Solok, Sumatera Barat)**

• **Pengambilan Keputusan Strategis  
Dalam Perspektif Kekuasaan**

**HUBUNGAN KELEMBAGAAN DALAM  
PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN NAGARI DI  
ERA OTONOMI DAERAH**  
*(Studi Pada Kabupaten Solok, Sumatera Barat)*

Zulmasyhur

*Abstract*

*Solok District is one of the eight-impooverished-district in West Sumatera province at the era of regional autonomy. Various governance program created by Wali Nagari and BMN are perceived not able to overcome the problems, coupled with Nagari life controlled by custom, making an collision impact in the administration of Nagari institutional relationships. By using the concept of Jones (2007:270), this study focuses on the effectiveness of institutional relationship in Nagari governance in the era of regional autonomy at Solok, West Sumatera, with particular emphasize on: human resources, functional resources, technological capabilities and organizational capabilities. This study uses descriptive research with a qualitative approach. The primary data obtained through observations and interviews. The results showed that the institutional relationship of Nagari governance at Solok district in the era of regional autonomy is conflicting. This is due to not only a contradiction in the preparation of human resources, functional resources, technological capabilities and organizational capabilities, but also because of the neglect of indigenous autonomy. The new concept of this research is the autonomy of indigenous peoples in relation to the institutional autonomy in governance nagari, which apply customary values that serve as a representation of “bernagari” life implementation, controlled by custom. The constraints and challenges in Nagari governance must be “tiered up, scrolled down”. In a sense, those concern the interests of the indigenous villages should be completed in force in every districts, since the villages not only be understood as a territorial quality, but also the quality genelogis. Nagari is a cultural region in the Minangkabau confederations and deserves the right to manage of its area, so that villages also serve as traditional institutions and governments, both intertwine, and are an integral unity.*

*Key words: Institutional Relations, Nagari Governance, Era of Regional Autonomy*



## **I. Pendahuluan**

Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 memberikan perhatian yang sangat besar terhadap peningkatan peranserta masyarakat guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Peranserta masyarakat tersebut tidak hanya dibatasi hanya pada dukungan terhadap kebijakan pemerintah serta akses untuk menikmati hasilnya, tetapi juga pada keleluasaan untuk menyampaikan *voice* dan kesempatan untuk merentangkan pilihan-pilihan. Dengan demikian Negara mengakui dan menghormati satuan-satuan pemerintahan daerah yang bersifat khusus atau bersifat istimewa yang diatur dengan undang-undang, serta Negara mengakui dan menghormati kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat beserta hak tradisionalnya sepanjang masih hidup dan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia. Hal ini mengisyaratkan bahwa dalam pembangunan daerah, budaya dan masyarakat merupakan dua buah sisi yang tidak terpisahkan.

Iktikad untuk mengembangkan pemerintahan desa berbasis budaya lokal perlu dipahami secara menyeluruh oleh daerah, dan jangan hanya menjadi retorik dan bahkan memerosokkan desa jebakan maut manakala lapisan supra desa tidak memiliki *sense* budaya. Dengan demikian penting untuk dicamkan bahwa sasaran dan pengembangan pemerintahan desa berbasis budaya lokal adalah identitas budaya.

Istilah Nagari menggantikan istilah desa, dan istilah lain desa di Papua, Kutai Barat dan Sunda disebut *kampung/dusun*, di Aceh disebut *Gampong*, di Sumatera Utara disebut *Uta/Huta*, yang sebelumnya digunakan di seluruh provinsi-provinsi lain di Indonesia. Jadi, istilah-istilah yang menggantikan istilah desa di atas, adalah sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005, yang menekankan prinsip dasar sebagai landasan pemikiran pengaturan keanekaragaman daerah, artinya istilah desa dapat disesuaikan dengan asal usul dan kondisi sosial budaya masyarakat setempat.

Dalam Perda No. 7 Tahun 2006 dinyatakan bahwa sebagai unit pemerintahan otonom, setiap Nagari adalah lembaga yang melaksanakan kekuasaan pemerintahan, baik yang berfungsi sebagai badan eksekutif (Wali Nagari), legislatif (Badan Musyawarah Nagari atau BMN) dan yudikatif (Kerapatan Adat Nagari atau KAN). Sehingga suasana demokratis dan egaliter selalu mewarnai hubungan pemimpin dengan masyarakat, baik di dalam menyelenggarakan pemerintahan maupun dalam urusan hukum adat berdasarkan *Adat Basandi Syara', Syara' Basandi Kitabullah*. Hal ini didukung oleh Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat No. 2 Tahun 2007 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Nagari, di mana kenagarian merupakan program Pemerintah Propinsi Sumatera Barat dengan konsep *Babalik ka nagari* artinya kembali lagi kepada aturan Nagari. Penerapan konsep ini tentu saja tidak mudah, karena format Nagari sekarang telah berubah mengikuti pemikiran, semangat

dan perubahan baru, serta Nagari diatur oleh Provinsi dan Kabupaten.

Peluang dan tantangan untuk menghidupkan kembali eksistensi Nagari beserta pemerintahannya di Sumatera Barat dinilai cukup berat dalam prospek otonomi daerah, karena potensi-potensi Nagari sebagai hak ulayat yang mendukung Pemerintahan Nagari belum jelas posisinya dalam sistem hukum nasional.

Fenomena ini tentu saja tidak dapat ditetapkan sebagai sebuah keputusan *final* tanpa adanya pertimbangan-pertimbangan yang jelas dan matang dari setiap peran kelembagaan dalam penyelenggaraan pemerintahan Nagari yang ada saat ini, karena penyelenggaraan pemerintahan Nagari di Kabupaten Solok sudah mengacu pada Peraturan Daerah No. 7 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Nagari, dimana konsep pemerintahan Nagari adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh *Pemerintah Nagari* dan *Badan Musyawarah Nagari*. Pemerintah Nagari yang dimaksud adalah Wali Nagari dan Perangkat Nagari sebagai unsur penyelenggaraan pemerintahan Nagari. BMN adalah lembaga yang merupakan perwujudan demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan Nagari yang keanggotaannya dapat mencerminkan keterwakilan wilayah dan atau terdiri dari unsur-unsur masyarakat yaitu *niniak mamak*, alim ulama, cadiak pandai, bundo kanduang serta pemuda yang ditetapkan dengan cara musyawarah dan mufakat. Sedangkan KAN adalah lembaga kerapatan dari Niniak Mamak yang telah ada yang diwarisi secara turun temurun sepanjang adat dan berfungsi memelihara kelestarian adat serta menyelesaikan perselisihan Sako dan Pusako dalam Nagari.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis melakukan penelitian yang berjudul:

Hubungan Kelembagaan Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Nagari di Era Otonomi Daerah (Studi pada Kabupaten Solok, Sumatera Barat).

