

Mangkraknya Pembangunan Gedung Pemerintah Daerah sebagai Representasi Lemahnya Tata Kelola Pemerintahan Daerah di Kabupaten Sukabumi

Indah Ayuningtyas¹, Nela Wahdatin², Seli Novia³

^{1,2,3} Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia

E-mail: indahayuningtyas478@gmail.com¹, nelawahdatin03@gmail.com², dan seli.noviaaa@gmail.com³

Article History:

Received: 22 November 2025

Revised: 01 Januari 2026

Accepted: 17 Januari 2026

Keywords: Good

Governance, Akuntabilitas, Transparansi, Pengawasan Internal, Perencanaan Anggaran, Birokrasi Daerah

Abstract: Penelitian ini mengkaji secara mendalam penyebab stagnasi pembangunan gedung pemerintah Kabupaten Sukabumi senilai Rp181 miliar yang terhenti sejak 2019 sebagai cerminan kerusakan tata kelola daerah. Metode yang digunakan yaitu, kualitatif berbasis studi literatur dengan menelaah dokumen resmi, regulasi, laporan media, dan publikasi akademik terkait tata kelola pemerintahan, proyek publik, serta manajemen pembangunan daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mangkraknya proyek bukan semata akibat persoalan teknis, tetapi merupakan akumulasi disfungsi struktural berupa perencanaan yang tidak berbasis data, ketidakterpaduan dokumen pembangunan, lemahnya kapasitas teknis aparatur, serta pengawasan internal yang cenderung bersifat administratif. Intervensi politik lokal semakin memperlemah konsistensi kebijakan, sehingga proses penganggaran dan pengadaan kehilangan transparansi, stabilitas, dan rasionalitas teknokratis. Terputusnya rantai integrasi perencanaan–penganggaran–pengawasan menyebabkan belanja modal bergerak tanpa arah strategis dan tanpa koreksi yang memadai, sehingga deviasi pekerjaan dan penyimpangan anggaran tidak terdeteksi sejak fase awal. Kondisi ini melahirkan pemborosan anggaran, hilangnya manfaat publik, mandeknya pelayanan, serta penurunan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Temuan penelitian menegaskan bahwa perbaikan tata kelola tidak dapat bersifat parsial, tetapi memerlukan rekonstruksi menyeluruh melalui penguatan kapasitas teknokratis, reformasi mekanisme pengadaan, dan pembentukan forum pertanggungjawaban publik yang memungkinkan kontrol eksternal bekerja secara substantif. Tanpa pembenahan sistemik, proyek publik berskala besar akan tetap rentan mengalami stagnasi dan menimbulkan kerugian fiskal serta

PENDAHULUAN

Fenomena mangkraknya proyek pembangunan gedung pemerintah daerah bukan sekadar gejala teknis, tetapi alarm keras yang mengindikasikan kegagalan tata kelola publik pada level struktural (Rasul, 2009). Tata kelola sektor publik yang tidak efektif biasanya tumbuh dari kelemahan fundamental birokrasi, terutama dalam menjalankan fungsi perencanaan, koordinasi, dan pengawasan yang sebenarnya menjadi tulang punggung manajemen pembangunan (Rasul, 2009). Ketika fungsi-fungsi dasar ini tidak berjalan konsisten, proses penentuan kebutuhan konstruksi, penganggaran, hingga penetapan target fisik kerap dilakukan tanpa basis analisis yang matang. Situasi tersebut membuat proyek rawan mengalami penyimpangan arah sejak tahap awal, apalagi ketika proses perencanaan tidak disertai mekanisme kontrol yang berkesinambungan (Rasul, 2009). Alhasil, proyek pembangunan khususnya gedung pemerintah daerah yang melibatkan banyak aktor eksternal dan internal berada dalam posisi rentan terhadap stagnasi karena fondasi pengelolaannya sendiri tidak kuat.

Di sisi lain, persoalan tata kelola semakin kompleks ketika kemampuan institusi dalam mengelola risiko proyek terbukti lemah. Çiçek (2020) menegaskan bahwa buruknya *governance* kerap berakar dari kegagalan pemerintah dalam melakukan identifikasi, mitigasi, dan respons atas potensi risiko yang menyertai setiap fase pembangunan, sehingga kemunduran waktu, ketidaktepatan realisasi anggaran, serta pembengkakan biaya menjadi pola yang terus berulang (Çiçek, 2020). Tumpang tindih kewenangan serta minimnya integrasi data perencanaan antar-unit membuat proses pengambilan keputusan semakin tidak akurat (Novian, 2024). Kondisi tersebut tidak hanya memperlemah koordinasi, tetapi juga memicu terjadinya keputusan yang tidak berbasis bukti sehingga proyek mudah terjebak dalam ketidakpastian operasional. Ketika tumpang tindih kewenangan, lemahnya pengelolaan risiko, dan absennya data terpadu terjadi secara bersamaan, stagnasi proyek pembangunan gedung pemerintah bukan lagi kemungkinan, tetapi menjadi konsekuensi logis dari tata kelola yang gagal menopang kompleksitas pembangunan publik (Çiçek, 2020; Novian, 2024).

Keterlambatan dan mangkraknya pembangunan gedung pemerintah tidak dapat dilepaskan dari kultur birokrasi daerah yang masih berorientasi pada prosedur ketimbang pencapaian hasil. Birokrasi daerah kerap terjebak dalam rantai administratif yang panjang, sehingga proses pengambilan keputusan bergerak lambat dan respons terhadap dinamika proyek menjadi tidak adaptif (Sianturi & Dwicaksono, 2023). Ketika mekanisme administratif lebih diutamakan daripada output pembangunan, energi organisasi habis untuk memenuhi persyaratan formal, bukan menyelesaikan pekerjaan inti. Dalam ekosistem seperti ini, proyek konstruksi kehilangan momentum karena setiap tahapan harus melalui lapisan prosedural yang tidak proporsional dengan urgensi kebutuhan. Alhasil, stagnasi bukan muncul akibat kendala teknis semata, melainkan dari budaya kelembagaan yang memprioritaskan rutinitas birokratis daripada efektivitas pembangunan (Sianturi & Dwicaksono, 2023).

Pada saat yang sama, rendahnya kompetensi teknis aparatur dalam manajemen proyek memperburuk kualitas pengendalian pembangunan. Keterbatasan pemahaman teknis menyebabkan evaluasi kualitas konstruksi dan monitoring progres fisik tidak berjalan optimal, sehingga kesalahan atau deviasi tidak teridentifikasi pada fase awal (Haryono, 2016). Kondisi ini terlihat pada pengawasan internal sering kali bersifat formalitas, tanpa mekanisme kontrol yang mendalam untuk mendeteksi ketidaktepatan anggaran, keterlambatan pekerjaan, atau potensi moral hazard (Gandaria, 2015). Ketika kompetensi teknis yang lemah bertemu dengan pola

pengawasan yang dangkal, maka proyek secara sistematis berjalan tanpa kontrol substantif. Dalam situasi seperti ini, risiko mangkrak bukan lagi sebuah kejutan, melainkan konsekuensi logis dari kultur kerja yang tidak siap mengeksekusi proyek publik dengan disiplin manajerial yang diperlukan (Gandaria, 2015; Haryono, 2016).

Dinamika politik lokal, selain persoalan birokrasi dan kapasitas teknis, kerap menjadi determinan yang memosisikan proyek pembangunan pada kondisi stagnan (Yamoah et al., 2023). Intervensi politik memiliki potensi besar untuk mendistorsi objektivitas pengambilan keputusan, terutama dalam pemilihan kontraktor, perumusan prioritas pembangunan, dan alokasi sumber daya (Yamoah et al., 2023). Ketika logika politik lebih dominan daripada pertimbangan teknokratis, rasionalitas pembangunan publik melemah dan proses perencanaan kehilangan konsistensinya. Dalam kondisi seperti itu, fase pelaksanaan proyek sangat rentan mengalami penundaan karena konflik kepentingan, perubahan agenda strategis, dan ketidaksinkronan antara aktor politis dengan aktor administratif. Akibatnya, proyek publik beroperasi dalam ruang ketidakpastian operasional yang berkepanjangan dan rentan mengalami stagnasi pada titik-titik kritis siklus pembangunan (Yamoah et al., 2023).

Keterhubungan antara dinamika politik dan stagnasi proyek semakin terlihat jelas ketika dikaitkan dengan tata kelola pengadaan yang tidak transparan. Ketidakjelasan mekanisme pengadaan memperbesar peluang penyimpangan, termasuk *mark-up* anggaran dan keputusan pembelanjaan yang tidak ekonomis, yang pada akhirnya mencederai integritas proses pembangunan (Faizan, 2010). Ketidakteraturan ini diperparah oleh absennya analisis kelayakan yang komprehensif, proyek tanpa evaluasi kelayakan yang matang akan kehilangan orientasi ketika berhadapan dengan hambatan teknis maupun finansial (Fathurrahman et al., 2019). Dalam konteks Kabupaten Sukabumi, intervensi politik, ketidaktransparanan pengadaan, serta kelemahan analisis kelayakan membentuk pola kegagalan tata kelola yang bersifat struktural. Konvergensi ketiga faktor tersebut menjadikan mangkraknya pembangunan gedung pemerintah bukan sekadar anomali teknis, melainkan cerminan dari *defisit governance* yang memerlukan pembenahan sistemik agar keberlanjutan pembangunan publik dapat terjamin (Fathurrahman et al., 2019).

Kajian penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa fenomena proyek pemerintah yang mangkrak berakar pada berbagai kelemahan tata kelola pemerintahan yang bersifat struktural. Rendahnya akuntabilitas birokrasi serta lemahnya koordinasi lintas unit kerja menciptakan fragmentasi komunikasi yang menghambat kelancaran penyelesaian proyek, sementara pola kerja organisasi yang tidak mampu menyinergikan kompetensi teknis dan koordinasi administratif menghasilkan efek domino pada keterlambatan di setiap tahapan pembangunan (Caesaratri & Sulistiyowati, 2024). Perencanaan proyek yang tidak berbasis data akurat menyebabkan estimasi biaya, durasi, dan spesifikasi teknis menjadi tidak realistis, sehingga proyek publik rentan melenceng dari target sejak awal pelaksanaan (Aisy & Haryanto, 2024). Lebih jauh, kelemahan pengawasan eksternal, memperbesar risiko penyimpangan anggaran, penurunan kualitas konstruksi, dan keterlambatan progres karena absennya deteksi dini terhadap masalah kritis dalam pembangunan (Gandaria, 2015). Kegagalan manajemen risiko menjadikan proyek publik sangat rentan terhadap guncangan teknis dan administratif yang dapat memicu stagnasi berkepanjangan dan menurunkan tingkat kepercayaan publik kepada pemerintah (Aroge, 2023).

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan kritis untuk membedah secara komprehensif bagaimana kegagalan tata kelola pemerintahan di Kabupaten Sukabumi dapat melahirkan stagnasi pembangunan yang bersifat sistemik, terutama pada proyek gedung pemerintah daerah

yang semestinya menjadi infrastruktur strategis pelayanan public (Fathurrahman et al., 2019). Fenomena mangkraknya proyek tersebut tidak hanya menunjukkan ketidakefektifan perencanaan dan koordinasi birokrasi, tetapi juga mengindikasikan terjadinya *governance breakdown* yang dipicu oleh interaksi kompleks antara dinamika politik lokal, kultur birokrasi yang prosedural, lemahnya kapasitas teknis aparatur, serta ketidaktransparanan proses pengadaan (Sianturi & Dwicaksono, 2023). Kondisi ini menimbulkan implikasi luas berupa pemborosan anggaran, hilangnya kontinuitas pembangunan, degradasi kualitas pelayanan publik, dan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah (Gandaria, 2015). Celah penelitian muncul karena belum adanya kajian yang secara simultan memetakan relasi kausal antarvariabel tersebut dalam satu kerangka analisis yang integratif. Penelitian ini kemudian menjadi hal yang krusial karena tidak hanya untuk mengidentifikasi akar kegagalan tata kelola secara lebih presisi, tetapi juga untuk menyediakan dasar empiris bagi perumusan reformasi kebijakan yang mampu mencegah replikasi stagnasi proyek di masa mendatang, baik di Sukabumi maupun di pemerintah daerah lainnya di Indonesia.

Selain itu, dalam konteks kebijakan publik daerah, stagnasi proyek pembangunan gedung pemerintah tidak dapat dilepaskan dari lemahnya mekanisme akuntabilitas horizontal maupun vertikal. Akuntabilitas horizontal antar-perangkat daerah sering kali hanya bersifat administrative yaitu, sekadar memenuhi laporan kegiatan, tanpa evaluasi berbasis kinerja yang mengukur kesesuaian antara target fisik dan realisasi anggaran (Gandaria, 2015; Haryono, 2016). Sementara itu, akuntabilitas vertikal kepada DPRD kerap terhambat oleh relasi politik yang tidak seimbang, sehingga fungsi pengawasan tidak dijalankan secara independen. Ketika kedua mekanisme ini tidak bekerja optimal, ruang apresiasi terhadap informasi palsu, laporan progres yang tidak sesuai realitas, dan pembenaran atas keterlambatan terbuka luas (Aisy & Haryanto, 2024). Dalam konteks tersebut, proyek publik kehilangan *check and balance* yang seharusnya menjadi benteng terakhir pencegah stagnasi pembangunan.

Selain persoalan akuntabilitas, keberlanjutan proyek publik juga ditentukan oleh kualitas ekosistem kebijakan (*policy environment*) yang melingkupinya. Ketidakkonsistenan regulasi daerah, perubahan prioritas anggaran di tengah tahun berjalan, dan lemahnya mekanisme integrasi perencanaan jangka menengah dengan kebutuhan faktual lapangan menciptakan ketidakpastian yang mengganggu ritme pembangunan (Gandaria, 2015). Proyek pada akhirnya berjalan dalam *policy turbulence*, yaitu kondisi ketika kebijakan berubah-ubah tanpa dukungan analisis dampak, sehingga pelaksanaan konstruksi tidak memiliki kepastian arah (Sianturi & Dwicaksono, 2023). Dalam situasi seperti ini, kontraktor kesulitan mengeksekusi pekerjaan, OPD kesulitan mengambil keputusan, dan pemerintah daerah kehilangan kemampuan untuk memastikan keberlanjutan pembangunan secara konsisten. Stagnasi proyek pemerintah daerah tidak hanya mencerminkan kelemahan manajerial internal, tetapi juga menandakan rapuhnya tatanan kebijakan yang seharusnya menjadi fondasi stabil pembangunan publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi literatur, sebagaimana dijelaskan oleh Creswell (2013), yang menyatakan bahwa peneliti perlu untuk "*review the literature about research problems to demonstrate that they are fully aware of the current state of the field.*" Kutipan ini menegaskan bahwa studi literatur bukan hanya mengumpulkan referensi, tetapi memahami secara kritis perkembangan pengetahuan yang telah ada untuk memosisikan dan mengarahkan penelitian. Creswell (2013) menekankan bahwa peneliti harus mensintesis temuan ilmiah terbaru dan menilai apakah topik telah diteliti secara langsung atau melalui isu-isu terkait,

sehingga studi literatur dapat mengidentifikasi celah penelitian dan memperkuat relevansi penelitian yang dilakukan.

Penelitian ini secara konseptual berlokasi di Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat, karena mengandalkan data sekunder daripada kunjungan lapangan. Sumber data yang dianalisis meliputi artikel berita, laporan resmi, dokumen pemerintah, dan publikasi akademik yang berkaitan dengan dinamika proyek pembangunan gedung pemerintah daerah Sukabumi. Penelitian ini mengkaji terjadinya penghentian proyek pembangunan gedung pemerintah daerah senilai Rp181 miliar, yang dianggap sebagai manifestasi dari tata kelola yang tidak memadai, khususnya terkait perencanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban dalam pembangunan regional.

Penelitian ini sepenuhnya menggunakan data sekunder yang diperoleh dari literatur dan dokumen relevan, termasuk jurnal ilmiah nasional maupun internasional tentang *good governance*, tata kelola, dan pelayanan publik, serta buku dari Creswell (2013) untuk metodologi kualitatif, Osborne dan Gaebler untuk pembaruan pemerintahan, dan pedoman UNDP mengenai *good governance*. Selain itu, penelitian ini memanfaatkan artikel berita dan dokumen resmi, termasuk berita dari Sukabumisatu.com berjudul “*Gedung Pemda Rp181 Miliar Mangkrak, Jadi Monumen Gagalnya Tata Kelola Pemerintahan Sukabumi*” yang mengungkap bahwa proyek pembangunan gedung pemerintah daerah senilai lebih dari Rp181 miliar telah menyerap anggaran sejak 2019 namun belum berfungsi dan tidak memiliki kejelasan kelanjutan. Laporan tersebut menegaskan bahwa kondisi ini mencerminkan kegagalan transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola pemerintahan Kabupaten Sukabumi.

Penelitian ini menggunakan strategi analisis data deskriptif kualitatif yang secara cermat mengevaluasi isi berbagai dokumen dan literatur untuk mengidentifikasi pola, korelasi, dan makna yang relevan dengan topik penelitian. Analisis dilakukan secara bertahap berdasarkan kerangka kerja Creswell (2013), dimulai dengan reduksi data, yang melibatkan pemilihan dan pengorganisasian informasi relevan dari berbagai literatur dan dokumen resmi; dilanjutkan dengan presentasi data, yang mencakup pengumpulan bacaan dan temuan menjadi narasi tematik yang koheren; dan diakhiri dengan penarikan kesimpulan, yang memerlukan sintesis hasil keseluruhan untuk menjawab pertanyaan dan tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan analisis konten untuk mengkaji dokumen resmi, berita, dan laporan publik, sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang fenomena proyek pembangunan gedung pemerintah yang terhambat di Kabupaten Sukabumi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perbincangan mengenai *good governance* menegaskan perlunya lembaga publik yang kuat untuk menahan praktik *maladministrasi* yang sering muncul dalam celah birokrasi (Wijayanto, 2015). Konsep ini mendorong penataan etika institusional agar integritas aparatur menjadi fondasi jalannya pemerintahan yang stabil dan berorientasi pada kepentingan masyarakat (Akadun, 2011). Rasionalitas kebijakan berperan menjaga pelayanan publik dari disfungsi prosedural yang merugikan masyarakat (Satyawati & Fitria, 2025). Mekanisme pengambilan keputusan menuntut keseimbangan antara akuntabilitas teknokratis dan legitimasi sosial agar pembangunan tidak terseret ke penyimpangan anggaran maupun stagnasi program strategis (Sihotang, 2023). Kesadaran tersebut menggarisbawahi bahwa kualitas hubungan negara dan masyarakat sangat bergantung pada kemampuan pemerintah menjaga konsistensi tata kelola yang bersih dan efektif (Trisno et al., 2017).

Efektivitas institusi publik semakin menampakkan urgensi ketika gagasan *good governance* diposisikan sebagai instrumen pembentuk kultur birokrasi yang menjunjung keterbukaan

informasi serta ketepatan kinerja fiskal (Latief & Mutiarin, 2016). Konstruksi normatif tersebut menuntut mekanisme pengelolaan program pembangunan yang berpijak pada kecermatan analitis agar kebijakan publik tidak bergulir tanpa arah atau terputus pada tahap implementasi (Amalia, 2022). Penguatan struktur pengawasan internal turut berperan sebagai pengendali terhadap potensi disorientasi anggaran yang kerap muncul akibat lemahnya dokumentasi proses dan inkonsistensi pengambilan keputusan teknis (Hurulean & Maskur, 2024). Orientasi ini mencerminkan bahwa kualitas penyelenggaraan pemerintahan bergantung pada keberanian institusi untuk mengoreksi distorsi prosedural agar penyusunan hingga pelaksanaan program pembangunan berjalan selaras mandat normatif (Surri & Alfianto, 2025). Upaya ini kemudian menegaskan bahwa tata kelola modern mensyaratkan keberpihakan pada akurasi data, transparansi kebijakan, serta mekanisme penilaian kinerja yang tegas guna memastikan pembangunan publik tidak terjebak dalam sirkuit kelemahan struktural yang menghambat manfaat sosial (Mbipi et al., 2021).

Prinsip akuntabilitas memegang peran sentral dalam menjaga arah pembangunan agar tetap berada pada jalur yang terukur serta dapat diawasi publik secara objektif (Sariono & Sitorus, 2024). Penegakan prinsip tersebut menuntut setiap tahapan kebijakan memiliki jejak dokumentasi yang jelas sehingga tidak memberi ruang bagi keputusan yang bersifat arbitrer atau tidak dapat diuji ulang (Muin, 2014). Transparansi turut menjadi pilar yang memastikan masyarakat dapat mengakses informasi anggaran secara komprehensif sehingga potensi pemborosan maupun penyimpangan dapat dikenali sejak dini melalui kontrol sosial (Rozikin et al., 2025). Keterpaduan kedua prinsip ini menciptakan prasyarat bagi pemerintahan yang responsif dan reliabel, sebab tanpa akuntabilitas dan transparansi, proses pembangunan mudah terseret ke situasi stagnan yang gagal menjawab kebutuhan publik (Wijayanto, 2015).

Fenomena disfungsi tata kelola terlihat nyata ketika Kabupaten Sukabumi disorot nasional akibat proyek gedung pemerintah senilai Rp181 miliar yang terhenti tanpa kepastian penyelesaian (Latief & Mutiarin, 2016). Stagnasi tersebut memperlihatkan paradoks antara prinsip *good governance* dan praktik birokrasi yang gagal menjaga kesinambungan perencanaan, sehingga bangunan yang dirancang sebagai pusat layanan justru menjadi simbol kegagalan institusional (Amalia, 2022). Kondisi ini mengungkap rapuhnya akuntabilitas fiskal karena investasi besar tidak menghasilkan keluaran bagi masyarakat (Hurulean & Maskur, 2024). Kekecewaan publik muncul akibat ketidaksesuaian antara belanja pembangunan dan tujuan kesejahteraan sehingga proyek tampil sebagai bentuk pemborosan anggaran (Surri & Alfianto, 2025). Situasi tersebut menegaskan lemahnya kapasitas kelembagaan dalam mengawal proyek strategis yang seharusnya menjadi prioritas daerah (Mbipi et al., 2021). Berikut disajikan tabel anggaran pembangunan Gedung Pemerintah Kabupaten Sukabumi tahun 2019–2023.

Tabel. 1 Anggaran Pembangunan Gedung Pemerintah Kabupaten Sukabumi

Tahun	Tahap/Keterangan	Nilai Anggaran (Rp)
2019	Tahap 1	34.385.288.379,94
2020	Tahap 2	48.427.313.669,56
2021	Tahap 3	61.818.442.507,10
2022	Tahap 4	25.627.785.976,96
2022	<i>Power House</i>	10.983.893.181,70
2023	Tahap 5	18.705.594.191,98
Total	–	>Rp181 Miliar

Tabel yang disusun berdasarkan data LPSE Kabupaten Sukabumi menunjukkan bahwa hingga 2024, total anggaran yang terserap Rp181 miliar, namun hingga pertengahan 2025 bangunan belum mencapai kondisi yang layak difungsikan karena pengerjaan terhenti tanpa kejelasan (Sihotang, 2023). Situasi ini mencerminkan keretakan serius dalam manajemen proyek, sebab penurunan papan nama dan absennya aktivitas konstruksi mengindikasikan stagnasi total pada kebijakan publik berskala strategis (Trisno et al., 2017). Ketidaksinkronan antara pembiayaan dan realisasi fisik tersebut memperkuat kesan bahwa disiplin fiskal tidak dijaga secara proporsional, sehingga efektivitas belanja modal daerah berada dalam posisi yang tidak mampu memberikan manfaat sosial sebagaimana mandat pembangunan (Wijayanto, 2015).

Ketidakselarasan antara alokasi anggaran dan rendahnya realisasi fisik mendorong perhatian publik tertuju pada TAPD dan Sekretaris Daerah sebagai pihak yang memegang peran sentral dalam perencanaan serta eksekusi anggaran (Sariono & Sitorus, 2024). Sorotan ini muncul karena keterlambatan, perubahan desain, dan kegagalan tender menunjukkan lemahnya kendali internal yang seharusnya menghentikan deviasi teknis sejak awal (Muin, 2014). Ketidakkonsistenan anggaran *multi-year* memperlihatkan kekosongan kepemimpinan teknokratis yang gagal menjaga sinkronisasi antara kebutuhan proyek dan dokumen perencanaan (Rozikin et al., 2025). Kritik LPI menegaskan bahwa masalah ini bukan sekadar hambatan administratif, tetapi tanda kerentanan serius dalam pengawasan internal (Wijayanto, 2015). Kegagalan proyek strategis akhirnya mencerminkan disintegrasi koordinasi antar-SKPD serta melemahnya rantai akuntabilitas pemerintahan daerah (Akadun, 2011).

Ketiadaan kontrol internal memberi ruang bagi Pemerintah Kabupaten Sukabumi untuk mengemukakan berbagai dalih yang tidak menjawab substansi persoalan, termasuk alasan *refocusing* akibat pandemi, pemilu, dan belanja rutin ASN yang justru menunjukkan ketidakmampuan menetapkan prioritas pembangunan secara rasional (Satyawati & Fitria, 2025). Penjelasan tersebut memperkuat dugaan bahwa perencanaan tidak disusun melalui kerangka teknokratis yang stabil sehingga penundaan proyek berlangsung tanpa arah koreksi yang jelas (Sihotang, 2023). Absennya *sense of urgency* memperlihatkan lemahnya kepemimpinan birokratis dalam menjaga keberlanjutan proyek sebagai bagian dari mandat pelayanan publik (Rozikin et al., 2025). Fenomena ini menegaskan bahwa justifikasi pemerintah tidak memberikan solusi atas stagnasi proyek, melainkan menunjukkan kegagalan menerapkan asas akuntabilitas dan efisiensi dalam siklus anggaran daerah (Akadun, 2011).

Ketiadaan forum pertanggungjawaban publik memperdalam krisis kepercayaan karena masyarakat tidak memperoleh kejelasan atas kendala teknis maupun administratif yang menghentikan proyek selama bertahun-tahun (Surri & Alfianto, 2025). Ketertutupan informasi tersebut bertentangan dengan prinsip *good governance* yang menuntut transparansi agar publik dapat menilai dasar keputusan pemerintah secara rasional (Mbipi et al., 2021). Tidak adanya capaian fisik selama dua periode kepemimpinan menunjukkan bahwa kontrol publik tidak pernah difasilitasi secara memadai sehingga anggaran berjalan tanpa koreksi eksternal (Sariono & Sitorus, 2024). Hilangnya evaluasi terbuka menjadikan proyek bukan hanya kerugian fiskal tetapi juga keruntuhan legitimasi moral pemerintah di mata masyarakat (Wijayanto, 2015). Situasi tersebut memperlihatkan krisis tata kelola yang melemahkan relasi negara dan warga. Berikut diperlihatkan gambaran alur perencanaan pembangunan daerah (Akadun, 2011).



Gambar. 1 Alur Perencanaan Pembangunan Daerah

Gambar tersebut menggambarkan alur perencanaan pembangunan daerah sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang menjadi dasar bagi kebijakan pemerintahan dalam mengarahkan pembangunan di tingkat daerah. Dalam hal ini, gambar ini menampilkan alur yang dimulai dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) yang mengarahkan visi jangka panjang daerah. Kemudian dilanjutkan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), yang memberikan pedoman lebih rinci dan lebih strategis. Melalui tahapan ini, proses penganggaran daerah dapat diselaraskan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan wilayah (Akadun, 2011). Kemudian, tahapan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dokumen tahunan yang berfungsi untuk merinci program-program kerja yang akan dilaksanakan dalam setiap tahun anggaran. Alur ini menjamin bahwa semua keputusan yang diambil sudah didasari oleh perencanaan yang matang (Wijayanto, 2015). Namun, ketika alur ini tidak berjalan sebagaimana mestinya, seperti yang terjadi pada proyek gedung pemerintah Kabupaten Sukabumi, maka sistem ini kehilangan arah dan kegunaannya, sehingga kebijakan pembangunan tidak memberikan hasil yang diharapkan. Penurunan kualitas perencanaan ini sering kali terjadi ketika mekanisme pengendalian internal tidak berjalan efektif, seperti yang tercermin dalam kegagalan pengimplementasian RPJPD dan RKPD di Kabupaten Sukabumi (Akadun, 2011).

Pada gambar, terdapat berbagai tahapan yang menggambarkan hubungan antar dokumen perencanaan yang menyusun dasar pembangunan daerah. Salah satu tahapan penting yaitu, penyusunan RPJPD, yang merupakan dokumen perencanaan jangka panjang daerah yang harus mengakomodasi visi dan misi pembangunan daerah untuk periode tertentu. RPJPD berfungsi sebagai pedoman utama bagi semua kebijakan pembangunan daerah yang akan dijalankan. Dokumen ini seharusnya memberikan landasan yang kokoh bagi RPJMD, yang lebih spesifik dan berorientasi pada pencapaian target jangka menengah dalam kurun waktu 5 tahun (Wijayanto, 2015). Tanpa adanya sinkronisasi yang baik antara dokumen-dokumen tersebut, maka alokasi anggaran dapat menjadi tidak efisien. Seperti yang terjadi di Kabupaten Sukabumi, di mana ketidaksesuaian antara dokumen perencanaan menyebabkan kurangnya koordinasi antar lembaga, dan hal ini menciptakan kekosongan teknokratis yang seharusnya memberikan arahan yang jelas bagi pelaksanaan pembangunan (Satyawati & Fitria, 2025). Lebih lanjut, ketidakmampuan untuk mengintegrasikan perencanaan dan penganggaran menyebabkan keputusan anggaran yang tidak

tepat, sehingga proses pembangunan menjadi terhambat dan tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya (Rozikin et al., 2025). Dalam kasus ini, ketidakselarasan antara berbagai dokumen perencanaan dan penganggaran menyebabkan stagnasi fisik proyek gedung pemerintah yang seharusnya memberikan manfaat bagi masyarakat, tetapi terhenti tanpa kejelasan.

Proses perencanaan yang digambarkan pada gambar ini melibatkan berbagai elemen penting yang harus terhubung secara efektif, seperti RPJMD, RKPD, hingga RENJA SKPD. Dokumen-dokumen ini tidak hanya sekadar prosedur administratif, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam pengambilan keputusan anggaran dan pelaksanaan proyek strategis daerah. Pada kenyataannya, dokumen-dokumen ini harus berjalan dengan pengawasan internal yang ketat untuk menghindari penyimpangan dalam penggunaan anggaran dan pelaksanaan proyek (Muin, 2014). Di Kabupaten Sukabumi, kelemahan dalam pengawasan internal terbukti menjadi faktor utama yang menyebabkan proyek gedung pemerintah tidak selesai tepat waktu, seperti yang terlihat dengan penurunan papan nama dan absennya aktivitas konstruksi (Latief & Mutiarin, 2016). Lebih jauh lagi, ketidaksesuaian antara pembiayaan dan realisasi fisik, yang tercermin dalam stagnasi pembangunan gedung, menunjukkan bahwa proses perencanaan tidak dapat menghasilkan output yang diharapkan. Proyek yang dimulai dengan tujuan mulia untuk meningkatkan fasilitas publik seharusnya dapat memberikan dampak sosial yang besar, namun malah terhambat karena ketidaksesuaian antara alokasi anggaran dan kebutuhan riil di lapangan (Rozikin et al., 2025). Ketidaksinkronan ini semakin memperburuk situasi, karena proyek yang telah dialokasikan anggaran besar tersebut tidak memberikan manfaat bagi masyarakat (Sihotang, 2023).

Ketiadaan forum pertanggungjawaban publik merupakan salah satu isu krusial yang muncul dalam kasus ini. Dalam alur perencanaan pembangunan daerah, transparansi informasi sangat diperlukan agar publik dapat memantau progres dan hasil yang dicapai dari anggaran yang telah dialokasikan (Wijayanto, 2015). Tanpa adanya transparansi yang memadai, keputusan-keputusan yang diambil oleh pemerintah terkait proyek besar akan sulit dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, seperti yang terlihat pada proyek gedung pemerintah Kabupaten Sukabumi yang terhenti tanpa penyelesaian. Pemerintah setempat tampaknya tidak mampu memberikan penjelasan yang memadai tentang hambatan teknis maupun administratif yang menyebabkan proyek tersebut terhenti (Muin, 2014). Sebagai akibatnya, kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah menurun drastis. Tanpa adanya mekanisme kontrol eksternal yang melibatkan masyarakat, proyek ini gagal untuk memenuhi tujuannya, yaitu menyediakan fasilitas pelayanan publik yang layak dan efisien (Sariono & Sitorus, 2024). Kegagalan untuk membuka ruang evaluasi terbuka ini pada gilirannya menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas publik harus menjadi pilar dalam setiap tahapan pembangunan daerah, agar masyarakat bisa memahami dasar keputusan yang diambil oleh pemerintah daerah (Rozikin et al., 2025).

Dalam konteks pengelolaan proyek pembangunan, alur perencanaan daerah seperti yang terlihat pada gambar ini juga memerlukan adanya sinkronisasi antara berbagai tahapan administratif dan teknokratis. Proses ini tidak hanya melibatkan dokumen perencanaan semata, tetapi juga melibatkan peran dari berbagai pihak yang bertanggung jawab atas pengelolaan anggaran dan eksekusi proyek (Sihotang, 2023). Kegagalan pada tingkat ini sering kali terjadi karena kurangnya koordinasi antar lembaga, yang seharusnya memberikan pengawasan terhadap implementasi anggaran (Sariono & Sitorus, 2024). Dalam kasus Kabupaten Sukabumi, kegagalan ini terlihat dari tidak adanya integrasi antara RPJMD, RKPD, dan RENJA SKPD, yang mengarah pada keputusan anggaran yang tidak tepat dan tidak terkoordinasi. Ketidaksesuaian ini mengakibatkan proyek gedung pemerintah menjadi mangkrak, sementara anggaran yang telah

dialokasikan tidak memberikan hasil yang sesuai dengan harapan. Hal ini memperburuk keadaan, karena proyek tersebut seharusnya menjadi prioritas dalam upaya peningkatan fasilitas publik yang dibutuhkan masyarakat (Satyawati & Fitria, 2025). Tidak hanya itu, perencanaan yang lemah diikuti oleh eksekusi yang tidak profesional, yang semakin memperburuk citra pemerintahan di mata publik (Muin, 2014).

Kegagalan penyelesaian gedung pemerintah daerah Kabupaten Sukabumi menegaskan bahwa birokrasi tidak berhasil mengoperasionalkan asas *good governance* untuk menjaga keberlanjutan pembangunan publik (Latief & Mutiarin, 2016). Ketidakmampuan pemerintah memastikan transparansi progres, membuka forum akuntabilitas, dan memberikan kepastian hukum menunjukkan kerusakan serius pada struktur pengendalian internal (Muin, 2014). Erosi legitimasi menjadi akibat tak terelakkan ketika proyek strategis yang semestinya menopang pelayanan publik justru berubah menjadi simbol disorientasi kebijakan dan disfungsi manajerial (Rozikin et al., 2025). Kondisi tersebut memperlihatkan terganggunya kontrak moral antara pemerintah dan masyarakat karena kepercayaan yang dibangun melalui konsistensi pelayanan runtuh saat proyek dibiarkan terhenti tanpa kejelasan (Mbipi et al., 2021). Situasi ini memberi pesan kuat bahwa tata kelola daerah membutuhkan rekonstruksi melalui penguatan pengawasan, perencanaan teknokratis, dan mekanisme pertanggungjawaban publik yang harus dipenuhi pemerintah.

KESIMPULAN

Stagnasi pembangunan gedung pemerintah Kabupaten Sukabumi menunjukkan bahwa persoalan yang muncul bukan sekadar hambatan teknis atau administratif, tetapi merupakan manifestasi dari kerusakan tata kelola yang bersifat sistemik. Rangkaian kelemahan mendasar yang di mulai dari perencanaan yang tidak berbasis data, ketidaksinkronan antar dokumen pembangunan, hingga rendahnya kapasitas teknis aparatur, hingga membentuk kondisi struktural yang menghalangi proyek berprogres secara normal. Pada saat yang sama, tumpang tindih kewenangan, minimnya integrasi informasi antar unit, serta praktik pengambilan keputusan yang tidak konsisten dengan prinsip rasionalitas teknokratis memperburuk kualitas manajemen proyek sejak tahap awal. Dinamika politik lokal yang masuk ke ranah administratif semakin melemahkan objektivitas penentuan prioritas pembangunan dan menciptakan keputusan yang tidak responsif terhadap risiko yang dapat diprediksi.

Analisis atas dinamika proyek memperlihatkan bahwa kerusakan paling fatal terjadi pada terputusnya integrasi antara perencanaan, penganggaran, dan pengawasan. Ketika dokumen perencanaan tidak berfungsi sebagai instrumen kendali dan mekanisme pengawasan hanya berjalan sebagai formalitas, proyek kehilangan disiplin fiskal, teknis, dan manajerial sekaligus. Akibatnya, deviasi pekerjaan tidak terdeteksi sejak awal, penyimpangan anggaran tidak terkoreksi, dan kegagalan tender maupun revisi desain tidak diikuti tindakan perbaikan yang memadai. Pemutusan rantai akuntabilitas yang demikian panjang membuka ruang bagi penyimpangan administratif serta meruntuhkan legitimasi pemerintah di mata publik.

Kondisi tersebut menghasilkan implikasi luas berupa terkurasnya kapasitas fiskal daerah, terhambatnya proyek strategis lain akibat ruang fiskal yang menyempit, dan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola anggaran maupun menyelesaikan proyek infrastruktur. Situasi ini menunjukkan bahwa perbaikan tata kelola tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan membutuhkan rekonstruksi menyeluruh, mulai dari penguatan kapasitas teknokratis, reformasi mekanisme pengadaan, revitalisasi sistem pengawasan internal, hingga pembentukan forum pertanggungjawaban publik yang

memungkinkan kontrol eksternal bekerja secara substantif. Tanpa pembenahan struktural tersebut, stagnasi proyek publik berpotensi terus berulang dan menciptakan lingkaran kegagalan pembangunan yang merugikan masyarakat dalam jangka panjang.

DAFTAR REFERENSI

- Aisy, N. R., & Haryanto. (2024). PENGARUH GOOD GOVERNANCE, PENGENDALIAN INTERNAL DAN SISTEM AKUNTANSI KEUANGAN DAERAH TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH (Studi pada OPD Kota Semarang). *DIPONEGORO JOURNAL OF ACCOUNTING*, 1(3), 1. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Akadun. (2011). Revitalisasi Forum Musrenbang sebagai Wahana Partisipasi Masyarakat dalam Perencanaan Pembangunan Daerah. *MIMBAR*, 27(2), 183–191.
- Amalia, S. (2022). Analisis Dampak Korupsi pada Masyarakat (Studi Kasus Korupsi Pembangunan Shelter Tsunami di Kecamatan Labuan Kabupaten Pandeglang). *Indonesian Journal of Social and Political Sciences*, 3(1), 55–76.
- Aroge, I. O. (2023). Effect of Public Projects' Failure on Infrastructural Development in Ondo State, Nigeria. *African Journal of Economics and Sustainable Development*, 6(2), 18–29. <https://doi.org/10.52589/ajesd-ipfqwxpw>
- Caesaratri, F. C. I., & Sulistiyowati, F. (2024). GOOD PUBLIC GOVERNANCE, SISTEM PENGENDALIAN INTERN, DAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH. *Prosiding ASIC*, 1, 194–200.
- Çiçek, H. (2020). Effects of Malfunctions in Supply Chain Management on Company Revenues. *Int. J Sup. Chain. Mgt*, 9(5), 39–45. <http://excelingtech.co.uk/>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). SAGE.
- Faozan, H. (2010). TATA KELOLA PEMERINTAHAN DAERAH YANG BAIK DAN PERTUMBUHAN EKONOMI LOKAL YANG MENIMBULKAN PEMBANGUNAN DAERAH. *Jurnal Ilmu Administrasi*, VII(4), 297–307.
- Fathurrahman, Burhanudin, H., & Hariati, Hj. (2019). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR DI DESA MELINTANG KECAMATAN MUARA WIS KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA. *EJournal Administrasi Negara*, 7(3), 9121–9132.
- Gandaria, R. Y. (2015). IMPLEMENTASI ASAS-ASAS UMUM PEMERINTAHAN YANG BAIK (AAUPB) DALAM MEWUJUDKAN PRINSIP GOOD GOVERNANCE AND CLEAN GOVERNMENT DI PEMERINTAHAN DAERAH. *Lex Administratum*, III(6), 5–13.
- Haryono, N. (2016). Transparansi Pemerintah Lokal dalam Membangun Good Governance Local Government Transparency in Building Good Governance. *Jejaring Administrasi Publik*, 8(2), 927–942.
- Hurulean, L. K., & Maskur, A. (2024). Tanggung Jawab Hukum Kontraktor dalam Proyek Mangkrak di Maluku Barat Daya. *Jurnal Hukum Dan Sosial Politik*, 2(3), 24–33. <https://doi.org/10.59581/jhsp-widyakarya.v2i3.3241>
- Latief, F., & Mutiarin, D. (2016). Transparansi Pengelolaan Anggaran Daerah di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bulukumba Tahun 2014. *Journal of Governance and Public Policy*, 3(2), 245–262. <https://doi.org/10.18196/jgpp.2016.0058>
- Mbipi, S. D., Assih, P., & Sumtaky, M. (2021). Pengelolaan Keuangan Daerah dan Good

- Governance terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah. *AFRE (Accounting and Financial Review)*, 3(2), 152–158. <https://doi.org/10.26905/afr.v3i2.5503>
- Muin, F. (2014). Otonomi Daerah dalam Perspektif Pembagian Urusan Pemerintah-Pemerintah Daerah dan Keuangan Daerah. *Fiat Justisia: Jurnal Ilmu Hukum*, 8(1), 69–75.
- Novian, F.-. (2024). Isu Strategis Tantangan Pembangunan Infrastruktur Nasional Dan Infrastruktur Daerah Di Kabupaten Mandailing Natal Provinsi Sumatera Utara. *JlIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 9(2), 211–225. <https://doi.org/10.14710/jiip.v9i2.23541>
- Rasul, S. (2009). PENERAPAN GOOD GOVERNANCE DI INDONESIA DALAM UPAYA PENCEGAHAN TINDAK PIDANA KORUPSI. *MIMBAR HUKUM*, 21(3), 409.
- Rozikin, M., Hake, S. D. A., & Effendi, W. N. (2025). Sinkronisasi Perencanaan, Penganggaran dan Pengawasan: Peta Jalan Menuju Keberhasilan Pembangunan (Studi pada Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 7(1), 124–139.
- Sariono, E., & Sitorus, M. (2024). PEMERINTAH KOTA DEPOK. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 3580–3587.
- Satyawati, S. Q., & Fitria, Y. (2025). Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi untuk Good Governance di Kecamatan Teluk Bayur. *Jurnal Studi Pemerintahan Dan Akuntabilitas (Jastaka)*, 5(1), 7–22. <https://doi.org/10.35912/jastaka.v5i1.5147>
- Sianturi, F. A. E., & Dwicaksono, A. (2023). Pengaruh Akuntabilitas Sebagai Asas Good Governance Terhadap Pembangunan Daerah di Indonesia. *Bappenas Working Papers*, 6(1), 38–59. <https://doi.org/10.47266/bwp.v6i1.205>
- Sihotang, J. S. (2023). Good Governance dalam Pelayanan Publik. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2), 188–201.
- Surri, D. A., & Alfianto, I. (2025). Faktor Penyebab Keterlambatan Proyek Infrastruktur di Indonesia dan Strategi Manajemen: Studi Literatur. *Journal of Sustainable Construction's License and Permission*, 5(1), 25–34. <https://doi.org/10.26593/josc.v5i1.9253>
- Trisno, A., Lopian, M., & Pangemanan, S. (2017). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Eksekutif*, 1(1), 1–9.
- Wijayanto, H. (2015). Transparansi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Melalui Penerapan E-Budgeting. *The Indonesian Journal of Public Administration*, 1(1), 72–87.
- Yamoah, W., Bondong, R., & Abubakari, A.-B. (2023). An Assessment of Failed Government Projects in Low Resource Countries: A Systematic Review. *Public Policy and Administration Research*, 13(5), 42–51. <https://doi.org/10.7176/ppar/13-5-04>