

PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM EFEKTIVITAS PENGENDALIAN INTERNAL PERSEDIAAN OBAT BERBASIS COSO DI RUMAH SAKIT

Meylani Wondal

Kongregasi Suster-suster Jesus Maria Joseph, Manado, Indonesia.
wondalmeylani13@gmail.com

ABSTRAK

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan pengendalian internal dalam pengelolaan persediaan obat di RS Budi Setia Langowan dengan menekankan pada peran manajemen sumber daya manusia (SDM). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-eksploratif melalui wawancara mendalam, dokumentasi, dan observasi terbatas. Informan dipilih secara purposive, yaitu pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan persediaan obat dan pengendalian internal. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara struktural rumah sakit telah menerapkan pengendalian internal berdasarkan kerangka Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta monitoring. Namun demikian, efektivitas implementasi masih menghadapi berbagai kendala, terutama pada aspek sumber daya manusia, seperti keterbatasan tenaga kerja, rendahnya kepatuhan terhadap standar operasional prosedur, serta kesalahan dalam pencatatan stok obat. Temuan ini menegaskan bahwa pengendalian internal bersifat human-centered, di mana keberhasilan sistem sangat bergantung pada kompetensi, integritas, dan kinerja SDM. Penelitian ini berkontribusi dalam memperluas perspektif pengendalian internal dengan mengintegrasikan pendekatan manajemen SDM, serta menegaskan pentingnya penguatan kapasitas SDM sebagai kunci dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan persediaan obat di rumah sakit.

Kata Kunci: Pengendalian internal, Manajemen Sumber Daya Manusia, COSO, Persediaan Obat, Rumah Sakit, Human-Centered Control.

Abstract: This study aims to analyze the implementation of internal control in drug inventory management at Budi Setia Langowan Hospital, emphasizing the role of human resource management (HR). The study used a qualitative approach with a descriptive-exploratory design through in-depth interviews, documentation, and limited observation. Informants were selected purposively, namely parties directly involved in drug inventory management and internal control. Data analysis was conducted interactively through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of the study indicate that structurally the hospital has implemented internal control based on the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) framework, which includes the control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring. However, the effectiveness of implementation still faces various obstacles, especially in the human resource aspect, such as limited workforce, low compliance with standard operating procedures, and errors in recording drug stock. These findings confirm that internal control is human-centered, where the success of the system is highly dependent on the competence, integrity, and performance of HR. This study contributes to broadening the perspective of internal control by integrating HR management approaches and emphasizes the importance of strengthening HR capacity as a key to improving the effectiveness of drug inventory management in hospitals.

Keywords: Internal Control; Human Resource Management; COSO; Drug Inventory; Hospital; Human-Centered Control.

Article History:

Received: 01-05-2026

Revised : 01-06-2026

Accepted: 21-07-2026

Online : 31-07-2026

A. LATAR BELAKANG

Pada perspektif ekonomi modern, sumber daya manusia (SDM) dipandang sebagai aset strategis yang menentukan produktivitas dan keberlanjutan suatu organisasi (Antony et al, 2023). Investasi pada SDM melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi, akan meningkatkan kinerja individu sekaligus efisiensi organisasi secara keseluruhan (Siswanto, 2025). Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai pengelola tenaga kerja, tetapi juga sebagai penggerak utama penciptaan nilai atau value creation di dalam organisasi.

Pentingnya SDM semakin nyata dalam organisasi sektor publik, termasuk sektor kesehatan, yang menuntut tingkat akurasi, kecepatan, dan tanggung jawab yang tinggi. Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan memiliki karakteristik organisasi yang kompleks, karena melibatkan berbagai profesi, sistem, serta risiko yang tinggi terhadap keselamatan pasien. Oleh karena itu, berbagai temuan penelitian menyebut bahwa kualitas SDM menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan pelayanan Kesehatan (Aditya, 2025), (Affandy et al, 2025), (Anthony & Lismardani, 2025).

Di sisi lain, pengelolaan SDM tidak dapat dipisahkan dari sistem pengendalian internal. Pengendalian internal merupakan mekanisme yang dirancang untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan tujuan, kebijakan, dan regulasi yang berlaku (Lusiana & Arfamaini, 2022), (Wibowo, 2022). Menurut *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013) pengendalian internal adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan seluruh personel organisasi yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai terkait pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam hal efektivitas dan efisiensi operasional, keandalan pelaporan, serta kepatuhan terhadap peraturan.

Kerangka COSO mengidentifikasi lima komponen utama pengendalian internal, yaitu lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko (*risk assessment*), aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*), serta pemantauan (*monitoring*). Kelima komponen ini bersifat saling terkait dan membentuk suatu sistem yang terintegrasi (Aksoy & Saglam, 2020). Lingkungan pengendalian menjadi fondasi utama karena mencerminkan nilai, integritas, dan budaya organisasi yang dibangun oleh manajemen. Penilaian risiko berfungsi untuk mengidentifikasi dan menganalisis potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Aktivitas pengendalian merupakan tindakan atau prosedur yang dirancang untuk memitigasi risiko tersebut. Sementara itu, informasi dan komunikasi memastikan bahwa data yang relevan dapat disampaikan secara tepat waktu dan akurat, serta pemantauan berfungsi untuk mengevaluasi efektivitas seluruh sistem pengendalian secara berkelanjutan.