## **II. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka rumusan dalam pernyataan masalahnya sebagai berikut: “Bagaimanakah hubungan kelembagaan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Nagari di era otonomi daerah oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Solok, Sumatera Barat”

## **III. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk: (1). Mengetahui efektivitas faktor-faktor hubungan kelembagaan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Nagari di era otonomi daerah di Kabupaten Solok, Sumatera Barat. (2). Memperoleh konsep baru bagi pengembangan ilmu administrasi publik.

#### **IV. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara.

#### **V. Tinjauan Pustaka**

##### **1. Pengembangan Kelembagaan**

Riggs (1986:131) mengatakan bahwa: "Lembaga menunjukkan pada kombinasi antara tujuan organisasi dan hubungannya dengan lingkungan". Jadi, suatu lembaga dapat dikatakan sebagai lembaga yang baik apabila hubungannya dengan lingkungan justru dapat mendukung nilai-nilai yang ada dalam masyarakat dan memungkinkan dilakukannya berbagai kegiatan pembangunan. Sukanto (1977:89) mengatakan bahwa:

Suatu lembaga berfungsi memberikan pedoman bagaimana masyarakat harus bertingkat laku atau bersikap di dalam menghadapi masalah-masalah terutama yang menyangkut kebutuhannya. Kemudian menjaga keutuhan hidup bermasyarakat dan memberikan pegangan dalam mengadakan *social control*, wujud dalam norma-norma dalam bentuk, cara, kebiasaan, tata kelakuan dan adat.

Sedangkan kelembagaan merupakan sebuah *social form* ibarat organ-organ dalam tubuh manusia yang hidup dalam masyarakat. Binswanger dalam Faria Ruhana (2008:22) menyebutkan bahwa: "Organisasi merupakan bagian dari kelembagaan". Hal ini berarti bahwa organisasi merupakan organ dalam suatu kelembagaan.

Koentjaraningrat dalam Syahyuti (2007:29) mengemukakan bahwa: "Kata kelembagaan menunjuk kepada sesuatu yang bersifat membangun (*establish*) yang hidup (*constitued*) di dalam masyarakat". Sedangkan Syahyuti (2007:30) menjelaskan lebih detil bahwa:

Pada prinsipnya, sesuatu *social relation* dapat disebut sebagai sebuah kelembagaan apabila memiliki empat komponen, yaitu:

- 1) Komponen person. Orang-orang yang terlibat di dalam suatu kelembagaan dapat diidentifikasi dengan jelas.
- 2) Komponen kepentingan. Orang-orang tersebut pasti sedang diikat oleh satu kepentingan atau tujuan, sehingga di antara mereka terpaksa harus saling berinteraksi.
- 3) Komponen aturan. Setiap kelembagaan mengembangkan seperangkat kesepakatan yang dipegang secara bersama, sehingga seseorang dapat menduga apa perilaku orang lain dalam lembaga tersebut.
- 4) Komponen struktur. Setiap orang memiliki posisi dan peran, yang harus dijalankan secara benar. Orang tidak bisa berubah-ubah posisinya dengan kemauan sendiri.



Pengembangan kelembagaan merupakan bentuk upaya yang dilakukan oleh organisasi agar dapat tumbuh dan bertahan sehingga dapat menjalankan fungsinya secara optimal. Pengembangan kelembagaan merupakan suatu proses perubahan yang direncanakan dalam rangka meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat. Perubahan itu sendiri merupakan sesuatu hal yang pasti terjadi karena manusia selalu berusaha untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan perubahan. Namun perubahan tidak selalu memberi dampak yang baik, kadang justru sebaliknya, sehingga makna perubahan adalah beralihnya keadaan dari sebelumnya menjadi keadaan setelahnya.

Jones (2007:270) menjelaskan bahwa target perubahan keorganisasian dalam rangka meningkatkan efektivitas setidaknya ada empat faktor, yaitu : “*Human resources, functional resources, technological capabilities, and organizational capabilities*”. Dalam faktor *sumber daya manusia*, dapat diartikan sebagai sebuah model organisasi paling penting. Perubahan organisasi perlu diarahkan pada sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan komitmen yang tinggi dalam mengembangkan keorganisasian dan keputusan. Dalam *faktor sumberdaya fungsional* sebagai perubah lingkungan organisasi, maka organisasi perlu menciptakan fungsi-fungsi dimana sebuah nilai dapat diciptakan. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat kesesuaian susunan organisasi, budaya dan teknologi yang ada saat sekarang ini. Alternatif-alternatif dalam sumberdaya fungsional dapat membantu menyediakan sebuah aturan dan formalisasi pada sumberdaya manusia yang termotivasi untuk mengerjakannya. Dalam *faktor kemampuan teknologi*, faktor ini memberikan organisasi sebuah kapasitas yang sangat besar untuk mengubah organisasi dalam rangka menghadapi lingkungan eksternal organisasi pada khususnya. Dengan faktor ini, organisasi akan mampu mengembangkan cara dan pelayanan yang baik dalam rangka memperbaiki kualitasnya. Dalam *faktor kemampuan organisasi*, terutama bentuk susunan dan budaya organisasi yang baik menciptakan organisasi memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumberdaya fungsional untuk meningkatkan hasil kerja.

