



eISSN [3090-174X](#) & pISSN [3090-1367](#)

Vol. 2, No. 3, Tahun 2026

doi.org/10.63822/gk9pmn29

Hal. 2420-2435

Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora

Beranda Jurnal <https://indojournal.com/index.php/jisoh>

Peran Aparat Internal Pemerintah (APIP) dalam Studi Kasus Korupsi *Smart City* Kota Bandung 2022-2023

**Shine Natasha Nauli Simanjuntak¹, Nabil Khairul Akmal², Shidqi Abdillah³,
Muhammad Faiz Dwi Sakti⁴, Ivan Darmawan⁵**

Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran^{1,2,3,4,5}

*Email: ¹shine23001@mail.unpad.ac.id ²nabil23001@mail.unpad.ac.id

³shidqi23001@mail.unpad.ac.id ⁴muhammad23162@mail.unpad.ac.id ⁵ivan.darmawan@unpad.ac.id

Diterima: 25-06-2026 | Disetujui: 30-06-2026 | Diterbitkan: 02-07-2026

ABSTRACT

The corruption case in the Bandung Smart City Program in 2022–2023 indicates that internal government supervision still faces various weaknesses in preventing irregularities in the procurement of goods and services. This study aims to analyze the role of the Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) in this case using the perspective of the controlling function in George R. Terry's POAC theory. This research employs a descriptive qualitative method with a case study approach. Data were obtained through documentation and literature studies from laws and regulations, scientific journals, books, audit reports, and credible news sources. The analysis was conducted based on four stages of controlling, namely establishing standards, measuring performance, comparing performance with standards, and correcting deviations. The results show that the implementation of APIP's supervisory function has not operated optimally at each stage. Although supervisory standards are already available, their implementation has not been effective in preventing irregularities. Performance measurement and monitoring have not been able to detect risks at an early stage, while the comparison between program implementation and applicable standards failed to identify various deviations before they were revealed by the Corruption Eradication Commission (KPK). In addition, corrective actions were unable to prevent irregularities from developing into criminal acts of corruption. This study concludes that APIP effectiveness is influenced by auditor capability, institutional independence, the quality of the internal control system, and the effectiveness of follow-up actions on supervisory findings. Therefore, strengthening APIP's capacity and independence is necessary so that internal supervision can function more preventively in realizing clean, transparent, and accountable governance. Keywords: APIP, internal supervision, controlling, George R. Terry, Bandung Smart City, corruption.

Keywords: APIP, internal supervision, controlling, George R. Terry, Bandung Smart City, corruption.

ABSTRAK

Kasus korupsi Program Bandung Smart City Tahun 2022–2023 menunjukkan bahwa pengawasan internal pemerintah masih menghadapi berbagai kelemahan dalam mencegah penyimpangan pada pengadaan barang dan jasa. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam kasus tersebut menggunakan perspektif fungsi controlling pada teori POAC George R. Terry. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui studi dokumentasi dan studi literatur yang bersumber dari peraturan perundang-undangan, jurnal ilmiah, buku, laporan pemeriksaan, serta pemberitaan dari sumber yang kredibel. Analisis dilakukan berdasarkan empat tahapan controlling George R. Terry, yaitu *establishing standards*, *measuring performance*, *comparing performance with standards*, dan *correcting deviations*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan APIP belum berjalan secara optimal pada setiap tahapan tersebut. Standar pengawasan telah tersedia, namun implementasinya belum efektif dalam mencegah penyimpangan. Proses pengukuran kinerja dan pemantauan belum mampu mendeteksi risiko sejak dini, sedangkan proses perbandingan antara pelaksanaan kegiatan dengan standar yang berlaku tidak berhasil mengidentifikasi berbagai penyimpangan sebelum diungkap oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Selain itu, tindakan korektif yang dilakukan juga belum mampu menghentikan berkembangnya penyimpangan menjadi tindak pidana korupsi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas APIP dipengaruhi oleh kapabilitas auditor, independensi kelembagaan, kualitas sistem pengendalian internal, serta efektivitas tindak lanjut hasil pengawasan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas dan independensi APIP agar fungsi pengawasan internal dapat berjalan lebih preventif dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan

Kata kunci: APIP, pengawasan internal, controlling, George R. Terry, Smart City Bandung, korupsi.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Nauli Simanjuntak, S. N. ., Akmal, N. K. ., Abdillah, S. ., Sakti, M. F. D., & Darmawan, I. . (2026). Peran Aparat Internal Pemerintah (APIP) dalam Studi Kasus Korupsi Smart City Kota Banudng 2022-2023. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(3), 2420-2435. <https://doi.org/10.63822/gk9pmn29>

PENDAHULUAN

Demi mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel, perlu adanya sistem pengawasan internal yang baik. Sebagai perwujudan *good governance*, pengawasan internal merupakan salah satu pilar utama untuk mewujudkannya, sebab pengawasan berfungsi sebagai sistem atau mekanisme pendeteksi terhadap potensi penyimpangan inefisiensi, maupun pelanggaran hukum dalam pelaksanaan tata kelola pemerintahan baik dalam pengelolaan keuangan atau pelaksanaan kebijakan publik. Praktik kolusi, korupsi dan nepotisme akan terus terbuka lebar jika tidak diimbangi dengan pengawasan yang efektif. Oleh karena itu, hadirnya pengawasan internal harus menjadi sebuah pengawasan yang sifatnya tidak hanya formalitas administratif, melainkan sebagai sebuah sistem yang menjadi sebuah kebutuhan dasar dalam menjamin penyelenggaraan jalannya pemerintahan.

Pemerintahan Indonesia menghadirkan pengawasan internal secara kelembagaan yang diemban oleh Aparat Pengawasan Internal Pemerintah atau sering dikenal dengan singkatan APIP yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah. APIP memiliki tugas dan kewenangan untuk melakukan audit, reviu, evaluasi, pemantauan dan kegiatan pengawasan lainnya terhadap jalannya tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintah. Dengan APIP yang diatur dan dijelaskan dalam PP, posisi APIP sendiri digambarkan sebagai benteng pertama dalam pencegahan terjadinya KKN.

