

## Strategi Tata Kelola Pengadaan Barang Dan Jasa Dalam Menjaga Sustainability Finansial Rumah Sakit: Literature Review

Tiar Kasih Jeremiah Sihombing<sup>a\*</sup>, Rizky Khaeran<sup>b</sup>, Shalom Demartc Simanjuntak<sup>c</sup>,  
Acim Heri Iswanto<sup>d</sup>

<sup>a,b,c,d</sup> Program Studi Sarjana Kesehatan Masyarakat, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta  
email: [2310713136@mahasiswa.upnvj.ac.id](mailto:2310713136@mahasiswa.upnvj.ac.id)

### INFO ARTIKEL

#### **Riwayat Artikel:**

Received : 4 Juni 2026

Revised : 1 Juli 2026

Accepted : 8 Juli 2026

#### **Keywords:**

Hospital procurement,  
governance, financial  
sustainability, health  
financing

#### **Kata Kunci:**

Pembiayaan Kesehatan,  
Pengadaan Rumah Sakit,  
Sustainability Finansial,  
Tata Kelola

**DOI: 10.62335**

### ABSTRACT

The financial sustainability of hospitals poses a strategic challenge amid price volatility, supply chain disruptions, and increasing demands for efficiency in healthcare services. The governance of goods and services procurement plays a crucial role in maintaining financial stability; however, its implementation still faces various obstacles, such as limited human resources, suboptimal digitalization, and weak internal oversight. This study aims to analyze procurement management strategies for goods and services in maintaining hospital financial sustainability. The study employs a literature review method using secondary data sources obtained through Google Scholar, PubMed, Scopus, ResearchGate, and official documents from the World Health Organization. Literature selection was conducted on full-text articles in Indonesian and English from 2020 to 2026, resulting in nine articles analyzed descriptively. The findings indicate that the implementation of e-procurement, e-catalogs, digital-based internal controls, optimized inventory management, and adaptive budget reallocation can enhance cost efficiency, transparency, and accountability in procurement, as evidenced by an increase in the financial effectiveness ratio from 81.02% to 118.49% and a decrease in the inefficiency ratio from 112.21% to 81.10%. However, the shortage of certified personnel, low optimization of the Hospital Management Information System, and unintegrated logistics planning remain.

### ABSTRAK

Keberlanjutan finansial rumah sakit menjadi tantangan strategis di tengah volatilitas harga, gangguan rantai pasok, dan meningkatnya tuntutan efisiensi pelayanan kesehatan. Tata kelola pengadaan barang dan jasa berperan penting dalam menjaga stabilitas keuangan, namun implementasinya masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan sumber daya manusia, belum optimalnya digitalisasi, dan lemahnya pengawasan internal. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi tata kelola pengadaan barang dan jasa dalam menjaga sustainability finansial rumah sakit. Penelitian menggunakan metode literature review dengan sumber data sekunder yang diperoleh melalui

Google Scholar, PubMed, Scopus, ResearchGate, serta dokumen resmi dari World Health Organization. Seleksi literatur dilakukan pada artikel full text berbahasa Indonesia dan Inggris periode 2020–2026, sehingga diperoleh sembilan artikel yang dianalisis secara deskriptif. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan e-procurement, e-catalogue, kontrol internal berbasis digital, optimalisasi manajemen persediaan, dan realokasi anggaran adaptif mampu meningkatkan efisiensi biaya, transparansi, dan akuntabilitas pengadaan, yang ditunjukkan oleh peningkatan rasio efektivitas keuangan dari 81,02% menjadi 118,49% serta penurunan rasio inefisiensi dari 112,21% menjadi 81,10%. Namun, keterbatasan SDM bersertifikat, rendahnya optimalisasi Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit, dan perencanaan logistik yang belum terintegrasi masih menjadi hambatan utama. Kesimpulannya integrasi teknologi digital, penguatan kompetensi SDM, dan pengawasan internal yang berkelanjutan merupakan strategi utama dalam menjaga sustainabilitas finansial rumah sakit.

## LATAR BELAKANG

Manajemen pengadaan barang dan jasa di sektor kesehatan saat ini menghadapi tantangan volatilitas harga dan gangguan rantai pasok global yang secara langsung mengancam stabilitas arus kas rumah sakit (Ivanov, 2021). Strategi pengadaan yang responsif dan terukur menjadi instrumen krusial dalam mitigasi risiko finansial sekaligus memastikan sustainabilitas operasional institusi medis di tengah ketidakpastian ekonomi (Onditi et al., 2022). Efektivitas dalam pemilihan vendor dan optimalisasi kontrak strategis terbukti mampu menekan inefisiensi belanja modal yang sering menjadi beban utama dalam laporan keuangan rumah sakit (Chiarini et al., 2023). Dengan menerapkan prinsip pengadaan berkelanjutan, rumah sakit dapat menciptakan keseimbangan antara penghematan biaya jangka pendek dan ketahanan finansial jangka panjang (Al-Sartawi et al., 2024).

Namun, implementasi tata kelola pengadaan yang ideal sering kali terhambat oleh keterbatasan integrasi data digital dan rendahnya transparansi dalam proses birokrasi internal (Kurniawan et al., 2023). Faktor penghambat seperti kurangnya kompetensi manajerial dalam menganalisis pasar serta ketergantungan pada pemasok tunggal memperbesar risiko kegagalan finansial organisasi (Hald & Coslugeanu, 2022). Di sisi lain, adopsi teknologi berbasis kecerdasan buatan dan e-procurement muncul sebagai faktor pendukung utama yang meningkatkan akuntabilitas serta kecepatan pengambilan keputusan strategis (Dwivedi et al., 2023). Dukungan kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan sistem manajemen juga menjadi katalisator penting dalam mengatasi resistensi struktural saat transformasi proses pengadaan dilakukan (Sahoo & Vijayvargy, 2021).