Dalam konteks ini, peran sumber daya manusia menjadi sangat sentral, karena seluruh komponen COSO pada dasarnya dijalankan oleh manusia. SDM yang tidak kompeten atau kurang terlatih berpotensi menimbulkan kesalahan operasional, ketidaksesuaian data, hingga terjadinya penyimpangan (Supriyanto, 2024). Sebaliknya, SDM yang kompeten dan memiliki kesadaran terhadap pentingnya pengendalian internal mampu meningkatkan akurasi, transparansi, dan akuntabilitas organisasi (Putri & Rahmah, 2023).

Salah satu area yang sangat membutuhkan pengendalian internal yang kuat dalam rumah sakit adalah pengelolaan persediaan obat. Persediaan obat merupakan komponen

vital dalam pelayanan Kesehatan (Jaimega et al, 2024), karena berkaitan langsung dengan proses diagnosis dan terapi pasien. Pengelolaan persediaan obat yang efektif tidak hanya menjamin ketersediaan obat, tetapi juga mencegah pemborosan, kerusakan, dan penyalahgunaan. Sebaliknya, pengelolaan yang tidak optimal dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti kekurangan stok, kesalahan pencatatan, hingga potensi pencurian obat, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan dan keselamatan pasien. Penelitian (Sahade et al, 2025) dan (Achmad et al, 2023) menyebut bahwa penerapan pengendalian internal yang baik dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan persediaan obat serta mengurangi risiko kehilangan dan pemborosan. Hal ini diperkuat oleh (Lusiana & Arfamaini, 2022) yang menyatakan bahwa pengendalian internal yang kuat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Di sisi lain, tantangan dalam sistem kefarmasian di Indonesia masih cukup signifikan, terutama terkait ketersediaan, akses, dan keterjangkauan obat. Pengalaman selama pandemi COVID-19 menunjukkan bahwa sistem distribusi obat dan alat kesehatan masih menghadapi berbagai kendala, sehingga diperlukan penguatan sistem pengendalian dan tata kelola yang lebih baik (Arista et al, 2022), (Widodo, 2022). Rumah Sakit Budi Setia Langowan sebagai salah satu institusi pelayanan kesehatan di Kabupaten Minahasa juga menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan persediaan obat, seperti ketidaksesuaian antara data sistem dan stok fisik, keterbatasan sistem informasi, serta kurang optimalnya pemantauan dan evaluasi. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan persediaan obat tidak hanya dipengaruhi oleh sistem, tetapi juga oleh faktor SDM yang menjalankan sistem tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan pengendalian internal dalam pengelolaan persediaan obat di RS Budi Setia Langowan, dengan menekankan pada peran manajemen sumber daya manusia dalam mendukung efektivitas pengendalian internal. Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi manajemen rumah sakit dalam merumuskan strategi penguatan SDM, khususnya dalam meningkatkan kompetensi, kepatuhan terhadap SOP, dan efektivitas pengelolaan persediaan obat.

B. METODE PENELITIAN

Menurut Rahardjo dikutip (Arifudin, 2024) bahwa metode penelitian merupakan salah satu cara untuk memperoleh dan mencari kebenaran yang bersifat tentatif, bukan kebenaran absolut. Hasilnya berupa kebenaran ilmiah. Kebenaran ilmiah merupakan kebenaran yang terbuka untuk terus diuji, dikritik bahkan direvisi. Oleh karena itu tidak ada metode terbaik untuk mencari kebenaran, tetapi yang ada adalah metode yang tepat untuk tujuan tertentu sesuai fenomena yang ada. Budiharto dikutip (Arifudin, 2025) bahwa pemilihan metode penelitian harus disesuaikan dengan penelitian yang sedang dilakukan agar hasilnya optimal.

Pelaksanaan penelitian terkait dengan peran manajemen sumber daya manusia dalam efektivitas pengendalian internal persediaan obat berbasis COSO di Rumah Sakit. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah berupa metode studi deskriptif. Menurut Nana Syaodih Sukmadinata dalam (Mayasari, 2023), penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan

mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Selain itu, Penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi atau pengubahan pada variabel-variabel yang diteliti, melainkan menggambarkan suatu kondisi yang apa adanya. Satu-satunya perlakuan yang diberikan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Iskandar dalam (Nurazizah, 2026) menyatakan pendekatan kualitatif adalah dimana penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah sering digunakan dan dilaksanakan oleh sekelompok peneliti dalam bidang ilmu social, termasuk juga ilmu pendidikan. Pendekatan penelitian kualitatif dikemukakan oleh Iskandar dalam (Asitoh, 2025) menjelaskan sebagai suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metode yang menyelidiki suatu fenomena social dan masalah manusia.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan metode penelitian lapangan (*field research*). Menurut (Mayasari, 2025) bahwa pendekatan ini disesuaikan dengan tujuan pokok penelitian, yaitu mendeskripsikan dan menganalisis mengenai peran manajemen sumber daya manusia dalam efektivitas pengendalian internal persediaan obat berbasis COSO di Rumah Sakit. Sehingga dengan metode tersebut akan mampu menjelaskan permasalahan dari penelitian (Andrivat, 2025).

Bungin dikutip (Andrivat, 2024) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan situasi, kondisi, atau fenomena sosial yang terdapat di masyarakat kemudian dijadikan sebagai objek penelitian, dan berusaha menarik realitas ke permukaan sebagai suatu mode atau gambaran mengenai kondisi atau situasi tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran analisis peran manajemen sumber daya manusia dalam efektivitas pengendalian internal persediaan obat berbasis COSO di Rumah Sakit.

Bogdan dan Taylor dalam (Ratnaningsih, 2026) menjelaskan bahwa metodologi penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pada penelitian ini peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden dan melakukan studi pada situasi yang alami, khususnya terkait peran manajemen sumber daya manusia dalam efektivitas pengendalian internal persediaan obat berbasis COSO di Rumah Sakit.

Teknik dapat dilihat sebagai sarana untuk melakukan pekerjaan teknis dengan hati-hati menggunakan pikiran untuk mencapai tujuan. Walaupun kajian sebenarnya merupakan upaya dalam lingkup ilmu pengetahuan, namun dilakukan untuk mengumpulkan data secara realistis secara sistematis untuk mewujudkan kebenaran. Metodologi penelitian adalah sarana untuk menemukan obat untuk masalah apa pun. Dalam hal ini, penulis mengumpulkan informasi tentang peran manajemen sumber daya manusia dalam efektivitas pengendalian internal persediaan obat berbasis COSO di Rumah Sakit, artikel, jurnal, skripsi, tesis, ebook, dan lain-lain (Supriatna, 2025).

Karena membutuhkan bahan dari perpustakaan untuk sumber datanya, maka penelitian ini memanfaatkan penelitian kepustakaan. Peneliti membutuhkan buku, artikel ilmiah, dan literatur lain yang berkaitan dengan topik dan masalah yang mereka jelajahi, baik cetak maupun online (Safar, 2026).

Mencari informasi dari sumber data memerlukan penggunaan teknik pengumpulan data. Amir Hamzah dalam (Karwati, 2026) mengklaim bahwa pendataan merupakan

upaya untuk mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan pokok bahasan yang diteliti. Penulis menggunakan metode penelitian kepustakaan untuk mengumpulkan data. Secara khusus, penulis memulai dengan perpustakaan untuk mengumpulkan informasi dari buku, kamus, jurnal, ensiklopedi, makalah, terbitan berkala, dan sumber lainnya yang membagikan pandangan peran manajemen sumber daya manusia dalam efektivitas pengendalian internal persediaan obat berbasis COSO di Rumah Sakit.

Lebih lanjut Amir Hamzah dalam (Kartika, 2024) mengatakan bahwa pengumpulan data diartikan berbagai usaha untuk mengumpulkan fakta-fakta yang berkaitan dengan topik atau pembahasan yang sedang atau akan digali. Rincian tersebut dapat ditemukan dalam literatur ilmiah, penelitian, dan tulisan-tulisan ilmiah, disertasi, tesis, dan sumber tertulis lainnya. Menurut (Mayasari, 2026) bahwa pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai keadaan, menggunakan sumber yang berbeda, dan menggunakan teknik yang berbeda.

Adapun Sopwandin dalam (Erfiyana, 2026) menjelaskan bahwa pengumpulan data dilakukan melalui teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi, dengan kegiatan analisis data yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Observasi adalah bagian dari proses penelitian secara langsung terhadap fenomena-fenomena yang hendak diteliti (Saepudin, 2024). Dengan metode ini, peneliti dapat melihat dan merasakan secara langsung suasana dan kondisi subyek penelitian. Hal-hal yang diamati dalam penelitian ini adalah tentang peran manajemen sumber daya manusia dalam efektivitas pengendalian internal persediaan obat berbasis COSO di Rumah Sakit.

Teknik wawancara dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan dengan menggunakan berbagai pedoman baku yang telah ditetapkan, pertanyaan disusun sesuai dengan kebutuhan informasi dan setiap pertanyaan yang diperlukan dalam mengungkap setiap data-data empiris (Triyati, 2025).

Dokumentasi adalah salah satu teknik pengumpulan data melalui dokumen atau catatan-catatan tertulis yang ada (Mahendra, 2025). Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, notula rapat, dan catatan harian. Menurut Moleong dalam (Arifudin, 2026) bahwa metode dokumentasi adalah cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen. Lebih lanjut menurut (Kartika, 2025) bahwa strategi dokumentasi juga merupakan teknik pengumpulan data yang diajukan kepada subyek penelitian. Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan lembaga (obyek penelitian) yaitu peran manajemen sumber daya manusia dalam efektivitas pengendalian internal persediaan obat berbasis COSO di Rumah Sakit.

Moleong dikutip (Sofyan, 2020) menjelaskan bahwa data yang terkumpul dianalisis menggunakan model analisis interaktif yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Adapun Syarifah et al dalam (Tanjung, 2020) menjelaskan reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan, penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi yang sistematis, dan kesimpulan ditarik berdasarkan temuan penelitian. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yakni membandingkan informasi dari para narasumber. Menurut Moleong dalam (Arifudin, 2020), triangulasi sumber membantu meningkatkan validitas hasil penelitian dengan membandingkan berbagai perspektif terhadap fenomena yang diteliti.

Menurut Muhadjir dalam (Kartika, 2022) menyatakan bahwa analisis data merupakan kegiatan melakukan, mencari dan menyusun catatan temuan secara sistematis melalui pengamatan dan wawancara sehingga peneliti fokus terhadap penelitian yang dikajinya. Setelah itu, menjadikan sebuah bahan temuan untuk orang lain, mengedit, mengklasifikasi, dan menyajikannya. Teknik keabsahan data menggunakan teknik triangulasi meliputi teknik dan sumber. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dalam (Kartika, 2020) terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa menunjukkan adanya beragam pemahaman informan terkait pengelolaan persediaan obat, beserta tantangan dan upaya yang dilakukan. Secara umum, pengelolaan dipandang sebagai proses yang sistemik, pengendalian kebijakan, peningkatan kualitas layanan, serta mekanisme pengawasan. Variasi ini mencerminkan kompleksitas praktik di lapangan yang kemudian dirangkum dalam Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Koding Hasil Wawancara

Kode Informan	Pemahaman	Tantangan	Upaya	Kutipan Langsung
Informan A	Pengelolaan sebagai proses sistemik dan terintegrasi dari hulu ke hilir	Keterbatasan jumlah tenaga kerja	Penambahan staf dan tenaga outsourcing	“Serangkaian kegiatan untuk memastikan ketersediaan, keamanan, dan efektivitas obat bagi pasien, mulai dari perencanaan, pengadaan, penyimpanan, distribusi, pemantauan, hingga pemusnahan obat.”
Informan B	Pengelolaan sebagai kebijakan pengendalian untuk menjamin efektivitas dan mencegah penyimpangan	Ketidakstabilan ketersediaan stok obat	Monitoring rutin dan penyediaan buffer stock	“Kebijakan pengendalian obat; ketersediaan, keamanan, dan efektivitas obat-obatan, serta mencegah penyalahgunaan dan pemborosan.”
Informan C	Pengelolaan sebagai upaya peningkatan kualitas pelayanan kesehatan	Rendahnya kepatuhan terhadap SOP dan kompetensi SDM	Pelatihan, pendampingan, dan penguatan SOP	“Upaya untuk mendukung pelayanan kesehatan yang optimal di rumah sakit.”
Informan D	Pengelolaan sebagai sistem pengawasan dan pelaporan untuk transparansi dan akuntabilitas	Kesalahan pencatatan dan potensi kehilangan	Penguatan sistem informasi dan pelatihan pencatatan	“Metode pengawasan dan pelaporan yang mendukung transparansi dan efektivitas kerja.”

Pemahaman tentang Pengelolaan Internal Persediaan Obat

Hasil wawancara menunjukkan bahwa para informan memiliki pemahaman yang relatif komprehensif mengenai pengelolaan internal persediaan obat, meskipun dengan penekanan yang berbeda-beda. Informan A, misalnya, menjelaskan bahwa pengelolaan persediaan obat merupakan “serangkaian kegiatan untuk memastikan ketersediaan, keamanan, dan efektivitas obat bagi pasien, mulai dari perencanaan, pengadaan, penyimpanan, distribusi, pemantauan, hingga pemusnahan obat”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa pengelolaan dipahami sebagai suatu sistem yang terintegrasi, bukan sekadar aktivitas administratif. Sementara itu, Informan B menekankan aspek regulatif dan kontrol dengan menyatakan bahwa pengelolaan obat adalah “kebijakan pengendalian obat; ketersediaan, keamanan, dan efektivitas obat-obatan, serta mencegah penyalahgunaan dan pemborosan”. Perspektif ini mengindikasikan bahwa pengelolaan tidak hanya bersifat operasional, tetapi juga strategis dalam mencegah risiko moral hazard dalam penggunaan obat.

Berbeda dengan kedua informan tersebut, Informan C memaknai pengelolaan sebagai bagian dari peningkatan mutu layanan, yakni “upaya untuk mendukung pelayanan kesehatan yang optimal di rumah sakit”. Hal ini memperlihatkan bahwa pengelolaan persediaan obat memiliki implikasi langsung terhadap kualitas pelayanan pasien, sehingga posisinya menjadi krusial dalam sistem pelayanan kesehatan. Adapun Informan D menyoroti pentingnya dimensi akuntabilitas dengan menyatakan bahwa pengelolaan merupakan “metode pengawasan dan pelaporan yang mendukung transparansi dan efektivitas kerja”. Pandangan ini menegaskan bahwa tata kelola obat tidak dapat dilepaskan dari sistem monitoring dan pelaporan yang transparan guna meminimalisasi kesalahan dan penyimpangan. Secara analitis, keempat perspektif ini menunjukkan bahwa pengelolaan internal persediaan obat mencakup dimensi sistemik (proses), regulatif (kebijakan), fungsional (pelayanan), dan akuntabilitas (pengawasan), yang saling melengkapi dalam praktiknya.

Tantangan dalam Pengelolaan Internal Persediaan Obat

Hasil wawancara menemukan bahwa informan sudah memiliki pemahaman yang baik, namun masih mendapatkan banyak tantangan, baik yang bersifat struktural maupun teknis. Informan A secara eksplisit menyebutkan adanya “kekurangan tenaga kerja”, yang berdampak pada tidak optimalnya proses pengelolaan. Hal ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara beban kerja dan kapasitas SDM. Temuan ini diperkuat oleh Informan C yang mengungkapkan bahwa “terdapat kurangnya kepatuhan terhadap prosedur yang ada dan kurangnya kompeten dari sumber daya atau tenaga yang ada”. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa persoalan SDM tidak hanya kuantitatif, tetapi juga kualitatif, terutama terkait pemahaman terhadap SOP dan keterampilan teknis.

Dari sisi logistik, Informan B menyoroti masalah ketersediaan dengan menyatakan adanya “kurangnya persediaan obat”. Kondisi ini menunjukkan lemahnya sistem perencanaan dan pengendalian stok, yang berpotensi mengganggu kontinuitas pelayanan kesehatan. Selain itu, Informan D mengungkapkan tantangan dalam aspek administrasi dan keamanan, yaitu “kesalahan dalam pencatatan stock obat”. Hal ini menandakan adanya kelemahan dalam sistem pencatatan dan pengawasan internal, yang dapat berimplikasi pada kerugian institusi. Dengan kata lain, tantangan-tantangan ini dapat dikategorikan ke dalam tiga aspek utama yaitu keterbatasan dan kualitas SDM,

kelemahan sistem manajemen persediaan, dan kurang optimalnya sistem kontrol dan teknologi informasi.

Upaya dalam Pengelolaan Internal Persediaan Obat

Di dalam upaya untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut, rumah sakit melakukan sejumlah upaya strategis. Dalam aspek SDM, Informan A menyatakan bahwa solusi yang dilakukan adalah “menambah staf” serta “menggunakan tenaga outsourcing untuk mendapatkan tenaga kerja yang siap bekerja”. Langkah ini menunjukkan pendekatan jangka pendek dan pragmatis dalam mengatasi kekurangan tenaga kerja. Selanjutnya, peningkatan kompetensi menjadi fokus utama, sebagaimana disampaikan oleh Informan C melalui upaya “mengadakan pelatihan-pelatihan atau seminar... atau melakukan pendampingan terhadap karyawan” serta “meningkatkan SOP dalam rumah sakit”. Upaya ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas individu sekaligus sistem kerja.

Dalam aspek logistik, Informan B menjelaskan bahwa dilakukan “pengecekan rutin atas persediaan obat dalam gudang” serta “penambahan stok pengaman (buffer stock)”. Strategi ini menunjukkan penerapan prinsip manajemen persediaan untuk menjaga stabilitas stok. Sementara itu, pada aspek teknologi dan pengawasan, Informan D menyatakan perlunya “meningkatkan sistem informasi yang digunakan dalam rumah sakit” serta memberikan “pelatihan dalam pencatatan stok”. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi dan peningkatan literasi teknologi menjadi bagian penting dalam memperbaiki sistem pengelolaan. Secara analitis, upaya-upaya tersebut mencerminkan pendekatan multidimensional yang melibatkan penguatan SDM, optimalisasi sistem manajemen, serta integrasi teknologi informasi. Hal ini menegaskan bahwa pengelolaan persediaan obat yang efektif tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga pada kesiapan organisasi secara menyeluruh.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan pengendalian internal dalam pengelolaan persediaan obat di RS Budi Setia Langowan secara struktural telah mengacu pada kerangka Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013). Namun demikian, efektivitas implementasinya tidak sepenuhnya ditentukan oleh keberadaan sistem dan prosedur formal, melainkan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang menjalankan sistem tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa pengendalian internal pada dasarnya merupakan human-driven system, di mana manusia menjadi faktor penentu utama keberhasilan implementasi, bukan sekadar instrumen teknis atau administratif.

Di dalam perspektif teori human capital, SDM merupakan aset strategis yang berperan dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi (Siswanto, 2025). Akan tetapi, temuan penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pemahaman dan praktik. Meskipun para informan memiliki pemahaman yang cukup baik mengenai pengendalian internal sebagai mekanisme untuk menjamin efektivitas operasional dan pengambilan keputusan, realitas di lapangan masih menunjukkan berbagai kendala, seperti kekurangan tenaga kerja, rendahnya kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), serta kesalahan dalam pencatatan stok obat. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kapasitas dan kompetensi SDM belum sepenuhnya mampu mendukung implementasi sistem yang telah dirancang.

Dari aspek lingkungan pengendalian, rumah sakit telah memiliki nilai-nilai organisasi dan standar perilaku yang jelas, yang sejalan dengan komponen control

environment dalam kerangka COSO (COSO, 2013). Nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan telah ditetapkan sebagai dasar perilaku kerja. Namun, secara kritis dapat dikatakan bahwa nilai-nilai tersebut belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik sehari-hari. Hal ini terlihat dari masih adanya ketidakpatuhan terhadap SOP dan terjadinya kesalahan operasional. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (Quinn, 2013), kondisi ini menunjukkan lemahnya proses internalisasi nilai organisasi, yang seharusnya diperkuat melalui pelatihan berkelanjutan, pembinaan, dan sistem evaluasi kinerja yang sistematis.

Lebih lanjut, permasalahan kekurangan tenaga kerja yang menyebabkan perangkapan tugas mencerminkan kelemahan dalam perencanaan SDM (workforce planning). Beban kerja yang tidak proporsional berpotensi menimbulkan work overload, yang pada akhirnya meningkatkan risiko kesalahan dan menurunkan kualitas pengendalian. Hal ini relevan dengan temuan penelitian (Achmad et al, 2023) dan (Sahade et al, 2025) yang menunjukkan adanya kesalahan pencatatan stok. Dengan demikian, faktor manusia tidak hanya menjadi pelaksana sistem, tetapi juga sumber risiko (human risk) dalam pengendalian internal.

Pada aspek penilaian risiko, rumah sakit telah mampu mengidentifikasi berbagai risiko operasional, seperti kadaluarsa obat, kesalahan pencatatan, dan pencurian. Namun, pendekatan yang digunakan masih cenderung teknis, seperti pemasangan kamera pengawas dan kontrol stok secara berkala. Dalam perspektif manajemen risiko modern, pendekatan ini belum sepenuhnya komprehensif karena belum mengintegrasikan dimensi perilaku dan kompetensi SDM sebagai sumber utama risiko. Sejalan dengan penelitian (Supriyanto, 2024), risiko dalam pengelolaan persediaan obat tidak hanya berasal dari kelemahan sistem, tetapi juga dari keterbatasan kapasitas dan kesadaran SDM.

Pada aspek aktivitas pengendalian dan pengawasan, rumah sakit telah memiliki sistem pencatatan perpetual dan fasilitas penyimpanan yang memadai. Namun, efektivitas sistem tersebut masih bergantung pada ketelitian dan kedisiplinan SDM dalam mengoperasikannya. Temuan adanya kesalahan pencatatan menunjukkan bahwa digitalisasi atau sistemisasi belum diimbangi dengan peningkatan literasi dan kompetensi SDM. Kondisi ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara investasi pada sistem dan investasi pada manusia. Dalam praktik terbaik, transformasi sistem harus selalu diikuti dengan penguatan kapasitas SDM agar sistem dapat berjalan secara optimal.

Dari sisi informasi dan komunikasi, penelitian ini menunjukkan bahwa alur komunikasi secara struktural telah berjalan dengan baik melalui koordinasi antar unit. Namun, secara kultural, masih terdapat potensi hambatan dalam implementasi informasi, terutama terkait kepatuhan terhadap SOP dan kesadaran kolektif. Dalam teori manajemen SDM, komunikasi yang efektif tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural, yang mencakup keterbukaan, kepercayaan, dan komitmen terhadap nilai organisasi (Antony, 2022); (Athik Hidayatul Ummah, 2021), (Nasukah et al, 2020), (Febrianty, 2020), (Marantika, 2020).

Sementara itu, kegiatan monitoring yang dilakukan oleh manajemen menunjukkan adanya komitmen terhadap pengendalian internal, namun masih bersifat evaluatif dan belum sepenuhnya transformasional. Monitoring lebih berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi kesalahan, bukan sebagai sarana pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Dalam perspektif manajemen SDM modern, monitoring seharusnya menjadi bagian dari sistem manajemen kinerja (*performance management*

system) yang mendorong perbaikan berkelanjutan melalui umpan balik dan pengembangan kompetensi (Putri & Rahmah, 2023). Lebih jauh lagi, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian internal dalam konteks rumah sakit perlu dipahami sebagai sistem yang dinamis dan adaptif, yang tidak hanya bergantung pada prosedur, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola manusia. Hal ini menjadi semakin penting dalam era pelayanan kesehatan yang semakin kompleks dan berbasis teknologi, di mana kesalahan kecil dapat berdampak besar terhadap keselamatan pasien.

Di sisi lain, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat perspektif bahwa pengendalian internal dalam sektor kesehatan perlu dipahami sebagai sistem yang berpusat pada manusia (*human-centered control*). Temuan ini memperluas kerangka (COSO, 2013) dengan menekankan bahwa keberhasilan setiap komponen pengendalian internal sangat bergantung pada kualitas SDM, khususnya dalam hal kompetensi, integritas, dan kepatuhan. Selain itu, penelitian ini juga mengisi kesenjangan antara studi pengendalian internal yang cenderung berfokus pada sistem dan prosedur, dengan studi manajemen SDM yang menekankan aspek perilaku dan kompetensi. Dengan mengintegrasikan kedua perspektif tersebut, penelitian ini menawarkan pendekatan yang lebih holistik dalam memahami pengendalian internal di sektor kesehatan.

D. SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan pengendalian internal dalam pengelolaan persediaan obat di RS Budi Setia Langowan secara struktural telah mengacu pada kerangka COSO, yang mencakup lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta monitoring. Namun demikian, efektivitas implementasinya belum optimal karena masih terdapat kesenjangan antara sistem yang dirancang dengan praktik di lapangan. Temuan utama penelitian ini menegaskan bahwa faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas pengendalian internal bukan terletak pada sistem, melainkan pada kualitas sumber daya manusia (SDM). Permasalahan seperti kekurangan tenaga kerja, rendahnya kepatuhan terhadap SOP, kesalahan pencatatan, serta potensi penyimpangan menunjukkan bahwa kapasitas dan kompetensi SDM belum sepenuhnya mendukung sistem yang ada. Dengan demikian, pengendalian internal dalam konteks rumah sakit perlu dipahami sebagai sistem yang berpusat pada manusia (*human-centered control*), bukan sekadar mekanisme prosedural.

Berdasarkan temuan tersebut, rumah sakit perlu memperkuat kapasitas SDM melalui pelatihan yang berkelanjutan dan berbasis kebutuhan operasional, serta memperbaiki perencanaan tenaga kerja agar beban kerja lebih proporsional. Selain itu, diperlukan penguatan budaya organisasi yang menekankan integritas dan kepatuhan, serta integrasi antara sistem dan pengembangan kompetensi karyawan. Monitoring juga perlu diarahkan tidak hanya sebagai alat evaluasi, tetapi sebagai sarana pembelajaran dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak.

DAFTAR RUJUKAN

- Achmad et al. (2023). Analisis Pengendalian Internal atas Persediaan Obat dan Alat Kesehatan pada Apotek Malomo Farma. *Bongaya Journal of Research in Accounting (BJRA)*, 6(2), 30–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.37888/bjra.v6i2.447>
- Aditya. (2025). Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Pauh Kamar. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi)*, 8(2), 259–267. <https://doi.org/https://doi.org/10.57093/metansi.v8i2.402>
- Affandy et al. (2025). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Lombok Timur. *Kajian Administrasi Publik dan ilmu Komunikasi*, 2(4), 56–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.62383/kajian.v2i4.780>
- Aksoy & Saglam. (2020). Examining the effects of internal control system on crisis management skills. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(6), 274–288. <https://doi.org/https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i6.922>
- Andrivat, Z. (2024). Penerapan Model Problem Based Learning (PBL) Dengan Pendekatan Pembelajaran Mendalam Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Siswa Di Sekolah Dasar. *Jurnal Primary Edu*, 2(2), 182–197.
- Andrivat, Z. (2025). Implementasi Pembelajaran Tematik Perkembangan Teknologi Melalui Pendekatan Pembelajaran Berbasis Masalah Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Siswa Kelas III Sekolah Dasar. *Jurnal Primary Edu*, 3(3), 264–279.
- Anthony & Lismardani. (2025). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Pengelolaan Sistem Informasi Kesehatan Di Puskesmas X. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 14426–14440.
- Antony et al. (2023). Teaching Factory Learning Management in Developing Entrepreneurial Spirit in Students: The Study of SMK Muhammadiyah Gamping Yogyakarta. *Jurnal Inovasi Pendidikan dan Teknologi Informasi (JIPTI)*, 4(2), 163–174. <https://doi.org/https://doi.org/10.52060/pti.v4i2.1409>
- Antony, R. (2022). *Komunikasi dialogis sebagai ekspresi pendidikan kemerdekaan YB Mangunwijaya (studi kasus di sekolah dasar eksperimental mangunan)*. [Tesis]. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Arifudin, O. (2020). Peranan Konseling Dosen Wali Dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Mahasiswa Di Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam*, 10(2), 237–242.
- Arifudin, O. (2024). Research Trends Education Management In Indonesia. *Journal of Education Global*, 1(2), 165–173.
- Arifudin, O. (2025). Application Of Steam Learning Methods To Increase Student Creativity And Innovation. *International Journal of Teaching and Learning (INJOTEL)*, 3(1), 97–108.
- Arifudin, O. (2026). Penerapan Perencanaan Pembelajaran yang Berbasis pada Keterampilan Berpikir Kritis pada Siswa. *Tut Wuri Handayani: Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 66–76.
- Arista et al. (2022). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Rantai Distribusi Bahan Obat, Obat dan Alat Kesehatan. *Farmaka*, 20(2), 104–112.
- Asitoh, A. (2025). Efektivitas Meronce Kartu Huruf Terhadap Kemampuan Mengenal Huruf Anak Usia Dini Di PAUD A. Sopyan Karawang. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 5(1), 453–468.
- Athik Hidayatul Ummah. (2021). *Komunikasi Korporat Teori Dan Praktis*. Bandung: Widina Media Utama.

- COSO. (2013). *Internal Control-Integrated Framework*. COSO.
- Erfiyana, E. (2026). Learning Management in order to Improve the Quality of Madrasah Aliyah Graduates. *Journal of General Education and Humanities*, 5(1), 1981–1992.
- Febrianty, F. (2020). *Kepemimpinan & Prilaku Organisasi Konsep Dan Perkembangan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Jaimega et al. (2024). Pengendalian Persediaan Obat-Obatan Di Fasilitas Kesehatan Indonesia Sesuai PSAK No. 14 : Literature Review. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 957–969. <https://doi.org/https://doi.org/10.70182/JCA.v1i3.65>
- Kartika, I. (2020). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Al-Amar*, 1(2), 137–150.
- Kartika, I. (2022). Manajemen Kurikulum Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pada Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Al-Amar*, 3(1), 81–94.
- Kartika, I. (2024). Peningkatan Kemampuan Mahasiswa Dalam Penulisan Book Chapter Sebagai Bagian Dari Pengabdian Masyarakat. *Jurnal Bakti Tahsinia*, 2(3), 241–255.
- Kartika, I. (2025). Pendampingan Pengajuan Hak Cipta Hasil Karya Mahasiswa Ke Kementerian Hukum Untuk Melindungi Inovasi Dan Kreativitas Mahasiswa. *Jurnal Bakti Tahsinia*, 3(3), 247–261.
- Karwati, K. (2026). Penggunaan Puzzle Sebagai Media Pembelajaran Bahasa Anak Usia 4–5 Tahun Di PAUD A. Sopyan. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 5(3), 1550–1564.
- Lusiana & Arfamaini. (2022). Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Internal atas Penjualan Kredit pada PT. Tri Tehnik Perkasa. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 6(1), 32–49. <https://doi.org/https://doi.org/10.31092/jmkp.v6i1.1553>
- Mahendra, D. D. (2025). Pengabdian Kepada Masyarakat Melalui Peningkatan Keterampilan Usaha Mikro Bagi Ibu Rumah Tangga. *Publikasi Ilmiah Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat (SIKEMAS)*, 4(1), 54–68.
- Marantika, N. (2020). *Manajemen Humas Sekolah*. Bandung : Widina Bhakti Persada.
- Mayasari, A. (2023). Implementasi Model Inkuiri Dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa Kelas IV SD. *Jurnal Primary Edu*, 1(3), 382–397.
- Mayasari, A. (2025). Implementasi Program Goal Setting Berbasis Partisipatif dalam Pengembangan Karakter Visioner Anak Sekolah di Desa Warnasari, Pangalengan. *Jurnal Pengabdian Masyarakat: Pemberdayaan, Inovasi dan Perubahan*, 5(6).
- Mayasari, A. (2026). Technology-Based Learning Innovation To Improve The Quality Of Education In The Digital Era. *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology (IJSET)*, 5(3), 1646–1654.
- Nasukah et al. (2020). Peran komunikasi efektif dalam meningkatkan kinerja institusi. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 81–93.
- Nurazizah, S. (2026). The Role Of Teachers In Instilling Disciplined Character In Early Childhood 5-6 Years Old At Darussalam Early Childhood Education Center. *International Journal Of Science Education and Technology Management (IJSETM)*, 5(1), 1–13.
- Putri & Rahmah. (2023). Pengaruh sistem pengendalian internal dan kompetensi sdm terhadap kualitas LKPD Bandung Barat. *Journal of Business & Banking*, 13(1), 157–175. <https://doi.org/https://doi.org/10.14414/jbb.v13i1.3738>
- Quinn. (2013). *Key concepts in event management*. Dublin Institute of Technology.
- Ratnaningsih, Y. (2026). Penggunaan Media Pembelajaran Berbasis Alam Dalam Rangka Mengembangkan Kognitif Anak Pada Kelompok B PAUD Nurulzulam. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 5(3), 1535–1549.
- Saepudin, S. (2024). Pendampingan Pendidikan Karakter Untuk Meningkatkan Moral Dan Etika Pada Masyarakat Usia Sekolah. *Publikasi Ilmiah Bidang Pengabdian*

- Kepada Masyarakat (SIKEMAS)*, 2(4), 149–158.
- Safar, M. (2026). The Effectiveness of Multimodal Gamified Learning Platforms in Enhancing Student Engagement and Computational Thinking Skills in K-12 Classrooms: A Randomized Controlled Trial. *International Journal of Educational Research Excellence*, 5(1), 972–981. <https://doi.org/https://doi.org/10.55299/ijere.v5i1.1811>
- Sahade et al. (2025). Analisis Sistem Pengendalian Internal Persediaan Obat-Obatan dan Kesehatan Pada Puskesmas Sailus Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 3215–3223. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4118>
- Siswanto. (2025). *Human Capital*. CV Luminary Press Indonesia.
- Sofyan, Y. (2020). Analisis Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Karyawan Bank Swasta Nasional Di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(2), 73–87.
- Supriatna, U. (2025). Technology-Based Learning Management In Improving Learning Outcomes In Junior High Schools. *International Journal Of Science Education and Technology Management (IJSETM)*, 4(2).
- Supriyanto. (2024). *Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kepatuhan dalam Sistem Pengendalian Internal*. Kemenkeu Learning Center.
- Tanjung, R. (2020). Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada PDAM Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 71–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2719>
- Triyati, M. (2025). Pengabdian Kepada Masyarakat Dalam Peningkatan Kompetensi Sistem Pertolongan Pertama Untuk Masyarakat Desa. *Publikasi Ilmiah Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat (SIKEMAS)*, 4(1), 41–53.
- Wibowo. (2022). *Sistem Pengendalian Manajemen (Management Control System)*. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik.
- Widodo. (2022). Gambaran Manajemen Logistik Kefarmasian pada Masa Pandemi Covid-19 di Rumah Sakit Umum Bhakti Asih Brebes Jawa Tengah. *Jurnal Medika Utama*, 3(1), 2047–2052.