## **2. Otonomi Daerah**

Pembangunan daerah merupakan daerah integral dari pembangunan nasional, karena pembangunan Nagari menjadi salah satu indikator atau penunjang demi terwujudnya pembangunan daerah maupun nasional. Oleh karena itu, pemerintah pusat membuat suatu kebijakan tentang pemerintahan daerah dimana pemerintah daerah diberi kewenangan yang luas untuk mengatur rumah tangganya sendiri. Hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, sebagai revisi dari Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Selain itu, juga dikeluarkan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan



Keuangan antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah, sebagai revisi dari Undang-Undang No. 25 Tahun 1999. Undang-undang tersebut diharapkan lebih mendukung pemberdayaan daerah dalam rangka pelaksanaan tugas pemerintahan.

Isyarat di atas menandakan bahwa dalam peningkatan kesejahteraan penduduk, maka isu strategis dalam kebijakan otonomi daerah harus diwujudkan antara lain melalui peranserta masyarakat. Hal ini merupakan salah satu pesan yang diusung juga oleh prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang sehat adalah terwujudnya *democratic governance*. Dalam tatanan ini, peranserta masyarakat tidak dibatasi hanya pada dukungan terhadap kebijakan pemerintah serta akses untuk menikmati hasilnya, tetapi juga pada keleluasaan untuk menyampaikan *voice* dan kesempatan untuk merentangkan pilihan-pilihan.

Selanjutnya untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat, maka dibentuklah sejumlah peraturan daerah. Dalam Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat No. 9 Tahun 2000 tentang Ketentuan Pokok Pemerintahan Nagari, dinyatakan bahwa kenagarian merupakan program Pemerintah Propinsi Sumatera Barat dengan konsep *Babalik ka nagari* artinya kembali lagi kepada aturan Nagari. Demikian pula halnya konsep yang tertera dalam Perda Kabupaten Solok Nomor 7 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Nagari.

Sebagai unit pemerintahan otonom, setiap Nagari (yang menggantikan istilah desa sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005) adalah lembaga yang melaksanakan kekuasaan pemerintahan, baik yang berfungsi sebagai badan eksekutif (Wali Nagari), legislatif (Badan Musyawarah Nagari atau BMN) dan yudikatif (Kerapatan Adat Nagari atau KAN). Lembaga-lembaga ini, sebagaimana halnya pada masyarakat Minangkabau, juga terjadi interaksi sosial yang merupakan bagian dari proses sosial. Melalui interaksi sosial antar individu, antar kelompok maupun antara individu dengan kelompok dijalin hubungan dan kehidupan bersama di tengah masyarakat. Proses ini terjadi karena adanya daya dorong atau daya tarik dari suatu pihak yang terlibat di dalam proses tersebut. Pihak yang mempunyai daya pengaruh dalam masyarakat tersebut berupaya untuk mempengaruhi pihak lain agar mengikuti kemauannya.

Dengan demikian untuk meningkatkan kapabilitasnya, pemerintah daerah (Wali Nagari) tentu tidak dapat melaksanakannya sendirian, tanpa mengikutsertakan peranserta masyarakat (BMN dan KAN). Syakrani dan Syahrani (2009:41) mengatakan bahwa:

Salah satu pesan yang diusung oleh prinsip-prinsip tata kelola kepemerintahan yang sehat adalah terwujudnya *democratic governance*. Dalam tataran ini, peranserta penduduk tidak dibatasi hanya pada dukungan-dukungan terhadap kebijakan pemerintah serta akses untuk menikmati hasilnya, tetapi juga pada keleluasaan untuk menyampaikan

*voice* dan kesempatan untuk merentangkan pilihan-pilihan.

Secara konseptual, arti berperan serta bukan ikut serta, tetapi terlibat aktif dalam menyadari, memahami, dan mendefinisikan masalah dan potensi. Arti ini juga seharusnya meluas sampai pada terlibat aktif merencanakan, implementasi dan evaluasi, serta pengembangan program aksi dan diri dalam manajemen perubahan.

Peranan lembaga-lembaga nagari dalam penyelenggaraan pemerintahan nagari sebagai institusi lokal sangat penting dalam proses pemberdayaan masyarakat nagari dalam pembangunan. Peran penting lembaga-lembaga nagari ini dapat dilihat dari kontribusi mereka dalam mempromosikan pembangunan nagari dengan jalan memberikan informasi yang lebih rinci mengenai kondisi-kondisi nagari maupun kemungkinan-kemungkinan dari apa yang dilakukan oleh aparat pemerintah. Dalam konteks ini, lembaga-lembaga nagari dapat berpartisipasi dalam perencanaan dan penetapan tujuan pembangunan yang didalamnya diperlukan pengaturan penggunaan dan mobilisasi sumber-sumber yang diberikan oleh pemerintah daerah secara efektif dalam proses pembangunan.

## **VI. Hasil Pembahasan**

Otonomi daerah merupakan perwujudan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dan mempunyai hubungan yang erat dengan desentralisasi.

Partisipasi kelembagaan pemerintahan Nagari dapat dilihat dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat di nagari yang meliputi antara lain partisipasi politik dan partisipasi pembangunan. Partisipasi politik merupakan partisipasi masyarakat nagari untuk ikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan proses pemilihan pemimpin di nagari. Sedangkan partisipasi pembangunan merupakan partisipasi masyarakat nagari dalam setiap tahapan pembangunan. Dengan demikian keterlibatan anak nagari secara mental dan emosional merupakan salah satu unsur dari partisipasi. Keterlibatan anak nagari secara mental dan emosional itu menunjukkan bahwa keterlibatan mereka terhadap tujuan yang akan dicapai lebih mendalam dari hanya pada keterlibatan secara fisik.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Nagari, maka urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Nagari mencakup urusan pemerintahan yang sudah ada berdasarkan hak asal-usul Nagari. Urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah yang diserahkan pengaturannya kepada Nagari, tugas pembantuan dari pemerintah dan pemerintah daerah, urusan pemerintah lainnya yang oleh peraturan perundang-undangan yang diserahkan kepada Nagari. Nagari yang dimaksud adalah kesatuan masyarakat hukum adat dalam daerah yang terdiri dari beberapa



suku yang tergabung dalam Kerapatan Adat Nagari yang mempunyai wilayah yang tertentu batas-batasnya, mempunyai harta kekayaan sendiri, serta berhak mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Sedangkan pemerintahan Nagari adalah penyelenggara urusan pemerintahan oleh Pemerintah Nagari dan Badan Musyawarah Nagari. Kedua lembaga inilah yang merupakan motor penggerak masyarakat dan mempunyai hubungan kelembagaan yang sinergis untuk secara bersama-sama melaksanakan kewajibannya meningkatkan kesejahteraan penduduk, memelihara ketentraman dan ketertiban masyarakat, melaksanakan kehidupan demokrasi dalam setiap pengambilan keputusan, memberdayakan masyarakat nagari, serta mengembangkan potensi sumberdaya alam dan melestarikan lingkungan hidup.

Wali Nagari merupakan unsur pelaksana program pembangunan, pelayanan, pembinaan dan pemberdayaan masyarakat, sedangkan BMN dan KAN merupakan lembaga legislatif dan yudikatif nagari yang berfungsi menampung, menyalurkan, dan konsultasi serta mewujudkan aspirasi dan kepentingan masyarakatnya dalam penetapan kebijakan yang akan dilaksanakan oleh Wali Nagari. Dengan demikian ketiga lembaga nagari tersebut mempunyai fungsi teknis dan politis di tingkat nagari yang memiliki nilai strategis dalam mempercepat proses pembangunan nagari. Ketiga lembaga tersebut secara bersama-sama memberikan pedoman bagaimana masyarakat harus bertingkah laku atau bersikap di dalam menghadapi masalah-masalah terutama yang menyangkut kebutuhannya, kemudian menjaga keutuhan hidup bermasyarakat dan memberikan pegangan dalam mengadakan social control, wujud dalam norma-norma dalam bentuk, cara, kebiasaan, tata kelakuan dan adat.

Dengan demikian efektivitas hubungan kelembagaan (Wali Nagari dan BMN) dalam penyelenggaraan pemerintahan nagari di era otonomi daerah tentu saja bergantung dari kesamaan cara pandang atau pendekatan masing-masing lembaga nagari itu sendiri. Jones (2007:270) menjelaskan bahwa target perubahan keorganisasian dalam rangka meningkatkan efektivitas setidaknya ada 4 faktor yaitu: 1) Sumberdaya manusia; 2) Sumberdaya fungsional; 3) Kapabilitas teknologi; dan 4) Kapabilitas organisasi.

## **1. Sumber Daya Manusia**

Berhasil tidaknya pelaksanaan otonomi Daerah sebagian besar tergantung pada Pemerintah Daerah Kabupaten Solok itu sendiri terutama kelembagaan yang berada di bawahnya yaitu Wali Nagari dan BMN. Penyimpangan penyelenggaraan pemerintahan nagari dapat saja terjadi karena ketidakmampuan seorang Wali Nagari dan BMN dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan. Berhasil tidaknya seseorang yang menjabat suatu jabatan dalam menjalankan tugas-tugasnya tergantung kepada kualitas yang dimilikinya

Jadi dapat dikatakan bahwa lembaga-lembaga nagari dapat dikatakan

sebagai lembaga yang baik apabila para pimpinannya memiliki kemampuan mengorganisasikan lembaganya atas dinamika perubahan lingkungan yang sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat dan memungkinkan dilakukannya berbagai kegiatan pembangunan. Ordway Tead dalam Tangkilisan (2005:6) mengemukakan bahwa: “Kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Ralph M. Stogdill dalam Tangkilisan (2005:7) mengemukakan bahwa: “Kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan”. Jadi, keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan nagari sangat ditentukan oleh pola kepemimpinan yang ada dalam kelembagaan pemerintahan nagari. Dalam kenyataannya, keberhasilan kelembagaan nagari selalu dikaitkan dengan kepemimpinan nagari dalam kehidupan masyarakat di Sumatera Barat. Melalui pola kepemimpinan nagari, para pemimpin di nagari menggerakkan dan mempengaruhi masyarakat untuk mengambil sikap atau melakukan tindakan tertentu. Pemimpin dalam masyarakat nagari dapat dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu kelompok pemimpin formal dan kelompok pemimpin informal. Kelompok pemimpin formal yaitu pemimpin yang keberadaannya sebagai pemimpin yang ditetapkan melalui pengukuhan oleh pemerintah daerah dan melalui persetujuan pemimpin kelompok informal. Pemimpin formal terdiri dari unsur pemerintahan di nagari. Sedangkan kelompok pemimpin informal yaitu pemimpin yang keberadaannya diakui oleh para pengikutnya namun tetap memerlukan pengukuhan dari pemerintah daerah. Pemimpin informal ini antara lain adalah para penghulu, ninik mamak, dan ulama, yang kesemuanya tergabung dalam kesatuan Badan Musyarawah Nagari (BMN). Kesemua pimpinan dalam kelembagaan pemerintahan nagari tersebut masing-masing mempunyai kekuatan, otoritas dan legalitas, kewibawaan dan kemampuan yang berbeda-beda, dalam upaya mencapai tujuan kenagarian.

Dalam konteks sumberdaya manusia, menurut Jones (2007:270) terdapat dua faktor penting, yaitu: *sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan komitmen yang tinggi dalam mengembangkan keorganisasian dan keputusan.*

Berdasarkan uraian sumberdaya manusia di setiap kelembagaan nagari di atas, maka meskipun kesesuaian jumlah sumberdaya manusia dalam melaksanakan prosedur tugas-tugas di setiap kelembagaan dinilai telah memadai dan sesuai dengan peraturan daerah, akan tetapi terdapat faktor penting yang belum terbangun dengan baik terutama pembinaan kualitas sumberdaya manusia di setiap kelembagaan dalam penyelenggaraan pemerintahan Nagari. Pimpinan kelembagaan umumnya berpendidikan SMU atau sederajat bahkan ada yang kurang dari itu, bahkan ada ketua organisasi kepemudaan yang berusia tua, sehingga banyak faktor-faktor yang dapat menghambat pengembangan kelembagaan dalam penyelenggaraan pemerintahan Nagari. Memang tidak



ada prasyarat tingkat pendidikan dan usia minimal yang dipersyaratkan dalam proses pemilihan para pemimpin tersebut, namun akibatnya banyak pemimpin Nagari yang masih kurang memahami pentingnya peran kelembagaan Nagari dan kurang sepenuhnya dapat mengeksplorasi sumber-sumber daya yang ada di Nagari guna mensejahterakan anak nagari.

Di sisi lain, kurangnya kemampuan penyelenggara pemerintahan nagari dalam bekerjasama dengan Ketua KAN (ditambah keterbatasan intelektual Ketua KAN) semakin menambah berat beban kerja peran lembaga Wali Nagari dan BMN dalam penyelenggaraan pemerintahan Nagari, sebab Ketua KAN mempunyai kekuasaan mutlak pada teritorial Nagari. Penghulu (Ketua KAN) umumnya masih berkuat dengan kemampuan petatah petitih yang terkadang anak kemenakan tidak memahaminya. Persoalan ini diperparah dengan tidak dibawanya anak kemenakan yang telah memiliki kemampuan tinggi dalam pengambilan keputusan, begitu pula dengan tidak diikutsertakan kaum perempuan dalam suku untuk berurun rembuk. Hal ini mengindikasikan KAN sebagai sebuah lembaga dengan sistem tertutup yaitu sistem yang tidak saling berinteraksi dengan lingkungan luarnya, serta integrasi internal tidak memungkinkan berjalannya fungsi-fungsi dan kemampuan untuk beradaptasi.

Sedangkan dalam proses perencanaan program di suku selama ini, kebanyakan tidak teradministrasi dengan baik, dimana beberapa suku yang tidak memiliki ranji atau data kemenakan yang lengkap dengan kondisi potensi yang ada di kemanakan. Begitu juga tidak ada data secara tertulis tentang jumlah pusako, apalagi sejarah suku, serta inventaris permasalahan suku dan notulen rapat-rapat suku. Padahal pada waktu sebelum Belanda menjajah ranah Minang (sebelum Perang Paderi tahun 1821-1837), kekuasaan seorang Penghulu sungguh demikian luas dan luar biasa. Mereka memiliki kemampuan dalam mengingat (belum dikenal budaya tulis-baca), bertambo, berpepatah-petitih, berpantun, sehingga dikenal dengan pepatah adat *sabarih bapantang hilang, sabarih bapantang lupo*. Penghulu memiliki kekuasaan eksekutif, legislatif dan yudikatif, sedangkan saat ini wilayah kekuasaannya hanya sebatas rumah gadang dan tanah ulayatnya. Meskipun demikian kekuasaan mutlak bukanlah berada ditangan pemegang kekuasaan, tetapi pada lembaga musyawarah yang disebut kerapatan suku sebagai lembaga banding dalam sebuah keputusan harus dihormati, sebab keputusan kerapatan suku tersebut diambil melalui mufakat dalam mencari kebenaran.

## **2. Sumber Daya Fungsional**

Sumberdaya merupakan faktor yang dapat menentukan lancar atau tidaknya penerapan suatu kebijakan. Faktor sumberdaya harus tersedia secara cukup atau sesuai dengan kebutuhan penerapan kebijakannya. Faktor sumberdaya dapat meliputi staf pelaksanaanya, informasi, wewenang/dana, dan

fasilitas pendukung pelaksanaan kebijakan. Namun dalam konteks sumberdaya fungsional, menurut Jones (2007:270) bahwa: “Sumber daya fungsional memegang peranan yang sangat penting dalam perubahan lingkungan guna mentransfer sumber-sumber yang dapat menciptakan nilai”. Dalam *faktor sumberdaya fungsional* sebagai peubah lingkungan organisasi, maka kelembagaan dalam penyelenggaraan pemerintahan nagari perlu menciptakan fungsi-fungsi dimana sebuah nilai dapat diciptakan. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat *kesesuaian susunan organisasi, budaya dan teknologi* yang ada saat sekarang ini.

Maka tidak ada sumberdaya fungsional yang secara khusus dibentuk oleh Wali Nagari bersama-sama dengan BMN maupun KAN yang berfungsi mewadahi pemberdayaan masyarakat secara langsung di bawah pembinaannya. Dalam pelaksanaan kerjanya, ketiga lembaga tersebut hanya lebih memfokuskan pada tugas dan fungsinya sesuai dengan peraturan daerah tanpa berupaya membentuk sumber daya fungsional guna mentransfer sumber-sumber yang dapat menciptakan nilai. Sumberdaya fungsional yang ada selama ini hanya berupa Lembaga kemasyarakatan sebagai lembaga bentukan yang diarahkan dan ditetapkan oleh Bupati. Meskipun lembaga tersebut mempunyai tugas membantu Pemerintahan Nagari dan merupakan mitra dalam memberdayakan masyarakat Nagari, namun hasilnya belum menimbulkan dampak yang positif terhadap kesejahteraan nagari sebagaimana dibuktikan dengan adanya kejadian penyakit busung lapang di sebagian nagari.

Peneliti menilai bahwa lemahnya kemampuan kelembagaan dalam pemerintahan nagari mengakibatkan tidak dapat terbentuknya sumber daya fungsional guna mentransfer sumber-sumber yang dapat menciptakan nilai. Padahal di wilayah nagari banyak sumber-sumber yang dapat menciptakan nilai, apalagi jika upaya tersebut mendapat dukungan baik dari Penghulu atau Ketua KAN yang berkedudukan sebagai Lembaga Kerapatan Niniak Mamak yang telah ada dan diwarisi secara turun temurun sepanjang adat yang berlaku di masing-masing Nagari.

### **3. Kapabilitas Teknologi**

Robbins (1994:194) mengemukakan bahwa: “Teknologi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, dan proses yang dibutuhkan untuk mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi”. Hal ini berarti teknologi melihat pada bagaimana masukan diubah menjadi keluaran. Sedangkan The Liang Gie (1990:160) menjelaskan, bahwa: “Teknologi adalah pemindahan pengetahuan ilmiah kepada pelaksanaan teknis”. Hal ini berarti bahwa dalam menerapkan kemampuan harus dilihat seberapa besar curahan untuk menggunakan alat teknologi yang telah tersedia, sehingga semakin banyak penggunaan alat teknologi maka semakin tinggi tingkat kemampuan yang harus diperlukan.



Teknologi berpengaruh terhadap kemampuan, sehingga manajemen institusi dapat membuat kebijakan program dengan meningkatkan peralatan serta meningkatkan pengetahuan petugas agar dapat menggunakan peralatan sesuai perkembangan teknologi, serta kecakapan menggunakan pengetahuan metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas, berdasarkan kegiatan kerja.

Dalam kaitannya dengan struktur organisasi, teknologi rutin secara positif berhubungan dengan kompleksitas yang rendah. Makin besar rutinisasi, maka makin sedikit jumlah kelompok pemegang jabatan dan makin sedikit pelatihan yang didapat para profesional. Sedangkan teknologi non-rutin kemungkinan membawa kompleksitas yang tinggi. Pekerjaan itu menjadi lebih canggih dan lebih disesuaikan dengan keinginan, rentang kendali akan menyempit dan diferensiasi vertikal meningkat.

Dalam konteks *kapabilitas teknologi*, menurut Jones (2007:270) bahwa faktor ini memberikan organisasi sebuah kapabilitas yang sangat besar untuk mengubah organisasi dalam rangka menghadapi lingkungan eksternal organisasi pada khususnya. Dengan faktor ini, organisasi akan mampu mengembangkan cara dan pelayanan yang baik dalam rangka memperbaiki kualitasnya.

Berdasarkan penilaian peneliti pada banyak Kantor Wali Nagari dan BMN termasuk KAN di nagari-nagari di Kabupaten Solok, bahwa kapabilitas teknologi yang digunakan dalam penyelenggaraan pemerintahan nagari umumnya terbatas, misalnya kurangnya sarana dan prasarana transportasi, kurangnya sarana komputer baik kuantitas maupun kualitas, kurangnya sarana komunikasi yang dapat memudahkan penyampaian informasi dari nagari yang satu ke nagari yang lain. Dengan demikian kurang tersedianya kapabilitas teknologi atau peralatan atau metode kerja atau informasi di hampir setiap kelembagaan nagari akan semakin mempersulit gerak aktivitasnya atau semakin mempersulit hubungan kelembagaan penyelenggaraan pemerintahan nagari. Padahal pembangunan nagari harus disponsori dan digerakkan oleh pemerintahan nagari. Dengan demikian, tidak terjadi pola pembangunan dari atas (*top down*) dipandang sebagai suatu model yang tepat untuk menggerakkan dan meningkatkan kehidupan masyarakat nagari.

Dilihat dari pendekatan populistik, masyarakat nagari pada dasarnya tertarik para perubahan-perubahan dan mempunyai kemampuan untuk memperbaiki kondisi-kondisi hidup mereka, akan tetapi pemerintahan nagari tidak terlalu banyak melakukan campur tangan didalamnya, termasuk dalam berbagai pengaturan yang kadang-kadang membatasi kreasi masyarakat. Padahal masyarakat nagari-lah yang paling mengetahui kondisi-kondisi hidup mereka.

#### **4. Kapabilitas Organisasi**

Dalam konteks *kemampuan organisasi*, menurut Jones (2007:270)

bahwa terutama bentuk susunan dan budaya organisasi yang baik menciptakan organisasi memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumberdaya fungsionalnya untuk meningkatkan hasil kerja. Kapabilitas organisasi yang baik menuntut setiap lembaga menjadi elemen penting yang menjamin beroperasinya organisasi. Dalam ilmu-ilmu perilaku organisasi dan teori organisasi berlandaskan pada konsep organisasi sebagai sistem terbuka yaitu sistem yang saling berinteraksi dengan lingkungan luarnya. Hal-hal penting dari konsep organisasi sistem terbuka antara lain adalah penekanan pada: (1) hubungan antara berbagai komponen dan fungsi dari organisasi, dan (2) pengenalan akan saling ketergantungan antara organisasi dengan lingkungan luarnya (baik sumber tenaga kerja maupun bahan baku dan penerima dari produk dan/atau pelayanan organisasi tersebut).

Tidak semua organisasi memiliki kemampuan sama untuk merespon lingkungan. Banyak faktor yang menentukan bagaimana organisasi itu harus beraktivitas dan ke arah mana organisasi tersebut harus bergerak.

Dalam kapabilitas organisasi dilihat dari pelaksanaan keuangan di pemerintahan nagari Kabupaten Solok, secara umum dapat dikatakan bahwa penyelenggaraan urusan Pemerintahan Nagari yang menjadi kewenangan Nagari didanai dari APB Nagari, bantuan Pemerintah, Pemerintah Propinsi, dan Pemerintah Daerah. Penyelenggaraan urusan pemerintah daerah yang dilaksanakan oleh Pemerintah Nagari didanai dari APBD. Penyelenggaraan urusan pemerintah propinsi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Nagari didanai dari APBD Propinsi. Penyelenggaraan urusan pemerintah yang dilaksanakan oleh Pemerintah Nagari didanai dari APBN.

Sumber pendapatan Nagari terdiri dari: pendapatan asli Nagari, terdiri dari hasil usaha Nagari, hasil kekayaan Nagari, hasil swadaya dan partisipasi, dan lain-lain pendapatan asli Nagari yang sah; bagi hasil pajak Daerah paling sedikit 10% (sepuluh perseratus persen) untuk Nagari yang objeknya berada dalam Nagari; bagi hasil retribusi Daerah; bagian dari dana perimbangan keuangan pusat dan daerah yang diterima oleh Daerah untuk Nagari paling sedikit 10% (sepuluh perseratus persen) yang pembangiannya untuk setiap Nagari secara proporsional yang merupakan Dana Alokasi Umum Nagari (DAUN); bantuan keuangan dari pemerintah, pemerintah propinsi, dan pemerintah daerah, dalam rangka pelaksanaan urusan pemerintahan; hibah dan sumbangan dari pihak ketiga yang tidak mengikat; bantuan keuangan dari pemerintah, pemerintah propinsi, dan pemerintah daerah tersebut di atas, disalurkan melalui kas Nagari; sumber pendapatan Nagari yang telah dimiliki dan dikelola oleh Nagari tidak dibenarkan diambil alih oleh pemerintah, pemerintah propinsi, atau pemerintah daerah; kekayaan Nagari di atas terdiri atas: tanah Nagari, pasar Nagari, bangunan Nagari, objek rekreasi yang diurus oleh Nagari, pemandian umum yang diurus oleh Nagari, hutan Nagari, perairan dalam batas tertentu yang



diurus oleh Nagari, tempat-tempat pemancingan ikan di sungai, pelelangan ikan yang dikelola oleh Nagari, jalan Nagari, asset bekas Desa yang ada dalam Nagari, dan lain-lain kekayaan Nagari.