Ketika fungsi pengawasan internal tidak berjalan dengan sebagaimana mestinya, dampak yang akan terjadi bisa merugikan banyak pihak, tentunya kepada masyarakat serta membuka jalannya praktik KKN. Kondisi lemahnya pengawasan internal pemerintah diwujudkan dalam korupsi proyek *Bandung Smart City* pada tahun 2022-2023. Komisi Pemberantasan Korupsi melakukan operasi tangkap tangan (OTT) terhadap mantan Wali Kota Bandung yaitu Yana Mulyana dengan dugaan tindak pidana korupsi dalam pengadaan CCTV dan ISP (*Internet Service Provider*) untuk proyek pelayanan digital Kota Bandung. Ketiga terdakwa Yana Mulyana, Dadang Darmawan sebagai Kepala Dinas Perhubungan dan Khairul Rijal sebagai Wakil Kepala Dinas Perhubungan terbukti menerima suap dengan nilai total Rp2,16 miliar. Kasus ini kemudian meluas dengan awalan dari pembahasan APBD Perubahan antara TAPD dan DPRD pada tahun 2022, penyidikan berkembang hingga menyeret Sekretaris Daerah Kota Bandung sekaligus Ketua Tim Anggaran Pemerintah Daerah, serta sejumlah anggota DPRD Kota Bandung.

Berangkat dari masalah serta pentingnya pengawasan internal dalam lingkup organisasi pemerintah, artikel ini memiliki arah tujuan untuk menganalisis bagaimana pengawasan internal pemerintah dengan cara menganalisis kasus korupsi *Bandung Smart City* dengan pendekatan teori POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) yang di populerkan oleh George R. Terry. Namun pada teori tersebut, dalam menganalisis pengawasan internal Pemerintah Kota Bandung artikel ini lebih menekankan perspektif aspek *Controlling* menurut George R. Terry sebagai kerangka analisis. Melalui aspek analisis tersebut, artikel ini berupaya untuk mengidentifikasi pengawasan internal yang dilakukan oleh APIP di Pemda Kota Bandung dan berupaya mencari fakta lemahnya sistem pengawasan internal sehingga bisa terjadinya tindakan korupsi yang sistematis dalam kasus *Bandung Smart City* 2022-2023.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*)

Teori POAC (*Planning, Organizing, Actuating, and Controlling*) merupakan salah satu teori manajemen klasik yang dikemukakan oleh George R. Terry. Menurut Terry, manajemen merupakan suatu proses yang terdiri atas empat fungsi utama, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Keempat fungsi tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu siklus yang bertujuan untuk memastikan organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi publik, penerapan fungsi-fungsi manajemen menjadi penting karena berkaitan dengan upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, transparan, dan bebas dari praktik penyimpangan.

Fungsi pertama, yaitu *planning* (perencanaan), merupakan proses penentuan tujuan organisasi serta penyusunan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan menjadi pondasi utama dalam pelaksanaan kegiatan organisasi karena memberikan arah, target, dan standar yang akan digunakan dalam menjalankan berbagai program. Dalam sektor pemerintahan, perencanaan diwujudkan melalui penyusunan program kerja, penganggaran, serta penetapan kebijakan yang menjadi pedoman pelaksanaan kegiatan. Selanjutnya, fungsi *organizing* (pengorganisasian) dilakukan untuk mengatur sumber daya yang dimiliki organisasi, baik sumber daya manusia, keuangan, maupun sarana pendukung lainnya. Pengorganisasian bertujuan membagi tugas, menetapkan wewenang, dan membangun koordinasi antar unit kerja sehingga seluruh kegiatan dapat berjalan secara terintegrasi.

Setelah perencanaan dan pengorganisasian dilakukan, fungsi berikutnya adalah *actuating* (pelaksanaan atau penggerakan), yaitu proses mengarahkan dan menggerakkan seluruh sumber daya organisasi agar melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, aspek kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan motivasi menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu program. Dalam penyelenggaraan pemerintahan, fungsi ini terlihat melalui implementasi kebijakan, pelaksanaan program pembangunan, serta penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh perangkat daerah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Meskipun ketiga fungsi tersebut memiliki peran penting, George R. Terry menempatkan fungsi *controlling* (pengawasan) sebagai instrumen yang memastikan seluruh aktivitas organisasi tetap berjalan sesuai dengan tujuan, standar, dan ketentuan yang telah ditetapkan. Pengawasan merupakan proses mengukur pelaksanaan kegiatan, membandingkannya dengan standar yang telah ditentukan, serta melakukan tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan. Dengan kata lain, fungsi pengawasan berperan sebagai mekanisme evaluasi yang memungkinkan organisasi mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan telah berjalan sebagaimana mestinya atau justru mengalami penyimpangan yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Dalam perspektif Terry, proses pengawasan mencakup beberapa tahapan, yaitu penetapan standar kinerja, pengukuran pelaksanaan kegiatan, perbandingan antara hasil pelaksanaan dengan standar yang telah ditentukan, serta pemberian tindakan korektif terhadap penyimpangan yang ditemukan. Melalui tahapan tersebut, pengawasan tidak hanya berfungsi untuk menemukan kesalahan, tetapi juga menjadi sarana perbaikan berkelanjutan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Oleh karena itu, fungsi *controlling* memiliki peran strategis dalam menjaga akuntabilitas organisasi, terutama dalam organisasi sektor publik yang mengelola sumber daya dan anggaran negara. Adapun penjabaran keempat tahapan dalam pengawasan yaitu

- 1) **Penetapan Standar Kinerja (*Establishing Standards*):** Tahap pertama dalam proses pengawasan adalah menetapkan standar yang akan dijadikan tolok ukur keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan. Standar kinerja berfungsi sebagai pedoman untuk menilai apakah suatu pekerjaan telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan organisasi. Standar tersebut dapat berupa target kuantitatif, seperti jumlah output, waktu penyelesaian pekerjaan, anggaran yang digunakan, maupun standar kualitatif seperti kualitas pelayanan, kepatuhan terhadap prosedur, dan tingkat kepuasan masyarakat. Tanpa adanya standar yang jelas, organisasi tidak memiliki dasar yang objektif untuk menilai keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan.
- 2) **Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan (*Measuring Performance*):** Setelah standar ditetapkan, tahap berikutnya adalah mengukur pelaksanaan kegiatan yang sedang atau telah berlangsung. Pengukuran dilakukan untuk memperoleh data dan informasi mengenai kinerja aktual yang dicapai oleh individu, unit kerja, maupun organisasi secara keseluruhan. Pengumpulan data dapat dilakukan melalui observasi langsung, laporan kegiatan, audit, evaluasi kinerja, maupun sistem monitoring yang tersedia. Tujuan dari tahap ini adalah memastikan bahwa informasi yang diperoleh akurat dan dapat digunakan sebagai dasar dalam proses evaluasi.
- 3) **Perbandingan Hasil dengan Standar (*Comparing Performance with Standards*):** Tahap ketiga adalah membandingkan hasil pelaksanaan kegiatan yang telah diukur dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui proses ini dapat diketahui apakah terdapat kesesuaian atau penyimpangan antara kinerja aktual dengan target yang direncanakan. Jika hasil yang dicapai sesuai atau melebihi standar, maka pelaksanaan kegiatan dapat dianggap berhasil. Sebaliknya, apabila ditemukan selisih atau ketidaksesuaian, maka organisasi perlu mengidentifikasi bentuk, tingkat, dan penyebab penyimpangan tersebut. Tahap ini menjadi inti dari fungsi pengawasan karena menghasilkan informasi mengenai efektivitas pelaksanaan program atau kegiatan.
- 4) **Tindakan Korektif (*Taking Corrective Action*):** Tahap terakhir adalah mengambil tindakan korektif terhadap penyimpangan yang ditemukan pada tahap sebelumnya. Tindakan korektif bertujuan untuk memperbaiki kesalahan, mengatasi hambatan, serta mencegah terulangnya penyimpangan di masa mendatang. Bentuk tindakan korektif dapat berupa perbaikan prosedur kerja, peningkatan pengawasan, pemberian pelatihan kepada pegawai, penyesuaian target, hingga pemberian sanksi apabila terjadi pelanggaran. Dengan adanya tindakan korektif, organisasi dapat memastikan bahwa kegiatan kembali berjalan sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian mengenai Peran Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Studi Kasus Korupsi Smart City Kota Bandung Tahun 2022–2023, teori POAC digunakan dengan penekanan pada dimensi *controlling*. Fokus ini dipilih karena APIP pada dasarnya merupakan institusi yang menjalankan fungsi pengawasan internal dalam penyelenggaraan pemerintahan. Berdasarkan ketentuan yang berlaku, APIP memiliki tugas untuk melaksanakan audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya guna memastikan bahwa pelaksanaan program pemerintah telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, serta tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, keberadaan APIP dapat dipahami sebagai representasi nyata dari fungsi *controlling* dalam sistem manajemen pemerintahan.

Relevansi teori POAC dalam penelitian ini terletak pada kemampuannya menjelaskan bagaimana mekanisme pengawasan seharusnya bekerja dalam mencegah terjadinya penyimpangan, khususnya korupsi dalam pengadaan barang dan jasa. Kasus korupsi pengadaan perangkat dan layanan pendukung program

Smart City Kota Bandung menunjukkan bahwa keberadaan perencanaan yang baik, struktur organisasi yang jelas, dan pelaksanaan program yang berjalan tidak serta-merta menjamin terwujudnya tata kelola yang bersih apabila fungsi pengawasan tidak berjalan secara optimal. Dalam kerangka teori POAC, terjadinya korupsi dapat dipandang sebagai indikasi adanya kelemahan pada fungsi *controlling*, baik dalam aspek deteksi dini terhadap risiko penyimpangan, pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan, maupun tindak lanjut atas temuan yang berpotensi menimbulkan kerugian negara.

Oleh karena itu, teori POAC, khususnya pada dimensi *controlling*, menjadi landasan teoritis yang relevan untuk menganalisis peran APIP dalam kasus korupsi Smart City Kota Bandung. Melalui teori ini, penelitian dapat mengidentifikasi sejauh mana APIP menjalankan fungsi pengawasan dalam menetapkan standar pengendalian, melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan program, mendeteksi indikasi penyimpangan, serta memberikan rekomendasi dan tindakan korektif untuk mencegah terjadinya korupsi. Dengan demikian, teori POAC tidak hanya digunakan untuk memahami proses manajemen secara umum, tetapi juga sebagai alat analisis untuk mengevaluasi efektivitas peran APIP dalam menjaga akuntabilitas dan integritas penyelenggaraan pemerintahan daerah.

APIP Pemerintahan Kota Bandung

Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) merupakan unsur pengawasan internal yang memiliki peran strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), APIP adalah aparat yang melaksanakan pengawasan intern melalui kegiatan audit, revidu, evaluasi, pemantauan, dan bentuk pengawasan lainnya terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah. Melalui fungsi tersebut, APIP diharapkan mampu memberikan keyakinan yang memadai bahwa seluruh aktivitas pemerintahan telah berjalan sesuai ketentuan serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam perspektif tata kelola organisasi modern, keberadaan APIP dapat dipahami melalui konsep *three lines of defense*. Pada konsep ini, lini pertama merupakan perangkat organisasi yang menjalankan kegiatan operasional dan mengelola risiko sehari-hari. Lini kedua berfungsi melakukan pengawasan, pembinaan, serta pengendalian risiko, yang dalam sektor publik salah satunya dijalankan oleh APIP. Adapun lini ketiga adalah pengawasan eksternal independen yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Melalui posisi tersebut, APIP berperan sebagai mekanisme pengendalian yang berfungsi mencegah terjadinya penyimpangan sebelum ditemukan oleh auditor eksternal.

Secara kelembagaan, APIP terdiri atas Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Inspektorat Jenderal pada kementerian/lembaga, Inspektorat Provinsi, serta Inspektorat Kabupaten/Kota. Dalam konteks Pemerintah Kota Bandung, fungsi APIP dilaksanakan oleh Inspektorat Daerah Kota Bandung yang bertanggung jawab melakukan pengawasan terhadap seluruh perangkat daerah. Keberadaan APIP pada tingkat daerah memiliki arti penting karena menjadi instrumen utama kepala daerah dalam memastikan penyelenggaraan pemerintahan berjalan sesuai prinsip akuntabilitas dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Landasan hukum penyelenggaraan fungsi APIP tidak hanya bersumber dari Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, tetapi juga diperkuat oleh berbagai regulasi lain, seperti Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Undang-Undang

Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, serta Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Pada tingkat operasional, peningkatan kualitas dan kapabilitas APIP juga didukung oleh berbagai regulasi BPKP yang mengadopsi Internal Audit Capability Model (IA-CM) sebagai instrumen untuk mengukur tingkat kematangan pengawasan internal pemerintah.

Dalam menjalankan fungsinya, APIP tidak hanya bertindak sebagai pengawas yang menemukan kesalahan (*watchdog*), tetapi juga sebagai pemberi jaminan (*assurance provider*) dan konsultan (*consulting partner*) bagi organisasi pemerintah. Fungsi *assurance* diwujudkan melalui pelaksanaan audit, review, evaluasi, dan pemantauan guna memastikan kegiatan pemerintahan berjalan sesuai ketentuan yang berlaku. Sementara itu, fungsi *consulting* dilakukan melalui pemberian rekomendasi, pendampingan, serta konsultasi kepada perangkat daerah untuk meningkatkan kualitas tata kelola dan pengendalian risiko. Dengan demikian, APIP memiliki peran yang tidak hanya bersifat represif, tetapi juga preventif dalam mencegah terjadinya penyimpangan.

Meskipun demikian, efektivitas APIP dalam menjalankan fungsi pengawasan seringkali dipengaruhi oleh aspek kapabilitas dan independensi. Dari sisi kapabilitas, sejumlah inspektorat daerah masih menghadapi keterbatasan sumber daya manusia, khususnya dalam audit investigatif dan audit berbasis teknologi informasi. Padahal, perkembangan digitalisasi pemerintahan menyebabkan pola penyimpangan menjadi semakin kompleks dan sulit dideteksi melalui metode pengawasan konvensional. Dari sisi independensi, posisi Inspektorat Daerah yang secara struktural berada di bawah kepala daerah berpotensi menimbulkan konflik kepentingan ketika objek pengawasan melibatkan pejabat daerah atau pimpinan pemerintahan itu sendiri. Kondisi tersebut dapat mempengaruhi objektivitas dan efektivitas proses pengawasan yang dilakukan.

Dalam kaitannya dengan kasus korupsi Bandung Smart City Tahun 2022–2023, keberadaan APIP menjadi salah satu aspek penting untuk dianalisis dalam fungsi *controlling* POAC. Sebagai lembaga pengawasan internal, APIP seharusnya mampu melakukan deteksi dini terhadap potensi penyimpangan, mengidentifikasi kelemahan sistem pengendalian, serta memberikan rekomendasi perbaikan sebelum kerugian yang lebih besar terjadi. Oleh karena itu, analisis terhadap peran, kapabilitas, dan independensi APIP menjadi penting untuk memahami sejauh mana fungsi pengawasan internal pemerintah daerah telah berjalan secara efektif dalam mencegah terjadinya praktik korupsi pada program Bandung Smart City.

Kasus Korupsi Smart City Kota Bandung 2022-2023

Kasus korupsi proyek Bandung *Smart City* menjadi salah satu contoh yang memperlihatkan bagaimana lemahnya pengawasan internal dapat membuka ruang terjadinya penyimpangan dalam penyelenggaraan pemerintahan tingkat daerah. Namun jika dilihat melalui kacamata ideal, konsep *smart city* ini cukup bisa membawakan pembaharuan untuk Kota Bandung itu sendiri karena pada momen ini pemerintah daerah berupaya mengintegrasikan berbagai sistem layanan berbasis teknologi, salah satunya melalui penyediaan infrastruktur digital berupa kamera pengawas (CCTV) dan jaringan *Internet Service Provider* (ISP) yang mendukung operasional layanan digital Kota Bandung.

Sangat disayangkan dalam pelaksanaannya, program yang seharusnya menjadi instrumen peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan justru mengalami permasalahan akibat adanya praktik korupsi dalam proses pengadaan barang dan jasa. Pada tahun 2023, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mengungkap kasus dugaan suap dalam proyek pengadaan CCTV dan ISP untuk layanan digital Bandung

Smart City Tahun Anggaran 2022–2023. Kasus tersebut menyeret sejumlah pihak, termasuk Wali Kota Bandung periode 2022–2023, Yana Mulyana, Kepala Dinas Perhubungan Kota Bandung Dadang Darmawan, serta beberapa pejabat lain di lingkungan Pemerintah Kota Bandung.

Permasalahan bermula dari adanya dugaan pengkondisian dalam proses pengadaan proyek pendukung Bandung *Smart City*. Pihak penyedia proyek diduga memberikan sejumlah keuntungan kepada pejabat pemerintah agar proses pengadaan dapat dialihkan kepada pihak tertentu. Praktik tersebut memperlihatkan bahwa pengadaan barang dan jasa pemerintah masih memiliki risiko penyimpangan apabila tidak disertai dengan mekanisme pengawasan yang kuat, terutama dalam memastikan proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi berjalan berdasarkan prinsip transparansi dan akuntabilitas.

Kasus kemudian berkembang lebih luas karena tidak hanya berkaitan dengan hubungan antara pejabat pemerintah dan pihak swasta, tetapi juga menunjukkan adanya persoalan dalam tata kelola pemerintahan daerah. Proses penyidikan KPK menunjukkan bahwa penyimpangan dalam suatu program pemerintah dapat terjadi melalui hubungan kepentingan antar aktor yang memiliki kewenangan terhadap perencanaan anggaran maupun pelaksanaan kegiatan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa inovasi teknologi dalam pemerintahan tetap membutuhkan sistem pengendalian dan pengawasan yang memadai agar tujuan digitalisasi pelayanan publik tidak bergeser menjadi ruang penyalahgunaan kewenangan.

Pada konteks pengawasan pemerintahan, kasus Bandung *Smart City* menjadi penting mengenai perlunya penguatan fungsi pengawasan internal pemerintah. Keberadaan Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) melalui Inspektorat Daerah memiliki peran strategis dalam memastikan setiap program pemerintah berjalan sesuai dengan regulasi, prinsip efisiensi, dan tata kelola yang baik. APIP tidak hanya berfungsi menemukan kesalahan setelah terjadi penyimpangan, tetapi juga memiliki fungsi preventif melalui audit, evaluasi, revidu, dan pemantauan terhadap potensi risiko dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Terjadinya kasus korupsi Bandung *Smart City* dapat menjadi evaluasi terhadap efektivitas sistem pengawasan internal pemerintah daerah. Kasus ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu program pemerintah juga harus berjalan bersama dengan kuatnya mekanisme pengendalian dalam setiap proses pelaksanaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai peran Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam menjalankan fungsi pengawasan pada kasus korupsi program *Smart City* Kota Bandung tahun 2022–2023. Data diperoleh melalui studi dokumentasi dan studi literatur yang mencakup jurnal ilmiah, buku, peraturan perundang-undangan, laporan hasil pemeriksaan, dokumen pemerintah, serta pemberitaan dari sumber yang kredibel. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan menginterpretasikan informasi yang diperoleh berdasarkan konsep fungsi pengawasan (*controlling*) dalam teori POAC George R. Terry. Melalui pendekatan tersebut, penelitian berupaya menjelaskan efektivitas peran APIP serta berbagai faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan dalam kasus korupsi *Smart City* Kota Bandung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Establishing Standards

Tahapan pertama menurut George R. Terry pada fungsi *controlling* ialah *establishing standard* yang pada tahap ini terjadi pembentukan dasar utama dalam proses pengawasan yang berfungsi sebagai tolak ukur untuk menilai apakah suatu kegiatan organisasi telah berjalan sesuai tujuan, prosedur, dan aturan yang telah ditentukan.

Pada penyelenggaraan pemerintahan daerah, standar pengawasan internal pemerintah telah diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Regulasi tersebut menjadi dasar pelaksanaan pengawasan oleh Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP), termasuk Inspektorat Daerah. Melalui aturan tersebut, APIP diberikan mandat untuk melakukan audit, reviu, evaluasi, pemantauan, serta kegiatan pengawasan lainnya guna memastikan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah berjalan efektif, efisien, serta sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selain itu, fungsi pengawasan Inspektorat Daerah juga diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang menempatkan Inspektorat sebagai unsur pengawas internal pemerintah daerah dalam melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap perangkat daerah.

Jika dikaitkan dengan program Bandung *Smart City*, standar pengawasan menjadi semakin penting karena program tersebut berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa pemerintah, khususnya pengadaan CCTV dan Internet Service Provider (ISP) yang melibatkan penggunaan anggaran publik serta kerja sama dengan pihak penyedia. Dalam pelaksanaan pengadaan, pemerintah telah menetapkan standar melalui Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagaimana telah diperbarui melalui Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021. Regulasi tersebut menegaskan bahwa proses pengadaan pemerintah harus dilaksanakan berdasarkan prinsip efisien, efektif, transparan, terbuka, bersaing, adil, dan akuntabel. Prinsip tersebut menjadi standar untuk mencegah adanya praktik pengaturan proyek, konflik kepentingan, maupun penyalahgunaan kewenangan oleh pejabat publik.

Dengan terjadinya kasus korupsi Bandung Smart City Tahun 2022–2023 menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara standar yang telah ditetapkan dengan praktik penyelenggaraan program. Kasus yang melibatkan Wali Kota Bandung Yana Mulyana, Kepala Dinas Perhubungan Kota Bandung Dadang Darmawan, dan pihak terkait lainnya menunjukkan adanya praktik suap serta pengkondisian proyek dalam pengadaan CCTV dan ISP. Tindakan tersebut bertentangan dengan standar pengadaan barang/jasa pemerintah yang mengharuskan proses berjalan secara transparan, kompetitif, dan bebas dari intervensi kepentingan tertentu.

Praktik pemberian maupun penerimaan suap dalam kasus tersebut juga melanggar ketentuan pemberantasan tindak pidana korupsi sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi sebagaimana telah diubah melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001. Dalam regulasi tersebut, penerimaan hadiah atau janji oleh penyelenggara negara yang berkaitan dengan kewenangan jabatannya termasuk sebagai bentuk tindak pidana korupsi. Secara khusus, praktik penerimaan suap oleh pejabat publik dapat dikaitkan dengan Pasal 11 serta Pasal 12 huruf a dan b yang mengatur larangan bagi pegawai negeri atau penyelenggara negara menerima hadiah atau janji karena kekuasaan maupun kewenangan yang dimiliki.

Berdasarkan perspektif *establishing standards* George R. Terry, Kelemahan dalam kasus ini ditekankan pada belum optimalnya penerapan standar pengawasan internal yang telah ditetapkan dalam

SPIP dan regulasi pengadaan barang/jasa pemerintah. Standar tersebut mencakup kewajiban APIP dalam melakukan identifikasi risiko, audit, revidu, evaluasi, serta pemantauan terhadap proses pengadaan agar berjalan transparan dan akuntabel. Dalam kasus ini, standar pengawasan tersebut belum berfungsi secara maksimal sebagai instrumen pencegahan penyimpangan. Standar pengawasan yang seharusnya menjadi pedoman awal dalam menjaga akuntabilitas program belum mampu memastikan seluruh proses berjalan sesuai prinsip *good governance*. Penguatan penerapan standar pengawasan oleh APIP menjadi aspek penting agar fungsi controlling tidak hanya bersifat administratif, tetapi mampu menjadi mekanisme pencegahan terhadap praktik korupsi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Analisis *Measuring Performance*

Tahap *measuring performance* dalam fungsi *controlling* merupakan proses untuk mengumpulkan data dan informasi mengenai kinerja aktual suatu kegiatan agar dapat dinilai tingkat kesesuaiannya dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks pengawasan pemerintahan, tahap ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa pelaksanaan program benar-benar berjalan sesuai rencana, anggaran, prosedur, serta prinsip akuntabilitas. Pada kasus korupsi pengadaan CCTV dan ISP dalam Program Bandung Smart City Tahun 2022–2023, pengukuran pelaksanaan seharusnya dilakukan secara menyeluruh terhadap proses lelang atau penunjukan penyedia, realisasi anggaran, kesesuaian spesifikasi barang dan jasa, serta ketepatan waktu pelaksanaan kontrak. Dengan demikian, APIP melalui Inspektorat Daerah Kota Bandung idealnya tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses berjalan yang berpotensi menimbulkan penyimpangan sejak dini.

Secara ideal, pengukuran kinerja oleh APIP dapat dilakukan melalui pemantauan realisasi Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), revidu atas pelaksanaan kontrak, evaluasi terhadap capaian fisik dan keuangan proyek, serta audit reguler pada perangkat daerah yang melaksanakan pengadaan barang dan jasa. Instrumen tersebut penting karena memberi dasar objektif bagi APIP untuk membaca apakah suatu program berjalan sesuai target atau justru menyimpang dari ketentuan. Namun, dalam kasus Bandung Smart City, fakta yang muncul menunjukkan bahwa pengukuran tersebut belum bekerja secara efektif. Penambahan anggaran yang signifikan dalam APBD Perubahan Tahun 2022, termasuk alokasi untuk pengadaan CCTV dan ISP, berlangsung cepat menjelang akhir tahun anggaran dan disebut tidak didahului oleh kajian teknis maupun kebutuhan yang memadai. Kondisi ini menunjukkan bahwa baseline pengukuran tidak terbentuk secara kuat, sehingga ruang untuk menilai kewajaran pelaksanaan menjadi sangat terbatas.

Kelemahan pengukuran kinerja juga tampak dari indikasi pengkondisian penyedia dan pengarahannya spesifikasi tertentu dalam proses pengadaan. Dalam situasi seperti ini, APIP seharusnya mampu menangkap gejala awal melalui mekanisme pemantauan rutin. Akan tetapi, tidak terdapat tanda bahwa kegagalan tersebut berhasil terdeteksi lebih dini oleh pengawasan internal. Bahkan pada level laporan keuangan daerah secara umum, Pemerintah Kota Bandung menerima opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) dari BPK atas LKPD Tahun Anggaran 2022, setelah sebelumnya memperoleh WTP selama beberapa tahun berturut-turut. Penurunan opini ini memang tidak secara langsung sama dengan perkara suap pengadaan CCTV dan ISP, tetapi tetap menunjukkan adanya kelemahan pengendalian intern pemerintah daerah pada periode yang sama.

Dari sudut pandang George R. Terry, tahap *measuring performance* harus menghasilkan informasi kinerja yang akurat dan tepat waktu agar tahap berikutnya, yaitu *comparing performance with standards*, dapat dilakukan secara objektif. Namun, dalam kasus Bandung Smart City, pengukuran internal tampak

tidak mampu mendeteksi penyimpangan sebelum kasus terungkap melalui Operasi Tangkap Tangan KPK. Bahkan laporan hasil pemeriksaan BPK baru disampaikan setelah OTT terjadi, sehingga pengawasan internal dan eksternal bersifat terlambat dalam mencegah kerugian lebih lanjut. Dengan demikian, tahap pengukuran pelaksanaan atau hasil kerja oleh APIP dapat dinilai belum efektif karena belum mampu menjadi alat deteksi dini yang memadai terhadap penyimpangan dalam pengadaan proyek Smart City.

Analisis Comparing Performance with Standards

Tahap ketiga *controlling* Terry menitikberatkan pada perbandingan antara apa yang senyatanya dilaksanakan dengan standar yang telah ditetapkan, untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan. Apabila proses perbandingan ini dijalankan secara konsisten oleh APIP, sejumlah indikasi penyimpangan dalam kasus Bandung Smart City semestinya dapat diidentifikasi lebih awal, misalnya pemotongan nilai proyek melalui suap sebesar kurang lebih 25 persen dari nilai kontrak pengadaan CCTV dan ISP, yang secara logis berpotensi menurunkan kualitas barang/jasa yang diterima pemerintah daerah dari yang seharusnya distandarkan dalam dokumen perencanaan dan penganggaran.

Selain itu, penerimaan fasilitas perjalanan ke luar negeri oleh pejabat terkait dari pihak penyedia jasa, yang kemudian diikuti promosi jabatan salah satu pejabat tersebut, merupakan bentuk penyimpangan terhadap prinsip objektivitas dan independensi yang seharusnya menjadi standar perilaku aparatur sipil negara. Penyimpangan-penyimpangan tersebut pada akhirnya teridentifikasi melalui proses penegakan hukum pidana oleh KPK, bukan melalui mekanisme perbandingan internal oleh APIP, sehingga dapat dikatakan bahwa tahap *comparing* dalam siklus *controlling* internal pemerintah daerah belum berfungsi sebagaimana mestinya dalam kasus ini.

Namun analisis menggunakan perspektif, memunculkan pandangan bahwa beberapa standarisasi atau beberapa aturan yang seharusnya inspektorat daerah pahami serta sadari sebelum terjadinya kasus korupsi yang terjadi pada proyek *Bandung Smart City*. Namun sebelum itu menganalisis menggunakan teori tahapan ini pada akhirnya peneliti dapat membandingkan standar yang sudah dibuat dengan realitanya seperti apa. Pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh para pejabat dalam kasus ini, ada beberapa poin pelanggaran. Poin pelanggaran yang mereka lakukan antara lain yaitu pada UU No.31 Tahun 1999 dan UU No. 20 Tahun 2001 yang pada pasal-pasal yang membahas mengenai suap.

Dengan adanya pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh pejabat pemerintah daerah Kota Bandung, seharusnya Inspektorat Daerah bisa lebih aware dalam melakukan pengecekan-pengecekan standarisasi yang sudah dibuat dalam pembentukan kebijakan tersebut serta peraturan-peraturan pemerintah yang ada. Terlebih lagi APIP sendiri memiliki payung hukum yang jelas seperti PP No.60 Tahun 2008 yang menjelaskan bahwa Inspektorat Daerah memiliki fungsi melakukan pengawasan dan pembinaan atas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, serta mendorong efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan tata kelola. Serta dilengkapi juga dengan Standar teknis audit yang disusun oleh AAPII mengenai standar atribut serta standar kinerja yang bisa dilakukan oleh Inspektorat dalam melaksanakan *controlling* pada pemerintah daerah.

Walaupun payung hukum serta standarisasi sudah jelas, nampaknya Inspektorat Daerah dalam proses kebijakan ini, tidak sepenuhnya menggunakan kewenangannya untuk mengawasi jalannya kebijakan Bandung Smart City. Hal ini dibuktikan dengan pemerintah daerah melakukan beberapa kesalahan yang akhirnya diberi tindakan oleh KPK dengan peraturan No.31 Tahun 1999 dan UU No. 20 Tahun 2001 yang dimana Komisi Pemberantasan Korupsi, Yana Mulyana beserta sejumlah pejabat dan pihak swasta yang

terlibat dalam proyek pengadaan CCTV dan ISP Bandung Smart City disangkakan melanggar Pasal 12 huruf a dan/atau Pasal 12 huruf b, Pasal 11, serta Pasal 12B Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 sebagaimana diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi juncto Pasal 55 ayat (1) ke-1 Kitab Undang-Undang Hukum Pidana, yang secara berturut-turut mengatur penerimaan hadiah atau janji yang menggerakkan pejabat berbuat atau tidak berbuat sesuatu yang bertentangan dengan kewajibannya, penerimaan yang berhubungan dengan perbuatan yang telah dilakukan dalam jabatan, penerimaan yang patut diduga berhubungan dengan kewenangan jabatan, serta gratifikasi yang dianggap suap karena tidak dilaporkan kepada KPK.

Secara substantif, pelanggaran tersebut tampak dari penerimaan suap senilai kurang lebih 25 persen dari nilai kontrak pengadaan, penerimaan gratifikasi secara rutin dari Dinas Perhubungan sejak tahun 2020 hingga 2024 tanpa pernah dilaporkan kepada Unit Pengendalian Gratifikasi, serta penerimaan fasilitas perjalanan ke luar negeri dari pihak penyedia jasa yang kemudian diikuti promosi jabatan salah satu pejabat terkait. Rangkaian perbuatan ini sekaligus mencederai prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengadaan barang/jasa pemerintah sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018, prinsip objektivitas dan independensi pejabat pengelola anggaran, serta asas integritas dan profesionalisme aparatur sipil negara sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Standar yang seharusnya diterapkan menghendaki agar proses pengadaan barang/jasa dilaksanakan murni berdasarkan kualitas dan kewajaran harga tanpa imbalan apapun kepada pejabat, sejalan dengan prinsip efisien, efektif, transparan, terbuka, bersaing, adil, dan akuntabel dalam Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Setiap penerimaan dari pihak yang memiliki hubungan kedinasan semestinya dilaporkan kepada Unit Pengendalian Gratifikasi paling lambat 30 hari kerja sejak diterima, sebagaimana diatur dalam Pasal 12C Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 dan Pedoman Pengendalian Gratifikasi yang diterbitkan oleh KPK, sementara promosi maupun mutasi jabatan idealnya didasarkan semata-mata pada sistem merit sesuai kompetensi dan kinerja, bukan sebagai balas jasa dari pihak ketiga. Pada tataran kelembagaan, lingkungan pengendalian di setiap satuan kerja perangkat daerah—termasuk Dinas Perhubungan selaku pengelola anggaran proyek—seharusnya menanamkan nilai integritas dan etika sebagaimana diamanatkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, didukung oleh audit kepatuhan maupun audit investigatif yang dilakukan secara rutin oleh Inspektorat Kota Bandung terhadap program-program strategis bernilai besar seperti Bandung Smart City, sesuai dengan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (SAIPI) yang ditetapkan oleh Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia.

Analisis Correcting Deviations

Tahap *correcting deviations* merupakan proses pengambilan tindakan perbaikan setelah ditemukan adanya ketidaksesuaian antara pelaksanaan kegiatan dengan standar atau aturan yang telah ditetapkan. Dalam konteks kasus korupsi pengadaan CCTV dan layanan internet (ISP) pada program Bandung Smart City Tahun 2022–2023, tindakan korektif seharusnya dilakukan ketika terdapat indikasi penyimpangan dalam proses pengadaan, penganggaran, maupun pelaksanaan kontrak. Kasus yang kemudian terungkap melalui Operasi Tangkap Tangan (OTT) KPK menunjukkan adanya dugaan praktik suap dan pengkondisian proyek yang melibatkan sejumlah pejabat Pemerintah Kota Bandung, termasuk Wali Kota Bandung saat itu, Yana Mulyana.

Dalam perspektif pengawasan internal, APIP melalui Inspektorat Kota Bandung seharusnya tidak hanya mengidentifikasi potensi risiko penyimpangan, tetapi juga memastikan adanya tindak lanjut yang efektif terhadap temuan pengawasan. Bentuk tindakan korektif dapat berupa audit investigatif, pemberian rekomendasi perbaikan tata kelola pengadaan, penguatan sistem pengendalian internal, peningkatan pengawasan terhadap proyek strategis, hingga pelaporan kepada aparat penegak hukum apabila ditemukan indikasi tindak pidana korupsi. Namun, terungkapnya kasus ini melalui OTT KPK mengindikasikan bahwa mekanisme korektif internal belum mampu menghentikan atau memitigasi penyimpangan sebelum berkembang menjadi tindak pidana korupsi.

Dari sudut pandang teori Terry, kondisi tersebut menunjukkan bahwa fungsi tindakan korektif belum berjalan secara optimal. Pengawasan yang efektif tidak berhenti pada identifikasi masalah, tetapi harus menghasilkan langkah perbaikan yang mampu mengembalikan pelaksanaan kegiatan sesuai standar. Apabila penyimpangan tetap berlangsung hingga berujung pada penetapan tersangka dan proses hukum, maka terdapat indikasi bahwa tindak lanjut pengawasan internal kurang efektif, baik karena keterbatasan kewenangan, lemahnya deteksi dini, kurangnya independensi pengawasan, maupun tidak dilaksanakannya rekomendasi hasil pengawasan secara memadai.

Dengan demikian, berdasarkan tahapan *correcting deviations* George R. Terry, peran APIP dalam kasus Bandung Smart City dapat dinilai belum sepenuhnya efektif karena tindakan korektif yang seharusnya dilakukan untuk mencegah, menghentikan, dan memperbaiki penyimpangan tidak mampu mencegah terjadinya praktik korupsi dalam pengadaan CCTV dan jasa internet. Temuan ini menunjukkan perlunya penguatan kapasitas APIP, peningkatan independensi pengawasan, serta mekanisme tindak lanjut hasil audit yang lebih tegas agar fungsi korektif pengawasan dapat berjalan secara optimal.

KESIMPULAN

Karya tulis ini menunjukkan bahwa peran Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam kasus korupsi Program Bandung Smart City Tahun 2022–2023 belum berjalan secara optimal apabila dianalisis melalui perspektif fungsi controlling George R. Terry. Pada tahap *establishing standards*, pemerintah sebenarnya telah memiliki berbagai standar pengawasan melalui Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), regulasi pengadaan barang dan jasa, serta standar audit internal. Namun, standar tersebut belum mampu diterapkan secara efektif sebagai instrumen pencegahan penyimpangan.

Pada tahap *measuring performance*, proses pengukuran dan pemantauan terhadap pelaksanaan proyek belum dilakukan secara komprehensif sehingga berbagai indikasi penyimpangan dalam pengadaan CCTV dan Internet Service Provider (ISP) tidak terdeteksi sejak awal. Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi monitoring APIP belum mampu menghasilkan informasi yang memadai sebagai dasar pengendalian risiko.

Selanjutnya, pada tahap *comparing performance with standards*, proses perbandingan antara pelaksanaan kegiatan dengan standar yang telah ditetapkan belum berjalan secara efektif. Berbagai bentuk penyimpangan, seperti praktik suap, gratifikasi, pengkondisian proyek, serta konflik kepentingan, justru terungkap melalui Operasi Tangkap Tangan (OTT) Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), bukan melalui mekanisme pengawasan internal pemerintah daerah. Hal tersebut menunjukkan lemahnya kemampuan APIP dalam mendeteksi penyimpangan secara dini.

Pada tahap *correcting deviations*, tindakan korektif yang seharusnya dilakukan APIP juga belum

mampu mencegah berkembangnya penyimpangan menjadi tindak pidana korupsi. Fungsi pengawasan internal belum menghasilkan tindak lanjut yang efektif untuk memperbaiki kelemahan sistem pengendalian maupun menghentikan praktik penyalahgunaan kewenangan sebelum menimbulkan kerugian yang lebih besar.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kelemahan fungsi *controlling* APIP tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis pengawasan, tetapi juga oleh keterbatasan kapabilitas auditor, independensi kelembagaan, efektivitas sistem pengendalian internal, serta lemahnya mekanisme tindak lanjut hasil pengawasan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas APIP melalui peningkatan kompetensi auditor, pemanfaatan teknologi audit berbasis digital, penguatan independensi Inspektorat Daerah, optimalisasi manajemen risiko, serta penegakan tindak lanjut rekomendasi hasil audit agar fungsi pengawasan internal mampu berperan secara preventif dalam mencegah korupsi dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, transparan, dan berintegritas.

SARAN

Pelaksanaan pengawasan pemerintahan dalam segi internal tentu menjadi sebuah keputusan yang sulit dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai struktural pemerintah yang memiliki tugas untuk mengawasi serta mengontrol jalannya pemerintahan. Namun saran dari peneliti dalam menjalankan tugas pemerintah, alangkah baiknya jika APIP atau Inspektorat memiliki payung hukum yang bisa melindungi dengan sangat kuat serta penguatan sistem perlindungan APIP yang nantinya ini akan berdampak baik bagi para pelaksana APIP di lingkup pemerintah. Hal ini menjadi sebuah hal yang penting, karena kemungkinan yang terjadi dalam pelaksanaan pengawasan jalannya pemerintahan, tidak luput dari campur tangan politik, baik itu ke arah yang buruk maupun baik.

Saran kedua yang dapat membantu jalannya saran pertama, peneliti memberikan pandangan alangkah baiknya sistem pengawasan internal harus diisi dengan Non-ASN. Mengapa demikian? Karena ASN secara struktural menegaskan bahwa kedudukan ASN itu lurus di bawah pemimpin pemerintah daerah maupun pusat, hal tersebut dalam perspektif peneliti merasa bahwa pengawasan tidak berjalan efektif dikarenakan tekanan yang tinggi dari pemimpin daerah.

Dengan dua syarat yang disampaikan oleh peneliti, harapannya bisa menjadi sebuah salah satu langkah untuk memaksimalkan pengawasan serta *controlling* dalam menjalankan sebuah kebijakan, terkhusus kebijakan yang memakan dana besar seperti Bandung Smart City. Adanya teori *controlling* yang dikemukakan oleh George. R Terry tidak hanya sebagai pajangan teori yang hanya enak untuk dibaca, melainkan sebagai pedoman yang bisa membantu jalannya sebuah organisasi menuju kebijakan yang bermakna serta organisasi yang bersih dari segala kecurangan yang bisa dilakukan. Namun tanpa adanya peraturan yang melindunginya teori tersebut kemungkinan besarnya tidak dapat dijalankan dengan baik sebagaimana yang diharapkan bahwa pengawasan hadir tidak hanya sebagai pemanis struktural organisasi, melainkan sebagai penyeimbang jalannya sebuah organisasi salah satunya yaitu pada pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Terry, G. R. (1977). *Principles of management* (7th ed.). Richard D. Irwin.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. (2018). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 33. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/73586/perpres-no-16-tahun-2018>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. (2021). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 63. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/161828/perpres-no-12-tahun-2021>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. (2017). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 73. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/51404/pp-no-12-tahun-2017>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. (1999). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 140. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/45350/uu-no-31-tahun-1999>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. (2001). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 134. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/44900/uu-no-20-tahun-2001>
- Sumber Lainnya**
- Antara News. (2025, November 6). *Pemprov Jabar mulai WFH, KDM targetkan efisiensi hingga 75 persen*. <https://www.antaraneews.com/video/5224589/pemprov-jabar-mulai-wfh-kdm-targetkan-efisiensi-hingga-75-persen>
- Ayo Bandung. (2025, Juni 12). *Kronik korupsi Bandung Smart City yang seret wali kota dan sekda*. AyoBandung.id. <https://www.ayobandung.id/beranda/01261/12062025/kronik-korupsi-bandung-smart-city-yang-seret-wali-kota-dan-sekda>
- BandungBergerak.id. (2023, Agustus 2). *Catatan BPK terhadap laporan keuangan Pemkot Bandung*. BandungBergerak.id. <https://bandungbergerak.id/article/detail/158592/catatan-bpk-terhadap-laporan-keuangan-pemkot-bandung>
- Detik.com. (2023, Agustus 9). *Cerita Bandung Poek dan urgensi proyek CCTV Smart City*. Detik.com. <https://www.detik.com/jabar/hukum-dan-kriminal/d-6867038/cerita-bandung-poek-dan-urgensi-proyek-cctv-smart-city>
- Heldi. (2024, Maret 25). *Kasus suap Bandung Smart City: Etika terlanggar – tersangka dan vonis bertambah*. Blog Curhat Pengadaan Online. <https://heldi.net/kasus-suap-bandung-smart-city-etika-terlanggar-everibadi-tidak-happy-tersangka-dan-vonis-bertambah/>
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2023). *Perkara suap oleh penyelenggara negara dalam proyek pengadaan CCTV dan ISP (Internet Service Provider) untuk layanan digital Bandung Smart City di Pemerintah Kota Bandung, Jawa Barat TA 2022–2023*. KPK RI. <https://kpk.go.id/id/publikasi-data/penanganan-perkara/perkara-suap-oleh-penyelenggara-negara-dalam-proyek-pengadaan-cctv-dan-isp-internet-service-provider-untuk-layanan-digital-bandung-smart-city-di-pemerintah-kota-bandung-jawa-barat-ta-2022-2023>

- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2024, September 26). *KPK tahan 4 tersangka pengembangan perkara korupsi pengadaan proyek Bandung Smart City*. KPK RI. <https://www.kpk.go.id/id/ruang-informasi/berita/kpk-tahan-4-tersangka-pengembangan-perkara-korupsi-pengadaan-proyek-bandung-smart-city>
- Kompas.id. (2024, Maret 20). *Bandung Smart City bribery case, more defendants sentenced*. Kompas.id. <https://www.kompas.id/artikel/en-kasus-bandung-smart-city-terdakwa-penyedia-jasa-yang-divonis-bertambah>
- Kompas.id. (2025, September 15). *Three Bandung Smart City convicts granted conditional release, a red carpet for corruptors*. Kompas.id. <https://www.kompas.id/artikel/en-tiga-terpidana-bandung-smart-city-bebas-bersyarat-karpet-merah-bagi-koruptor>
- Liputan6. (2024, September 26). *Korupsi Bandung Smart City, KPK: Eks sekda atur anggaran, anggota DPRD terima manfaat*. Liputan6.com. <https://www.liputan6.com/news/read/5712352/korupsi-bandung-smart-city-kpk-eks-sekda-atur-anggaran-anggota-dprd-terima-manfaat>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. (2008). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/4876/pp-no-60-tahun-2008>
- Tempo. (2023). *Kasus Bandung Smart City, dua pejabat Dishub divonis 4 tahun dan 5 tahun penjara*. Tempo.co. <https://www.tempo.co/hukum/kasus-bandung-smart-city-dua-pejabat-dishub-divonis-4-tahun-dan-5-tahun-penjara-108884>