Implikasi dari kebijakan tata kelola yang transparan secara signifikan dapat memperkuat struktur permodalan rumah sakit dan meminimalisir potensi kebocoran anggaran yang merugikan (World Health Organization, 2022). Kebijakan pengadaan yang selaras dengan regulasi nasional tidak hanya menjamin kepatuhan hukum, tetapi juga meningkatkan kepercayaan investor dan pemerintah terhadap kredibilitas pengelolaan keuangan rumah sakit (Zhu et al., 2023). Fokus pada efisiensi

pengadaan sebagai bagian dari kebijakan strategis rumah sakit memungkinkan dialokasikannya sumber daya finansial untuk peningkatan mutu layanan dan pemerataan akses kesehatan (Mulyanto et al., 2021). Melalui penguatan tata kelola ini, rumah sakit di Indonesia diharapkan mampu mencapai kemandirian finansial yang kokoh guna menghadapi dinamika sistem kesehatan global yang semakin kompetitif (OECD, 2024).

## KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Sustainabilitas finansial rumah sakit menjadi tantangan strategis utama di tengah volatilitas harga dan gangguan rantai pasok global yang mengancam stabilitas arus kas. Implementasi tata kelola pengadaan barang dan jasa melalui transisi dari sistem konvensional ke metode digital, seperti *e-procurement* dan *e-catalogue*, terbukti mampu meningkatkan rasio efektivitas keuangan, transparansi, serta meminimalisir inefisiensi belanja modal. Namun, keberhasilan transformasi ini sering kali terhambat oleh keterbatasan SDM yang memiliki sertifikasi keahlian, rendahnya optimalisasi Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS), dan manajemen persediaan yang tidak terintegrasi yang memicu tingginya *lead time* serta pembengkakan biaya operasional. Oleh karena itu, penguatan kontrol internal berbasis digital, realokasi anggaran yang adaptif, serta penguatan kompetensi pelaksana menjadi pilar krusial untuk mencegah kebocoran anggaran dan menjaga ketahanan finansial jangka panjang.

Berdasarkan telaah teoretis dan fenomena tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan untuk menguji hubungan antarvariabel tata kelola. Diduga bahwa penerapan *e-procurement*, *e-catalogue*, dan penguatan kontrol internal berbasis digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi biaya, transparansi, serta akuntabilitas pengadaan rumah sakit. Sebaliknya, keterbatasan kuantitas dan kualitas SDM pengadaan yang bersertifikat serta lemahnya integrasi sistem logistik diduga berpengaruh negatif terhadap efektivitas operasional dan memicu krisis likuiditas akibat pembengkakan biaya. Secara simultan, integrasi antara adopsi teknologi digital yang optimal, peningkatan kapasitas kompetensi SDM, dan pengawasan internal yang berkelanjutan diduga berpengaruh positif dalam menjaga stabilitas serta kemandirian finansial rumah sakit.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah literature review yang berarti tinjauan ilmiah terhadap berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Pada penelitian ini, topik yang dibahas adalah "Strategi Tata Kelola Pengadaan Barang Dan Jasa Dalam Menjaga Sustainabilitas Finansial Rumah Sakit". Data kedua merupakan sumber data yang tidak langsung diterima oleh pengumpul data, bisa melalui orang lain atau lewat dokumen. Menurut Mardatillah dan Murhayati (2025), data sekunder biasanya digunakan karena lebih mudah diperoleh, lebih hemat waktu, dan dapat membantu peneliti menganalisis penelitian mereka dengan lebih baik.

Pencarian literatur dilakukan melalui dua basis data utama, yaitu Buku dan laporan resmi dari WHO dan Google Scholar untuk jurnal nasional. PubMed, Scopus dan ResearchGate untuk jurnal

internasional. Kata kunci yang digunakan mencakup Pengadaan rumah sakit, tata kelola, sustainabilitas finansial, pembiayaan kesehatan dengan kombinasi logika (AND, OR) untuk mempersempit hasil pencarian sesuai topik. Proses seleksi dilakukan melalui beberapa tahap, mulai dari identifikasi artikel berdasarkan kata kunci, penyaringan untuk menghapus duplikasi serta menilai relevansi judul dan abstrak, hingga peninjauan teks lengkap sesuai kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi artikel full text gratis berbahasa Indonesia atau Inggris dengan tahun terbit 2020–2026, sedangkan artikel yang tidak memenuhi kriteria tersebut dikeluarkan dari analisis. Dari keseluruhan proses, diperoleh 9 artikel yang kemudian dianalisis secara deskriptif untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa dalam Menjaga Sustainabilitas Finansial Rumah Sakit.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1 Hasil Penelusuran Artikel**

| Penulis/Tahun              | Judul                                                                             | Metode                 | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pitaloka & Suminar (2024)  | Implementasi Strategi Fraud Awareness dalam Menjaga Sustainabilitas Keuangan RSUD | Mixed Methods          | Penguatan kontrol internal secara digital efektif menurunkan potensi moral hazard dan klaim yang tidak layak.                                                                                                                                                                                  |
| Maryanti & Munandar (2021) | Hospital financial performance: Effectiveness, efficiency and economic approach   | Kuantitatif deskriptif | Implementasi kebijakan pengadaan yang tepat meningkatkan rasio efektivitas dari 81,02% (2019) menjadi 118,49% (2021). