

**ANALISIS KINERJA PENJABAT (PJ) WALI NAGARI DI NAGARI KAJAI
KECAMATAN TALAMAU KABUPATEN PASAMAN BARAT****Wahib Assyahri^{1(a)}, Rizan Hasbullah^{2(b)}, Fero Andika^{3(c)}**¹*Program Studi Administrasi Publik, Universitas Mohammad Natsir Bukittinggi*^a*wassyahri.wa@gmail.com***INFORMASI
ARTIKEL****Article History:**

Dikirim:

14-05-2026

Diterbitkan Online:

30-09-2026

Kata Kunci:Kinerja, Penjabat Wali Nagari,
Nagari Kajai, Kepemimpinan,
Legitimasi**ABSTRAK**

Nagari Kajai di Kabupaten Pasaman Barat belum memiliki wali nagari definitif sejak tahun 2016. Selama 2016–2025, jabatan tersebut diisi oleh Penjabat (Pj) Wali Nagari yang ditunjuk bupati dengan sembilan kali pergantian. Ketidakstabilan ini beriringan dengan penyerapan dana desa yang stagnan di kisaran 77% serta lemahnya program pemberdayaan masyarakat. Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja Pj Wali Nagari berdasarkan enam indikator kinerja Robbins dan Judge, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap 34 informan, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kualitas kerja cukup baik pada pembangunan fisik (realisasi naik dari 68% menjadi 87%), tetapi lemah pada pemberdayaan masyarakat (turun dari 52% menjadi 38%); (2) realisasi program secara keseluruhan meningkat dari 74% menjadi 86%, tetapi pemberdayaan justru menurun; (3) ketepatan waktu baik pada pembangunan fisik dan respons darurat, tetapi terhambat koordinasi dengan Badan Musyawarah (Bamus) Nagari; (4) efektivitas timpang: realisasi program membaik, tetapi penyerapan dana desa tetap sekitar 77% dan partisipasi publik rendah (rata-rata kehadiran Musrenbang hanya 33,75%); (5) kemandirian perangkat nagari masih bergantung pada sekretaris nagari dan *ninik mamak*; dan (6) komitmen tinggi pada target teknis, tetapi rendah pada partisipasi jangka panjang. Simpulannya, kinerja Pj Wali Nagari belum optimal karena interaksi antara masa jabatan yang pendek dan tidak pasti dengan lemahnya legitimasi elektoral.

ABSTRACT

Nagari Kajai in West Pasaman Regency has had no elected Wali Nagari (village head) since 2016. Between 2016 and 2025, the office was held by acting Wali Nagari appointed by the regent, with nine changes of leadership. This instability coincided with village fund absorption stagnating at around 77% and weak community empowerment programs. This study analyzes the performance of the acting Wali Nagari using Robbins and Judge's six performance indicators: quality, quantity, timeliness, effectiveness, independence, and commitment. A descriptive qualitative approach was employed; data were collected through in-depth interviews with 34 informants, observation, and documentation, and were analyzed using Miles and Huberman's interactive model. The results show that (1) work quality was fairly good in physical development (realization rose from 68% to 87%) but weak in community empowerment (which fell from 52% to 38%); (2) overall program realization increased from 74% to 86%, although empowerment declined; (3) timeliness was good for physical projects and emergency response but hampered by coordination with the Nagari Consultative Body (Bamus); (4) effectiveness was uneven: program realization improved, but village fund absorption remained at around 77% and public participation was low (average attendance at development planning meetings was only 33.75%); (5) the independence of village officials still depended on the village

Keywords:Performance, Acting Wali
Nagari, Nagari Kajai,
Leadership, Legitimacy**Corresponding Author:***wassyahri.wa@gmail.com*

secretary and customary leaders (ninik mamak); and (6) commitment was high for technical targets but low for long-term participation. The study concludes that the acting Wali Nagari's performance is suboptimal because of the interaction between a short, uncertain tenure and weak electoral legitimacy.

DOI:

<https://doi.org/10.24036/publicness.v5i3.390>

PENDAHULUAN

Nagari sebagai kesatuan masyarakat hukum adat di Provinsi Sumatera Barat memiliki posisi yang unik dalam sistem pemerintahan Indonesia. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa mengakui nagari sebagai kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah dan berwenang mengatur serta mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Keunikan ini menjadikan nagari tidak sekadar entitas administratif, tetapi juga institusi adat yang sarat dengan nilai kearifan lokal Minangkabau.

Secara historis, pemerintahan nagari sempat dihapus dan diseragamkan menjadi desa melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa, sebelum eksistensinya dipulihkan melalui Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (Harisnawati et al., 2018). Dinamika kelembagaan ini menegaskan bahwa kedudukan wali nagari tidak pernah sepenuhnya stabil. Karena itu, kekosongan jabatan definitif yang berlangsung bertahun-tahun di Nagari Kajai kembali membuka persoalan legitimasi dan kinerja kepemimpinan transisional yang menjadi fokus penelitian ini.

Kabupaten Pasaman Barat merupakan salah satu daerah di Sumatera Barat yang mengalami pemekaran nagari cukup signifikan, dari semula 19 nagari menjadi 90 nagari (Padang Media, 2023). Nagari Kajai di Kecamatan Talamau turut mengalami pemekaran ketika sebagian wilayahnya dimekarkan menjadi Nagari Kajai Selatan pada tahun 2022. Pascapemekaran, Nagari Kajai berpenduduk 3.447 jiwa (Pemerintah Nagari Kajai, 2025).

Fenomena yang menonjol dalam beberapa tahun terakhir adalah maraknya pengangkatan

Penjabat (Pj) Wali Nagari di berbagai daerah di Sumatera Barat, termasuk di Kabupaten Pasaman Barat. Pengangkatan Pj kepala desa atau Pj wali nagari pada dasarnya merupakan mekanisme pengisian kekosongan jabatan, baik karena masa jabatan berakhir, pemberhentian sementara, maupun belum dilaksanakannya pemilihan kepala desa serentak. Dalam konteks nasional, kepemimpinan penjabat juga terjadi pada level kepala daerah akibat penundaan pemilihan kepala daerah (pilkada) serentak hingga tahun 2024, sehingga pemerintah pusat mengangkat penjabat kepala daerah di berbagai provinsi dan kabupaten/kota (Novendra et al., 2024).

Dari perspektif kepemimpinan dan kinerja organisasi, Novendra et al. (2024) menunjukkan bahwa legitimasi kepala daerah berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pemerintahan daerah. Kepala daerah yang memperoleh legitimasi kuat, baik secara elektoral maupun fungsional, cenderung lebih efektif dalam pelayanan publik, koordinasi birokrasi, dan pencapaian indikator pembangunan daerah. Temuan tersebut menegaskan bahwa legitimasi politik dan sosial merupakan modal penting untuk mewujudkan pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel. Sebaliknya, pemerintahan dengan legitimasi rendah cenderung ditandai oleh ketidakstabilan kebijakan, rendahnya partisipasi publik, dan kinerja birokrasi yang kurang optimal (Abustan, 2022).

Temuan ini relevan dengan situasi Pj Wali Nagari yang notabene tidak dipilih langsung oleh masyarakat nagari, tetapi diangkat oleh bupati. Minimnya legitimasi elektoral tersebut berpotensi memengaruhi efektivitas kepemimpinan dan kinerja pemerintahan nagari secara keseluruhan. Kinerja sendiri dipahami sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mutia et al., 2023), atau sebagai tindakan, proses, dan cara melaksanakan fungsi dalam suatu organisasi

(Pratama & Assyahri, 2024). Dengan demikian, legitimasi pemimpin menjadi prasyarat penting agar tanggung jawab dan fungsi organisasi dapat dijalankan secara efektif. Selain itu, Prasetyo (2014) menemukan bahwa karakteristik kepala daerah, termasuk masa jabatan dan pengalaman kerja, berpengaruh terhadap kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Fenomena tersebut tampak jelas di Nagari Kajai. Sejak tahun 2016 hingga 2025, Nagari Kajai belum memiliki wali nagari definitif. Selama kurun waktu tersebut, jabatan wali nagari dijalankan secara bergantian oleh pejabat yang ditunjuk bupati dalam sepuluh periode penugasan (sembilan orang, karena satu orang menjabat dua kali), sehingga tercatat sembilan kali pergantian kepemimpinan (Tabel 1). Kewenangan bupati untuk menunjuk pejabat kepala desa/wali nagari dalam mengisi kekosongan jabatan diatur dalam Pasal 39 ayat (1) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 66 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 82 Tahun 2015 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Kepala Desa. Adapun masa tugas enam bulan yang dapat diperpanjang tercantum dalam surat keputusan (SK) Bupati Pasaman Barat tentang pengangkatan masing-masing Pj Wali Nagari Kajai, sebagaimana terdokumentasi dalam arsip Pemerintah Nagari Kajai (2025).

Tabel 1. Riwayat Pergantian Pejabat (Pj) Wali Nagari Kajai Tahun 2016–2025

No.	Nama Pejabat Wali Nagari	Periode Menjabat
1	Zamzami, S.E.	2016–2017
2	Yulisman	2017–2018
3	Muryanto, S.Pd.	2018–2020
4	Yulisman	2020–2021
5	Afni Rozi, S.Ag., M.Pd.	2021–2022
6	Ramadani, S.Pd., M.Si.	2022–2023
7	Damris, S.H.	2023 (6 bulan)
8	Afriadi, S.Pd., M.Pd.	2023–2024
9	M. Ichsan, A.Md.	2024–2025
10	Nelvia Yessi, S.K.M.	2025–sekarang

Sumber: Pemerintah Nagari Kajai (2025), diolah

Kondisi tersebut menunjukkan ketidakstabilan kepemimpinan pemerintahan nagari. Selain itu, sebagian besar Pj merupakan aparatur sipil negara (ASN) yang tetap memiliki

tugas utama di instansi asal; beberapa di antaranya berstatus kepala sekolah, kepala puskesmas, dan staf Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol). Situasi ini berpotensi memengaruhi kesinambungan pembangunan, efektivitas koordinasi antarperangkat nagari, dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah nagari. Dalam beberapa kasus, program yang telah disusun pejabat sebelumnya disesuaikan, ditunda, atau dihentikan oleh pejabat berikutnya karena perbedaan prioritas kebijakan dan pertimbangan administratif.

Observasi awal dan data pemerintah nagari menunjukkan bahwa sejumlah program kerja di Nagari Kajai tidak berjalan maksimal. Pergantian Pj Wali Nagari yang terus terjadi menyulitkan terciptanya stabilitas dan kesinambungan kebijakan, sehingga visi pemerintahan nagari sulit dicapai. Padahal, menurut Ningsih (2018), kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan tujuan, misi, kegiatan, dan program dalam mewujudkan visi organisasi. Salah satu indikasinya terlihat pada realisasi dana desa Nagari Kajai yang disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Realisasi Dana Desa Nagari Kajai Tahun 2023–2024

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	SiLPA (Rp)	Serapan (%)
2023	895.000.000	695.300.000	199.700.000	77,68
2024	882.500.000	681.200.000	201.300.000	77,16

Sumber: Pemerintah Nagari Kajai (2024), Aplikasi Siskeudes

Tabel 2 menunjukkan bahwa penyerapan dana desa hanya sekitar 77% pada tahun 2023 dan 2024, dengan sisa lebih pembiayaan anggaran (SiLPA) sekitar Rp200 juta setiap tahun. SiLPA yang cukup besar tersebut berkaitan erat dengan belum optimalnya perencanaan dan pelaksanaan program nagari. Kepemimpinan nagari yang dipegang pejabat menyebabkan arah pembangunan belum memiliki tujuan jangka panjang yang jelas, sehingga program yang direncanakan pada satu periode sering berubah atau tidak dilanjutkan pada periode berikutnya.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menetapkan kewenangan desa di bidang penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Dalam konteks pembangunan,

kewenangan tersebut dapat diringkas menjadi tiga dimensi, yaitu pembangunan fisik (infrastruktur), pembangunan ekonomi (pemberdayaan masyarakat), dan pembangunan sosial-budaya (pembinaan kemasyarakatan), yang idealnya dikelola secara seimbang. Namun, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa ketiga dimensi tersebut belum berjalan optimal.

Wawancara pendahuluan dengan Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat (Kasi Kesra) mengungkap beberapa kasus yang menunjukkan tidak maksimalnya fungsi pembangunan di Nagari Kajai akibat belum kuatnya legitimasi Pj Wali Nagari. Pada sektor fisik, dua proyek jembatan di Jorong Tinggam Kajai senilai Rp200 juta dan Rp150 juta gagal dilaksanakan akibat kendala pembebasan lahan, terutama karena mediasi dan pendekatan persuasif yang tidak maksimal. Program ketahanan pangan dan revitalisasi Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) senilai Rp250 juta juga tidak terlaksana karena kurang harmonisnya hubungan Pj Wali Nagari saat itu dengan Badan Musyawarah (Bamus) Nagari, sehingga anggaran yang tersedia tidak dapat dimanfaatkan. Pada bidang pembinaan kemasyarakatan, Festival Adat dan Budaya Nagari dengan anggaran Rp150 juta terpaksa dibatalkan karena kurangnya dukungan pemangku kepentingan lokal, yaitu *ninik mamak*, yang mencerminkan lemahnya komunikasi dan pendekatan Pj Wali Nagari. Kasus-kasus ini menegaskan bahwa persoalan di Nagari Kajai bukan sekadar masalah administrasi, melainkan krisis kepemimpinan yang berdampak pada lemahnya integrasi dan kesinambungan pembangunan.

Keterlibatan masyarakat juga merupakan unsur penting dalam perencanaan dan pelaksanaan pembangunan nagari. Wawancara dengan Kepala Seksi (Kasi) Pemerintahan Nagari Kajai menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam kegiatan pemerintahan nagari masih rendah. Hal ini tercermin pada kegiatan penggalan gagasan bulan Juli 2025, yang seharusnya menjadi forum partisipatif bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi dan kebutuhan pembangunan. Rendahnya partisipasi tersebut menunjukkan bahwa forum perencanaan belum dipersepsikan sebagai ruang yang efektif untuk menyalurkan aspirasi. Di bawah kepemimpinan pejabat, perencanaan cenderung dipahami sebagai tahapan administratif, sementara keterkaitan antara

usulan masyarakat dan realisasi program belum terlihat jelas. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi masyarakat untuk terlibat aktif.

Kajian tentang pejabat selama ini lebih banyak menyoroti pejabat kepala daerah dari aspek legitimasi dan hukum (Abustan, 2022; Novendra et al., 2024), sedangkan kinerja pejabat pada level pemerintahan terendah, terlebih pada nagari yang memiliki dimensi adat, masih jarang dikaji. Kasus Nagari Kajai, yang dipimpin pejabat secara berturut-turut selama hampir satu dekade, memberikan konteks yang tepat untuk mengisi celah tersebut.

Untuk menganalisis kinerja tersebut, penelitian ini menggunakan enam indikator kinerja menurut Robbins dan Judge (2006) sebagai alat ukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai, yaitu:

1. **Kualitas kerja**, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki, diukur berdasarkan persepsi pihak terkait.
2. **Kuantitas**, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan, seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu**, yaitu tingkat penyelesaian aktivitas pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari koordinasi dengan hasil output serta pemanfaatan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektivitas**, yaitu tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) untuk memaksimalkan hasil dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian**, yaitu tingkat kemampuan pegawai menjalankan fungsi kerjanya tanpa bergantung pada pihak lain.
6. **Komitmen kerja**, yaitu tingkat keberpihakan pegawai terhadap organisasi dan tujuannya serta tanggung jawabnya terhadap instansi.

Selanjutnya, untuk menjelaskan mekanisme di balik pola kinerja yang ditemukan, pembahasan juga menggunakan kerangka efektivitas organisasi Duncan (sebagaimana dikutip dalam Steers, 1985) dan teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (1982).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja Pj Wali Nagari di Nagari Kajai, Kecamatan Talamau, Kabupaten Pasaman Barat berdasarkan keenam indikator kinerja tersebut serta menjelaskan faktor struktural yang melatarbelakangi pola kinerja yang ditemukan. Hasil penelitian diharapkan memberikan gambaran komprehensif bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan pengisian jabatan penjabat yang lebih mendukung kesinambungan pemerintahan dan pelayanan publik di tingkat nagari.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam fenomena kinerja Pj Wali Nagari di Nagari Kajai, bukan mengukur hubungan antarvariabel secara statistik. Menurut Moleong (2017), penelitian kualitatif bermaksud memahami fenomena yang dialami subjek penelitian secara holistik dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah, dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Jenis penelitian deskriptif digunakan karena penelitian ini berusaha menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat kinerja Pj Wali Nagari serta dampaknya terhadap penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik di Nagari Kajai.

Informan dipilih dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono & Lestari, 2021). Kriteria informan meliputi (a) memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang kinerja Pj Wali Nagari; (b) terlibat langsung atau berinteraksi dengan Pj Wali Nagari dalam pelaksanaan tugas pemerintahan; dan (c) bersedia menjadi informan secara sukarela. Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian ini melibatkan 34 informan yang terbagi ke dalam tiga kategori dan tujuh kelompok, yaitu informan kunci: Sekretaris Nagari Kajai (1 orang); informan utama: Pj Wali Nagari (2 orang), kepala urusan dan kepala seksi (5 orang), serta ketua dan anggota Bamus Nagari (5 orang); dan informan pendukung: kepala jorong se-Kenagarian Kajai (3 orang), tokoh masyarakat (3 orang), dan masyarakat (15 orang).

Data primer penelitian ini meliputi (a) hasil wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan; (b) hasil observasi langsung terhadap aktivitas dan perilaku Pj Wali Nagari dalam menjalankan tugas pemerintahan; dan (c) dokumentasi kegiatan pemerintahan nagari. Keabsahan data diuji dengan tiga bentuk triangulasi. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari informan kunci, utama, dan pendukung untuk memastikan konsistensi keterangan antarpihak. Triangulasi teknik dilakukan dengan mencocokkan hasil wawancara dengan data observasi lapangan dan dokumen resmi, seperti APB Nagari dan Aplikasi Siskeudes. Triangulasi waktu dilakukan dengan menggali kembali informasi yang sama kepada informan pada waktu yang berbeda untuk melihat konsistensi jawaban. Data dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (sebagaimana dikutip dalam Sugiyono & Lestari, 2021) yang terdiri atas tiga komponen, yaitu (a) reduksi data, (b) penyajian data, serta (c) penarikan kesimpulan dan verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian diuraikan berdasarkan enam indikator kinerja menurut Robbins dan Judge (2006), kemudian disintesis untuk menjelaskan mekanisme yang mendasari pola kinerja Pj Wali Nagari di Nagari Kajai.

Kualitas Kerja

Kualitas kerja dalam konteks kepemimpinan Pj Wali Nagari di Nagari Kajai diukur berdasarkan persepsi masyarakat dan perangkat nagari terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas yang dilaksanakan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan penjabat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pembangunan fisik di Nagari Kajai selama periode 2023–2024 secara umum dinilai cukup baik oleh masyarakat, meskipun masih ditemukan kelemahan pada aspek pemberdayaan masyarakat dan koordinasi kelembagaan.

Berdasarkan dokumen APB Nagari tahun 2023 dan 2024, sejumlah pembangunan fisik berhasil direalisasikan. Di Jorong Lubuak Sariak, misalnya, jembatan gantung selesai dibangun dan hingga kini dimanfaatkan petani untuk mengangkut hasil panen. Di Jorong Kampung Alang, drainase yang dibangun berhasil mengurangi genangan air yang selama

bertahun-tahun dikeluhkan warga. Di Jorong Limpato, pembangunan irigasi memperlancar pengairan sawah. Selain itu, pembangunan pondok bersalin desa (polindes) di beberapa jorong dinilai meningkatkan akses masyarakat terhadap layanan kesehatan dasar.

Dari sisi capaian kuantitatif, realisasi program fisik pada tahun 2023 tercatat sebesar 68% dari total program yang direncanakan dan meningkat menjadi 87% pada tahun 2024. Kenaikan sebesar 19 poin persentase ini menandakan perbaikan kapasitas kelembagaan dalam pengelolaan pembangunan fisik. Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur Nagari Kajai, peningkatan tersebut berkaitan langsung dengan perbaikan koordinasi internal, penerapan monitoring berkala, dan kesiapan dokumen administrasi yang lebih baik pada tahun anggaran 2024.

“... Tahun 2024 kami lebih siap. Sebelum anggaran turun, kami sudah siapkan dokumen lelang, gambar teknis, dan lokasi sudah jelas. Jadi ketika dana cair, langsung eksekusi. Berbeda dengan tahun 2023 yang masih banyak revisi di tengah jalan karena persiapan kurang matang”. (Wawancara dengan aparatur Pemerintah Nagari Kajai, 2026).

Namun, kualitas kerja Pj Wali Nagari belum optimal pada bidang pemberdayaan masyarakat. Program penguatan BUMNag dan program ketahanan pangan yang direncanakan dengan anggaran Rp250 juta pada tahun 2024 tidak berjalan maksimal. Bahkan, realisasi program pemberdayaan masyarakat menurun dari 52% pada tahun 2023 menjadi 38% pada tahun 2024. Penurunan ini mencerminkan kelemahan struktural yang tidak dapat diselesaikan semata-mata melalui komitmen administratif, tetapi membutuhkan kesiapan kelembagaan dan kontinuitas kepemimpinan yang lebih panjang daripada yang dapat disediakan oleh jabatan penjabat. Pj Wali Nagari sendiri mengakui bahwa kualitas pembangunan menjadi perhatian utama, tetapi terdapat kendala yang bersumber dari ketidakharmonisan hubungan dengan Bamus Nagari pada periode tertentu.

“... Program yang kami rencanakan dalam RKP setiap tahunnya selalu kami upayakan untuk selesai dengan baik dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Tapi saya akui, untuk program pemberdayaan seperti BUMNag, itu butuh waktu dan kepercayaan

dari Bamus. Kalau hubungan kurang harmonis, susah gerak”. (Wawancara dengan Pj Wali Nagari, 2026).

Penelitian ini juga menemukan variasi kualitas kerja yang cukup besar antar-Pj. Pj yang memiliki latar belakang birokrasi pemerintahan (misalnya dari Kesbangpol atau kantor camat) cenderung lebih cepat memahami administrasi dan pengelolaan pembangunan dibandingkan Pj yang berlatar belakang nonpemerintahan, seperti kepala sekolah atau kepala puskesmas. Seorang aparatur nagari menjelaskan:

“... Ada Pj yang sudah paham alur administrasi, jadi tidak perlu dijelaskan panjang lebar. Tapi ada juga yang baru datang, perlu waktu hampir tiga bulan hanya untuk memahami cara membuat surat dan prosedur penganggaran. Padahal masa jabatan hanya enam bulan”. (Wawancara dengan aparatur Pemerintah Nagari Kajai, 2026).

Selain itu, kualitas pelayanan administrasi di Kantor Nagari Kajai juga masih perlu ditingkatkan. Observasi lapangan menunjukkan bahwa jam pelayanan tidak selalu konsisten karena Pj Wali Nagari sering harus membagi waktu antara tugas di nagari dan tugas pokok sebagai ASN di instansi asal. Akibatnya, sebagian warga mengeluhkan lamanya penyelesaian surat-menyurat, seperti pengurusan KTP, kartu keluarga, atau surat keterangan domisili.

Secara keseluruhan, kualitas kerja Pj Wali Nagari di Nagari Kajai dapat dikategorikan cukup baik pada aspek pembangunan fisik, tetapi masih lemah pada aspek pemberdayaan masyarakat dan pelayanan administrasi rutin. Variasi kualitas antar-Pj juga menunjukkan bahwa latar belakang dan pengalaman sangat menentukan efektivitas seorang penjabat dalam menjalankan tugas pemerintahan nagari.

Kuantitas

Kuantitas kerja berkaitan dengan jumlah program dan kegiatan yang berhasil dilaksanakan pemerintah nagari dalam satu periode tertentu, baik dalam bentuk unit kegiatan, program pembangunan, maupun siklus operasional yang diselesaikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa realisasi program di Nagari Kajai meningkat dari tahun

2023 ke tahun 2024, meskipun tidak merata di semua bidang.

Berdasarkan data APB Nagari dari Aplikasi Siskeudes, total realisasi program nagari meningkat dari 74% pada tahun 2023 menjadi 86% pada tahun 2024. Peningkatan ini terutama didorong oleh naiknya realisasi bidang pembangunan fisik (dari 68% menjadi 87%) dan bidang pembinaan kemasyarakatan (dari 33% menjadi 87%). Aparatur pemerintah nagari menjelaskan peningkatan tersebut sebagai berikut:

“... Dari awal masuk Pj sampai sekarang, pembangunan dan kegiatan lainnya terlaksana sekitar 90%. Yang tidak terlaksana biasanya karena keterbatasan anggaran atau kendala teknis tertentu, misalnya masalah lahan atau cuaca”. (Wawancara dengan aparatur Pemerintah Nagari Kajai, 2026).

Perbandingan realisasi program Nagari Kajai tahun 2023 dan 2024 per bidang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Perbandingan Realisasi Program Nagari Kajai per Bidang Tahun 2023–2024

No.	Bidang Kegiatan	Realisasi 2023	Realisasi 2024	Selisih (pp)	Tren
1	Penyelenggaraan Pemerintahan	92%	94%	+2	Naik
2	Pembangunan (Infrastruktur Fisik)	68%	87%	+19	Naik
3	Pembinaan Kemasyarakatan	33%	87%	+54	Naik
4	Pemberdayaan Masyarakat	52%	38%	-14	Turun
5	Penanggulangan Bencana/BLT	100%	100%	0	Tetap
Total Realisasi		74%	86%	+12	Naik

Sumber: Pemerintah Nagari Kajai (2024), Aplikasi Siskeudes, diolah. pp = poin persentase

Tabel 3 menunjukkan bahwa dari lima bidang kegiatan, tiga bidang mengalami peningkatan, satu bidang tetap, dan satu bidang menurun. Peningkatan terbesar terjadi pada bidang pembinaan kemasyarakatan, yang naik dari 33% pada tahun 2023 menjadi 87% pada tahun 2024. Penelusuran lebih lanjut mengungkapkan bahwa peningkatan ini disebabkan oleh perubahan pendekatan Pj Wali Nagari dalam menangani kegiatan sosial kemasyarakatan.

“... Tahun 2023, banyak kegiatan pembinaan kemasyarakatan yang batal

karena kurang koordinasi dengan Bamus. Tahun 2024, Pj-nya lebih intensif komunikasi, jadi kegiatan seperti pelatihan PKK, posyandu, dan lomba-lomba nagari bisa jalan semua”. (Wawancara dengan aparatur Pemerintah Nagari Kajai, 2026).

Sebaliknya, penurunan realisasi bidang pemberdayaan masyarakat dari 52% menjadi 38% menjadi catatan penting. Program penguatan BUMNag, pelatihan usaha mikro, dan ketahanan pangan tidak berjalan optimal. Aparatur nagari mengungkapkan penyebabnya:

“... Program pemberdayaan itu butuh komitmen jangka panjang. BUMNag itu butuh pendampingan terus-menerus, bukan sekadar cairkan dana lalu selesai. Ketika Pj berganti, program yang sudah berjalan sering terhenti karena Pj baru punya prioritas sendiri”. (Wawancara dengan aparatur Pemerintah Nagari Kajai, 2026).

Penelitian ini juga menemukan bahwa beban kerja Pj Wali Nagari semakin berat akibat rangkap jabatan. Sebagian besar Pj tidak hanya menjalankan tugas di nagari, tetapi juga tetap memiliki tanggung jawab pada instansi asal sebagai ASN. Kondisi ini menuntut kemampuan pengaturan waktu yang baik, sementara tidak semua Pj mampu mengelola beban ganda tersebut secara efektif.

Dari sisi output fisik, pembangunan infrastruktur yang diselesaikan selama periode 2023–2024 cukup banyak. Berdasarkan catatan pemerintah nagari, pembangunan yang tuntas meliputi satu unit jembatan gantung di Jorong Lubuak Sariak, dua unit drainase di Jorong Kampung Alang, satu unit irigasi di Jorong Limpato, tiga unit polindes di beberapa jorong, serta dua unit sumur bor untuk air bersih. Namun, dua proyek jembatan di Jorong Tinggam Kajai senilai Rp200 juta dan Rp150 juta gagal dilaksanakan akibat kendala pembebasan lahan.

Secara kuantitas, capaian Pj Wali Nagari di Nagari Kajai menunjukkan tren meningkat dari tahun 2023 ke 2024. Namun, keberhasilan pada bidang fisik dan pembinaan kemasyarakatan tidak diikuti oleh keberhasilan pada bidang pemberdayaan masyarakat. Hal ini mengindikasikan bahwa Pj Wali Nagari cenderung memilih program yang lebih mudah dan cepat dilaksanakan (*low-hanging fruit*) dibandingkan program yang membutuhkan proses sosial dan kelembagaan yang panjang.

Kondisi ini diperparah oleh masa jabatan yang pendek dan seringnya pergantian penjabat.

Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu diukur dari tingkat penyelesaian aktivitas pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari koordinasi dengan hasil output serta kemampuan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator ini tergolong cukup baik, terutama pada program pembangunan fisik, tetapi masih ditemukan keterlambatan pada program yang memerlukan koordinasi lintas lembaga.

Berdasarkan dokumen realisasi kegiatan dan observasi lapangan, sebagian besar program pembangunan fisik diselesaikan sesuai dengan jadwal dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Nagari tahun berjalan. Pembangunan jembatan gantung di Jorong Lubuak Sariak, drainase di Jorong Kampung Alang, irigasi di Jorong Limpato, serta polindes di beberapa jorong diselesaikan dalam kurun waktu 6–8 bulan, masih dalam satu tahun anggaran. Pj Wali Nagari menyatakan bahwa ketepatan waktu menjadi prioritas utama mengingat masa jabatannya yang pendek.

“... Program yang kami rencanakan setiap tahunnya selalu kami upayakan selesai dalam satu tahun anggaran agar penyerapan dana berjalan optimal. Saya tidak ingin meninggalkan pekerjaan setengah-setengah ketika diganti Pj baru. Maka saya selalu minta laporan mingguan dari TPK [Tim Pelaksana Kegiatan]”. (Wawancara dengan Pj Wali Nagari, 2026).

Ketepatan waktu juga terlihat pada respons pemerintah nagari dalam situasi darurat. Tokoh masyarakat mengungkapkan bahwa ketika terjadi gempa bumi susulan pada tahun 2024, koordinasi dan bantuan dari pemerintah nagari dilakukan dengan cukup cepat.

“... Pas gempa malam-malam, kurang dari satu jam Pj sudah menelepon ninik mamak dan kasi untuk kumpul. Paginya bantuan sementara seperti tenda dan logistik sudah mulai didistribusikan. Cepat, kami akui itu”. (Wawancara dengan tokoh adat Nagari Kajai, 2026).

Pj Wali Nagari sendiri mengakui bahwa dalam keadaan darurat, kecepatan lebih diutamakan daripada prosedur birokrasi yang panjang.

“... Kalau situasinya mendesak, saya tidak bisa menunggu rapat dulu karena itu akan memperlambat pelaksanaan. Saya ambil keputusan cepat, setelah itu baru saya laporkan ke Bamus dan camat. Risikonya ya kadang ada yang protes karena prosedur dilompati”. (Wawancara dengan Pj Wali Nagari, 2026).

Namun, tidak semua program berjalan tepat waktu. Program pemberdayaan masyarakat, seperti pelatihan UMKM dan revitalisasi BUMNag, beberapa kali mengalami keterlambatan, bahkan pembatalan. Penyebab utamanya adalah kendala koordinasi dengan Bamus dan perbedaan prioritas antar-Pj yang silih berganti. Observasi juga menunjukkan bahwa jadwal monitoring lapangan oleh Pj tidak selalu konsisten karena rangkap jabatan.

Dengan demikian, ketepatan waktu kerja Pj Wali Nagari di Nagari Kajai dapat dikategorikan cukup baik pada bidang pembangunan fisik dan penanganan darurat, tetapi masih menghadapi hambatan serius pada program pemberdayaan masyarakat dan pengawasan rutin. Pergantian Pj yang terlalu sering menjadi akar masalah utama ketidakkonsistenan penyelesaian program tepat waktu.

Efektivitas

Efektivitas dalam konteks ini mengacu pada seberapa optimal penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, anggaran, teknologi, dan sumber daya manusia) untuk memaksimalkan hasil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pj Wali Nagari di Nagari Kajai cukup efektif dalam mengelola sumber daya pembangunan fisik, tetapi belum efektif dalam mengelola sumber daya kelembagaan dan partisipasi masyarakat.

Pj Wali Nagari menjalankan koordinasi secara rutin bersama perangkat nagari, Bamus, dan pemangku kepentingan lainnya. Rapat koordinasi biasanya dilaksanakan setiap awal bulan untuk merencanakan kegiatan dan setiap akhir bulan untuk mengevaluasi realisasi anggaran. Selain itu, masyarakat dilibatkan dalam pelaksanaan pembangunan melalui Tim Pelaksana Kegiatan (TPK) yang beranggotakan warga setempat dan dipilih secara musyawarah. Strategi ini dinilai efektif karena warga merasa memiliki program pembangunan dan ikut mengawasi prosesnya secara langsung. Seorang warga yang menjadi anggota TPK menyampaikan:

“... Warga di sini dilibatkan langsung sebagai anggota TPK. Jadi kami ikut mengerjakan dan mengawasi sendiri proses pembangunannya. Kalau ada yang tidak sesuai, kami langsung protes ke Pj. Lebih cepat, tidak perlu laporan panjang”. (Wawancara dengan masyarakat, 2025).

Dari sisi anggaran, realisasi program secara keseluruhan meningkat dari 74% pada tahun 2023 menjadi 86% pada tahun 2024 (Tabel 3). Namun, penyerapan dana desa relatif stagnan, yaitu 77,68% pada tahun 2023 dan 77,16% pada tahun 2024, dengan SiLPA sekitar Rp200 juta setiap tahun (Tabel 2). Artinya, peningkatan realisasi program belum diikuti oleh optimalisasi penyerapan anggaran.

Efektivitas juga belum tercapai pada bidang pemberdayaan masyarakat. Kegagalan program BUMNag dan ketahanan pangan menunjukkan bahwa sumber daya kelembagaan belum dimanfaatkan secara optimal. Konflik komunikasi antara Pj dan Bamus pada periode tertentu menyebabkan program tidak dapat direalisasikan meskipun anggaran tersedia.

Penelitian ini juga menemukan bahwa ketiadaan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Nagari yang definitif menjadi hambatan besar bagi efektivitas pembangunan. RPJM Nagari merupakan dokumen perencanaan enam tahun yang menjadi pedoman seluruh program pembangunan nagari. Namun, karena jabatan wali nagari terus diisi penjabat, dokumen strategis ini tidak pernah disusun secara partisipatif dan komprehensif. Akibatnya, arah pembangunan cenderung bersifat jangka pendek dan berubah setiap kali Pj berganti. Kasi Pemerintahan menjelaskan:

“... Kami tidak punya RPJM yang kuat. Setiap Pj datang dengan prioritasnya sendiri. Tahun ini fokus fisik, tahun depan fokus sosial, tahun depannya lagi fokus administrasi. Tidak ada kontinuitas. Yang rugi ya masyarakat”. (Wawancara dengan Kasi Pemerintahan, 2026).

Dari sisi partisipasi masyarakat, efektivitas perencanaan pembangunan masih rendah. Kegiatan penggalian gagasan pada Juli 2025, misalnya, hanya dihadiri rata-rata 19,4% dari target peserta, sedangkan Musrenbang Nagari tahun 2023 dan 2024 hanya dihadiri rata-rata 33,75% dari target.

Secara keseluruhan, efektivitas kerja Pj Wali Nagari di Nagari Kajai timpang: cukup efektif dalam pembangunan fisik dan peningkatan realisasi program, tetapi kurang efektif dalam penyerapan dana desa, pemberdayaan masyarakat, pengelolaan konflik kelembagaan, dan partisipasi publik. Ketidadaan RPJM Nagari yang mengikat menjadi faktor sistemik yang menghambat efektivitas jangka panjang.

Kemandirian

Kemandirian dalam penelitian ini diartikan sebagai tingkat kemampuan Pj Wali Nagari dan perangkat nagari menjalankan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) tanpa ketergantungan berlebihan pada pihak lain. Indikator ini penting karena masa jabatan Pj yang pendek menuntut keberlanjutan penyelenggaraan pemerintahan meskipun pucuk pimpinan sering berganti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pj Wali Nagari secara umum mendelegasikan tugas kepada perangkat nagari sesuai dengan bidang masing-masing. Sekretaris nagari diberi wewenang mengelola administrasi surat-menyurat dan kearsipan, kepala urusan keuangan bertanggung jawab atas pengelolaan APB Nagari, sedangkan Kasi Pemerintahan dan Kasi Kesra menjalankan program sesuai dengan bidangnya. Model pendelegasian ini sudah berjalan cukup baik, tetapi kemandirian perangkat nagari masih terbatas pada hal-hal yang bersifat rutin dan teknis. Pj Wali Nagari menyampaikan strategi pendelegasiannya:

“... Sebagai Pj tentu saya harus berbagi tugas dengan sekretaris nagari dan perangkat lainnya agar pemerintahan tetap berjalan. Saya tidak mungkin mengerjakan semua sendiri. Saya lebih banyak berperan sebagai koordinator dan pengambil keputusan akhir.” (Wawancara dengan Pj Wali Nagari, 2026).

Namun, kemandirian perangkat nagari masih dipengaruhi oleh ketergantungan yang cukup tinggi pada sekretaris nagari. Sebagai pegawai nagari yang masa kerjanya relatif lebih stabil dibandingkan Pj, sekretaris nagari sering menjadi "nyawa" pemerintahan nagari. Tidak jarang perangkat nagari berkonsultasi lebih dahulu dengan sekretaris nagari sebelum melapor kepada Pj.

Kemandirian Pj Wali Nagari sendiri juga terbatas karena lemahnya legitimasi elektoral. Sebagai penjabat yang diangkat bupati, bukan dipilih masyarakat, Pj tidak memiliki otoritas

adat dan sosial yang kuat. Dalam pengambilan keputusan yang menyentuh nilai-nilai adat, seperti penyelesaian sengketa lahan atau penentuan lokasi pembangunan, Pj sering masih bergantung pada *ninik mamak* dan tokoh adat. Seorang *ninik mamak* menuturkan:

“... Pj itu tidak bisa serta-merta memutuskan soal adat. Misalnya soal lahan wali nagari, itu urusan kaum. Pj harus minta petunjuk kami dulu. Kalau tidak, nanti warga tidak akan hormat. Jadi ya, kami maklum Pj hanya pelaksana teknis, bukan pemimpin adat sebenarnya”. (Wawancara dengan *ninik mamak* Nagari Kajai, 2026).

Di sisi lain, keterlibatan masyarakat dalam TPK menunjukkan upaya menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama dalam pembangunan nagari. Melalui TPK, masyarakat tidak hanya menjadi objek, tetapi juga subjek yang mengelola dan mengawasi pembangunan. Ini merupakan bentuk kemandirian yang baik, meskipun masih terbatas pada tahap pelaksanaan, belum sampai pada perencanaan strategis. Namun, perangkat nagari masih menghadapi kendala ketika harus mengambil keputusan tanpa arahan Pj, terutama pada program yang membutuhkan persetujuan cepat, seperti penanganan bencana atau penggunaan dana darurat. Karena tidak memiliki kewenangan penuh, perangkat nagari sering harus menunggu instruksi Pj, yang dapat memakan waktu.

Secara keseluruhan, tingkat kemandirian di Nagari Kajai berada pada kategori sedang menuju baik, tetapi masih terdapat ketergantungan struktural pada sekretaris nagari dan ketergantungan adat pada *ninik mamak*. Pj Wali Nagari sendiri, karena legitimasinya yang lemah, tidak dapat sepenuhnya mandiri dalam pengambilan keputusan strategis. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem kepemimpinan pejabat secara inheren membatasi kemandirian karena masa jabatan yang pendek dan basis legitimasi yang administratif, bukan elektoral.

Komitmen Kerja

Komitmen kerja dalam penelitian ini diukur dari tingkat kesungguhan Pj Wali Nagari dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya terhadap organisasi pemerintah nagari, terlepas dari masa jabatan yang pendek dan berbagai keterbatasan yang dihadapi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen kerja Pj Wali Nagari bervariasi antarindividu, tetapi secara

umum cukup tinggi pada aspek pekerjaan langsung dan kurang pada aspek membangun partisipasi publik jangka panjang.

Pj Wali Nagari menunjukkan komitmen melalui kehadiran rutin di kantor (meskipun tidak penuh waktu karena rangkap jabatan), monitoring pembangunan secara langsung di lapangan, dan pemberian motivasi kepada perangkat nagari agar program berjalan sesuai dengan rencana. Pj Wali Nagari menjelaskan pendekatannya:

“... Setiap perangkat saya panggil satu per satu dan saya jelaskan bahwa pembangunan ini penting bagi masyarakat. Saya tidak hanya memberi perintah, tapi juga memberikan alasan mengapa program ini harus dilakukan. Saya ingin mereka memiliki pemahaman yang sama, bukan sekadar menjalankan instruksi”. (Wawancara dengan Pj Wali Nagari, 2026).

Pj Wali Nagari juga menunjukkan keterbukaan terhadap kritik dan saran dari perangkat nagari. Sikap ini dinilai positif karena menunjukkan kesediaan Pj untuk belajar dari pihak yang lebih memahami kondisi teknis di lapangan.

“... Saya terbuka terhadap kritik dan saran karena perangkat lebih memahami kondisi teknis di lapangan. Mereka yang setiap hari berhadapan dengan warga. Kalau mereka bilang suatu program tidak realistis, saya akan dengar. Yang penting kan tujuannya tercapai, bukan ego saya sebagai pemimpin”. (Wawancara dengan Pj Wali Nagari, 2026).

Komitmen kerja juga terlihat dari upaya Pj Wali Nagari untuk tetap menjalankan program meskipun menghadapi hambatan, seperti keterbatasan anggaran, konflik dengan Bamus, atau kurangnya dukungan masyarakat. Seorang Pj yang menjabat pada tahun 2023, misalnya, tetap berupaya merealisasikan program fisik meskipun hubungannya dengan Bamus sedang renggang.

Namun, penelitian ini juga menemukan lemahnya komitmen pada aspek partisipasi publik. Kehadiran masyarakat dalam Musrenbang dan penggalian gagasan masih rendah (masing-masing sekitar 33,75% dan 19,4% dari target), sementara Pj Wali Nagari tidak menunjukkan inovasi khusus untuk meningkatkannya. Rendahnya partisipasi ini bukan semata-mata karena masyarakat enggan

hadir, tetapi lebih karena persepsi bahwa kehadiran mereka tidak berdampak signifikan terhadap keputusan akhir.

Secara keseluruhan, komitmen kerja Pj Wali Nagari di Nagari Kajai bersifat ambivalen. Di satu sisi, komitmen terhadap penyelesaian pekerjaan teknis dan target fisik cukup tinggi. Di sisi lain, komitmen terhadap partisipasi publik dan keberlanjutan program jangka panjang masih rendah. Sistem kepemimpinan pejabat dengan masa jabatan pendek dan tanpa ikatan elektoral dengan masyarakat tampaknya menjadi penyebab utama rendahnya komitmen pada aspek nonteknis yang membutuhkan investasi waktu dan hubungan sosial jangka panjang.

Sintesis: Mekanisme di Balik Pola Kinerja Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Keenam indikator kinerja di atas menunjukkan pola yang berulang: kinerja Pj Wali Nagari konsisten kuat pada aspek yang bersifat teknis dan berjangka pendek, tetapi lemah pada aspek yang menuntut kontinuitas kelembagaan dan keterlibatan sosial jangka panjang. Untuk menjelaskan pola tersebut, penelitian ini merujuk pada kerangka efektivitas Duncan (sebagaimana dikutip dalam Steers, 1985) yang membagi efektivitas ke dalam tiga dimensi, yaitu pencapaian tujuan (*goal attainment*), integrasi (*integration*), dan adaptasi (*adaptation*). Pada dimensi pencapaian tujuan teknis dan adaptasi jangka pendek, Pj Wali Nagari Kajai menunjukkan kapasitas yang cukup baik, tercermin dari kecepatan respons terhadap bencana dan realokasi anggaran dalam APB Nagari Perubahan. Namun, pada dimensi integrasi lintas periode dan keberlanjutan program, kapasitas tersebut tidak konsisten dan cenderung menurun.

Mekanisme di balik pola ini dapat disebut sebagai *horizon planning problem*: masa jabatan yang hanya enam bulan dan tidak pasti perpanjangannya secara struktural mendorong setiap Pj memprioritaskan program yang dapat dituntaskan dalam periode jabatannya sendiri. Akibatnya, program pemberdayaan masyarakat yang membutuhkan kontinuitas lintas periode, seperti penguatan BUMNag, ketahanan pangan, dan pembinaan kelembagaan adat, secara konsisten tidak terlaksana meskipun telah dianggarkan. Pola ini bukan semata cerminan lemahnya komitmen individual Pj, melainkan efek dari insentif struktural dalam sistem kepemimpinan sementara: horizon waktu yang

pendek membuat investasi pada program jangka panjang secara rasional kurang menarik dibandingkan penyelesaian target teknis yang hasilnya dapat langsung terlihat sebelum masa jabatan berakhir.

Pola ini juga sejalan dengan teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (1982) yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian gaya pemimpin dengan tingkat kesiapan pihak yang dipimpin. Pj Wali Nagari umumnya membutuhkan waktu untuk memahami konteks pemerintahan nagari sebelum dapat menyesuaikan pendekatannya, sementara masa jabatannya terbatas. Akibatnya, penyesuaian gaya kepemimpinan yang optimal terhadap kesiapan perangkat dan masyarakat nagari sulit tercapai secara konsisten. Kondisi ini diperparah oleh lemahnya legitimasi elektoral Pj yang diangkat melalui mekanisme administratif, bukan pemilihan langsung, yang merupakan bentuk pengisian jabatan dengan legitimasi paling lemah dalam konteks demokrasi lokal (Abustan, 2022). Karena itu, Pj cenderung menghindari keputusan yang berisiko menimbulkan resistensi, termasuk keputusan terkait pelembagaan program jangka panjang atau intervensi dalam ranah adat. Dengan demikian, kombinasi antara horizon waktu jabatan yang pendek dan basis legitimasi yang administratif, bukan semata kapasitas individual Pj, merupakan mekanisme utama yang menjelaskan mengapa Pj Wali Nagari cenderung berkinerja baik pada output jangka pendek, tetapi lemah pada program jangka panjang.

PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja Pj Wali Nagari di Nagari Kajai menunjukkan pola yang konsisten pada keenam indikator kinerja menurut Robbins dan Judge (2006): kuat pada capaian yang bersifat teknis dan berjangka pendek, tetapi lemah pada capaian yang membutuhkan kontinuitas kelembagaan dan keterlibatan sosial jangka panjang. Pola ini tampak pada naiknya realisasi pembangunan fisik (68% → 87%) yang berbanding terbalik dengan turunnya realisasi pemberdayaan masyarakat (52% → 38%); pada meningkatnya realisasi program secara keseluruhan (74% → 86%) yang tidak diikuti membaiknya penyerapan dana desa (tetap sekitar 77%) maupun partisipasi masyarakat dalam Musrenbang (33,75%) dan penggalan gagasan

(19,4%); serta pada kemandirian perangkat nagari yang masih bergantung pada sekretaris nagari dan *ninik mamak*.

Pola tersebut bukan semata cerminan variasi kapasitas individual antar-Pj, melainkan konsekuensi dari mekanisme struktural kepemimpinan transisional. Masa jabatan yang pendek dan tidak pasti mendorong setiap Pj memprioritaskan program bersiklus pendek yang dapat dituntaskan dalam periode jabatannya sendiri, sementara basis legitimasi yang administratif, bukan elektoral, membuat ketergantungan Pj pada aktor lain yang lebih stabil (sekretaris nagari dan *ninik mamak*) menjadi rasional secara politis, meskipun melemahkan kemandirian kelembagaan nagari. Dengan demikian, faktor utama yang menjelaskan ambivalensi kinerja Pj Wali Nagari di Nagari Kajai adalah interaksi antara keterbatasan horizon waktu jabatan dan lemahnya legitimasi elektoral, bukan sekadar rendahnya komitmen atau kapasitas personal penjabat.

Berdasarkan simpulan tersebut, penelitian ini merekomendasikan tiga langkah kebijakan: (1) perbaikan mekanisme seleksi Pj dengan mempertimbangkan rekam jejak dan kompetensi manajerial, bukan semata status kepegawaian; (2) percepatan penyusunan RPJM Nagari definitif agar arah pembangunan tidak bergantung pada preferensi individu Pj yang silih berganti; dan (3) penguatan sistem dokumentasi dan serah terima jabatan yang komprehensif agar pergantian pemimpin tidak mengakibatkan hilangnya kontinuitas informasi dan program.

Penelitian ini terbatas pada satu nagari dengan pendekatan kualitatif sehingga temuannya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi. Penelitian selanjutnya dapat membandingkan kinerja pemerintahan nagari yang dipimpin penjabat dan wali nagari definitif di beberapa nagari untuk menguji konsistensi mekanisme yang ditemukan.

DAFTAR PUSTAKA

Abustan, A. (2022). Implementasi demokrasi dan legitimasi penjabat kepala daerah di Indonesia. *Indonesia Law Reform Journal*, 2(3), 274–287. <https://doi.org/10.22219/ilrej.v2i3.22202>

ANTARA News Sumatera Barat. (2023, 19 Januari). *Bupati Pesisir Selatan ajak wali*

nagari berinovasi wujudkan nagari mandiri. <https://sumbar.antaranews.com>

Badan Kepegawaian Negara. (2019). *Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2/SE/VII/2019 tentang Kewenangan Pelaksana Harian dan Pelaksana Tugas dalam Aspek Kepegawaian*.

Harisnawati, Rahayu, S., & Wahyuni, I. S. (2018). Eksistensi pemerintahan nagari di Sumatera Barat dalam kajian sejarah. *Bakaba: Jurnal Sejarah, Kebudayaan dan Kependidikan*, 7(2), 21–30.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall.

Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2015). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 82 Tahun 2015 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Kepala Desa*.

Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 66 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 82 Tahun 2015 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Kepala Desa*.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Ed. revisi). Remaja Rosdakarya.

Mutia, N., Assyahri, W., & Putri Oktaviane, D. (2023). Evaluasi kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang menggunakan perspektif balance scorecard. *PUBLICNESS: Journal of Public Administration Studies*, 2(4), 415–425. <https://doi.org/10.24036/publicness.v2i4.141>

Ningsih, Y. (2018). Pengaruh tingkat pendidikan dan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Solok. *JESS (Journal of Education on Social Science)*, 2(1), 59–68.

- Novendra, H., Andri, S., & Yusri, A. (2024). Analisis pengaruh legitimasi kepala daerah terhadap efektivitas kinerja pemerintahan daerah: Studi pada masa transisi kepemimpinan 2022–2024. *Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat*, 1(1), 69–74.
- Padang Media. (2023, 18 Mei). *Bupati Pasaman Barat lantik Abna Mufid sebagai wali nagari Rabi Janggor*. <https://padangmedia.id>
- Pemerintah Nagari Kajai. (2021). *Dokumen penggalian gagasan Nagari Kajai tahun 2021* [Dokumen tidak dipublikasikan].
- Pemerintah Nagari Kajai. (2024). *Aplikasi Siskeudes Nagari Kajai tahun 2023–2024* [Data tidak dipublikasikan].
- Pemerintah Nagari Kajai. (2025). *Data administrasi pemerintahan Nagari Kajai tahun 2025–2026* [Dokumen tidak dipublikasikan].
- Prasetyo, A. (2014). *Karakteristik kepala daerah dan kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah di Indonesia* [Skripsi/Tesis, Universitas Sebelas Maret].
- Pratama, P. W. R., & Assyahri, W. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 2(1), 59–68.
- Republik Indonesia. (1979). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa*.
- Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 7.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). *Perilaku organisasi* (Edisi bahasa Indonesia). Indeks.
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas organisasi* (Terjemahan). Erlangga.
- Sugiyono, & Lestari, P. (2021). *Metode penelitian komunikasi (kuantitatif, kualitatif, dan cara mudah menulis artikel pada jurnal internasional)*. Alfabeta.
- TopSumbar. (2025, 6 Agustus). *Gagal tempatkan Pj wali nagari, Bupati Pasbar disorot: Pembangunan mandek, dana desa tak terserap*. <https://topsumbar.co.id>