Sumber pendapatan Nagari tersebut dikelola oleh pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan Nagari yaitu Wali Nagari. Dalam melaksanakan kekuasaannya, Wali Nagari dapat melimpahkan sebagian atau seluruh kekayaannya yang berupa perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan kepada Perangkat Nagari. Bagi Wali Nagari dan Perangkat Nagari diberikan penghasilan tetap setiap bulan dan tunjangan lainnya sesuai dengan kemampuan keuangan Nagari. Penghasilan tetap setiap bulannya dibebankan kepada APB Nagari dengan ketentuan paling sedikit sama dengan Upah Minimum Regional Daerah dengan perbandingan antara penghasilan Wali Nagari dan Perangkat Nagari adalah sebagai berikut: 1) Wali Nagari 200% dari penghasilan Staf; 2) Sekretaris Nagari 150% dari penghasilan Staf; 3) Kepala Seksi 130% dari penghasilan Staf; 4) Kepala Jorong 130% dari penghasilan Staf; dan 5) Staf menurut UMR.

Sedangkan kontribusi keuangan untuk lembaga BMN (termasuk KAN), dimana pimpinan dan anggota BMN menerima tunjangan sesuai dengan kemampuan keuangan Nagari. Tunjangan pimpinan dan anggota BMN sebagaimana di atas ditetapkan dalam APB Nagari. Untuk keperluan kegiatan BMN disediakan biaya sesuai dengan kemampuan keuangan Nagari yang dikelola oleh Sekretaris Nagari. Biaya yang dimaksud di atas ditetapkan setiap tahunnya dalam APB Nagari yang bersumber dari Pendapatan Nagari dengan ketentuan sebagai berikut: a) Dana Alokasi Umum Nagari (DAUN) yang diatur sesuai dengan pedoman umum yang ditetapkan oleh Bupati; dan b) dari perolehan Pendapatan Asli Nagari (PAN) sebesar paling banyak 20% (dua puluh persen), yang pengalokasiannya ditetapkan dengan Peraturan Nagari. Perlu diketahui bahwa jumlah anggota BMN paling sedikit 5 (lima) orang dan paling banyak 11 (sebelas) orang dengan ketentuan jumlah seluruhnya termasuk pimpinan harus berjumlah ganjil dengan memperhatikan kemampuan keuangan Nagari yang bersangkutan. Dengan anggaran sebesar paling banyak 20% tersebut diantaranya digunakan untuk kegiatan: legislasi yaitu merumuskan dan menetapkan Peraturan Nagari bersama-sama Pemerintah Nagari; menyusun APB Nagari; pengawasan terhadap pelaksanaan APB Nagari; melestarikan adat istiadat yang hidup dan berkembang di Nagari yang bersangkutan sepanjang menunjang kelancaran pembangunan; menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat yaitu menangani dan menyalurkan aspirasi yang diterima dari masyarakat kepada pejabat atau instansi yang berwenang, dan lain sebagainya.

Kapabilitas organisasi dalam pemerintahan nagari tidak terlepas dari sistem yang diberlakukan di lingkungan masyarakat adat di Minangkabau, yang menyangkut sistem pemerintahan suku, yang mendudukan sistem yang

menyangkut hukum adat. Dengan demikian tidak semua persoalan di dalam adat harus diselesaikan melalui peradilan hukum positif atau hukum pemerintah, akan tetapi cukup dengan sistem hukum adat yang jelas dan dapat diselesaikan oleh lembaga peradilan adat itu sendiri. Oleh karenanya, kapabilitas organisasi yang tertinggi dalam pemerintahan nagari berada pada penghulu sebagai pemimpin adat, yang disebut dengan *salasai adat di balerong*. Di dalam aspek fungsi dan peranan kelembagaan pemerintahan nagari, terlebih dahulu didudukkan hak dan kewajiban dari pemimpin suku. Kenyataannya, pejabat suku yang merupakan *Urang Ampek Jinih* hanya sebagai lambang dan menjadi kaum elitis di dalam sukunya. Padahal di dalam sebuah lembaga, peran dan fungsi sesuai bidang yang telah ditetapkan dalam rapat suku ketika dilantik memimpin suku itu. Padahal Penghulu ibarat kayu besar dalam Nagari yang menjadi tumpuan harapan masyarakat karena fungsinya yang tinggi dan luas sehingga dikatakan daunnya tempat berlindung, batangnya tempat bersandar, uratnya tempat bergantung, dan lain sebagainya.

Dengan demikian kapabilitas organisasi pemerintahan Nagari di era otonomi daerah sekarang ini masih memerlukan suatu proses penyesuaian kualitas dan kuantitas sumber-sumber daya nagari, mengingat bahwa mengingat terbentuknya nagari di Minangkabau melalui suatu proses yang panjang pula, sesuai dengan pola yang mereka terima, yaitu: *langgam nan ampek* yang bermula dari taratak menjadi dusun, dusun menjadi koto (kampuang), dan himpunan beberapa kampuang akhirnya menjadi nagari.

## **VII. Simpulan**

Hubungan kelembagaan dalam penyelenggaraan pemerintahan nagari di era otonomi daerah oleh Kabupaten Solok belum bersinergi. Hal ini disebabkan tidak saja adanya pertentangan dalam penyiapan sumberdaya manusia, sumberdaya fungsional, kapabilitas teknologi, dan kapabilitas organisasi, tetapi juga karena diabaikannya otonomi adat.

Dengan demikian, konsep baru penelitian ini adalah otonomi adat, yakni otonomi adat dalam hubungan kelembagaan dalam penyelenggaraan pemerintahan nagari, yaitu menerapkan nilai-nilai adat yang berfungsi sebagai pelaksanaan representasi hidup bernagari yang dikendalikan oleh adat. Segala kendala dan tantangan dalam penyelenggaraan pemerintahan nagari harus “berjenjang naik bertangga turun”. Dalam artian, segala kendala dan tantangan yang menyangkut kepentingan nagari harus diselesaikan secara adat yang berlaku di setiap nagari. Karena nagari bukan saja dipahami sebagai kualitas teritorial, akan tetapi juga merupakan kualitas genologis ( hubungan darah). Nagari merupakan daerah dalam lingkungan konfederasi kultural Minangkabau dan berhak mengurus diri sendiri, sehingga nagari juga berfungsi sebagai lembaga adat dan pemerintah, keduanya kait-mengkait, jalin-menjalin, dan



merupakan kesatuan yang integral.

Kontribusi konseptual penelitian ini terhadap pengembangan ilmu administrasi, adalah konsep baru ini memperkuat dan melengkapi teori organisasi publik yang telah ada.

## **VIII. Saran-saran**

### **1. Saran untuk Pengembangan Ilmu**

Berdasarkan pembahasan penelitian yang menggunakan teori organisasi yang dikemukakan oleh Jones, meliputi: sumber daya manusia, sumber daya fungsional, kapabilitas teknologi, dan kapabilitas organisasi, dirasakan perlu ada penguatan terhadap otonomi adat. Hal ini dikarenakan otonomi adat mempunyai peranan yang sangat penting bagi efektivitas hubungan kelembagaan dalam penyelenggaraan pemerintahan nagari di era otonomi daerah.

Untuk pengembangan studi lebih lanjut, kajian ini diharapkan dapat lebih mengeksplorasi dan menganalisis informasi serta data mengenai pengaruh otonomi adat terhadap efektivitas hubungan kelembagaan dalam penyelenggaraan pemerintahan nagari dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

### **2. Saran Praktis**

1. Agar hubungan kelembagaan dalam penyelenggaraan pemerintahan Nagari di Kabupaten Solok dapat efektif, perlu *pembinaan* dari lembaga adat alam Minangkabau sebagai lembaga tertinggi yang mewadahi lembaga Kerapatan Adat Nagari yang berfungsi sebagai lembaga kerapatan dari Niniak Mamak yang telah ada yang diwarisi secara turun temurun sepanjang adat dan berfungsi memelihara kelestarian adat serta menyelesaikan perselisihan Sako dan Pusako dalam Nagari, melalui:
  - a. *Pemberian pendidikan dan pelatihan* dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi KAN, panduan administrasi, bantuan keuangan, dan lain-lain dalam rangka memberdayakan KAN. Apabila Ketua KAN tidak terpilih dalam pencalonan Wali Nagari, maka yang bersangkutan tetap mempunyai wawasan pengetahuan dan ketrampilan yang lebih baik dari sebelumnya guna mendukung nilai-nilai dan tujuan kelembagaan dalam penyelenggaraan pemerintahan nagari.
  - b. Pemberian bantuan dana yang memadai guna pengembangan lembaga Kerapatan Adat Nagari yang lebih berdaya.
  - c. Mengaktifkan kembali peran lembaga Kerapatan Adat Nagari, Wali Nagari, dan Badan Musyawarah Nagari dalam Musyawarah Tiga Tungku Sajarangan (MTTS).
2. Agar hubungan kelembagaan dalam penyelenggaraan pemerintahan nagari dapat harmonis, perlu dipikirkan ketersediaan anggaran yang diberikan oleh

pusat maupun daerah, dan perlu dipikirkan jumlah pemberian anggaran nagari yang diberikan kepada pusat dan daerah, terutama guna perhatian lebih kepada Wali Nagari termasuk Perangkat Nagari, BMN maupun KAN, baik melalui APBN maupun APBD. Dengan demikian tunjangan yang didapat lembaga-lembaga tersebut tidak hanya bergantung pada apa yang ditetapkan dalam APB Nagari.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Barker, C.N. Pistrang, and R. Elliot, 2002. *Research Methods In Clinical Psychology: An Introduction for Students and Practitioner*. London: John Wiley & Sons.
- Jones, G.R., 2007, *Organizational Theory, Design and Change*, USA: Pearson Prentice Hall.
- Maleong, Lexy J, 1995, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman, 1992, *Analisis Data Kualitatif*. Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru, Jakarta: UI Press.
- Riggs, W. Fred, 1994, *Administrasi Pembangunan, Batas-batas, Strategi Pembangunan Kelayakan dan Pembaharuan Administrasi*, Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall Co., 1994.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1991, *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES.
- Syakrani dan Syahrianim 2009, *Implementasi Otonomi Daerah Dalam Perspektif Good Governance*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syahyuti, 2007, *Kelembagaan dan Lembaga Dalam Pengembangan Agribisnis Pedesaan*, Bogor: PPPSE Pertanian.
- The Liang Gie, 2000, *Efisiensi Kerja Bagi Pembangunan Negara*. Yogyakarta: UGM Press.



Tangkilisan, HNS, 2005, *Manajemen Publik*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

Ruhana, Faria, 2008. *Pengaruh Penataan Kelembagaan Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Pada Kantor Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Garut)*. Bandung: Disertasi UNPAD, tidak diterbitkan

**Dokumen :**

Republik Indonesia, Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*.

Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah*.

\_\_\_\_\_, No. 22 Tahun 2009 tentang *Pemerintahan Daerah*.

\_\_\_\_\_, Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang *Desa*.

\_\_\_\_\_, Peraturan Daerah Provinsi No. 9 Tahun 2000 tentang *Ketentuan Pokok Pemerintahan Nagari*.

\_\_\_\_\_, Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat Nomor 2 tahun 2007 tentang *Pokok-pokok Pemerintahan Nagari*

\_\_\_\_\_, Peraturan Daerah No. 13 tahun 1983 tentang *Pendirian Kerapatan Adat Nagari (KAN)*.

\_\_\_\_\_, Peraturan Daerah Kabupaten Solok No. 8 Tahun 2004, tentang *Pemerintahan Nagari*.

\_\_\_\_\_, Peraturan Daerah Kabupaten Solok No. 7 Tahun 2006, tentang *Pemerintahan Nagari*.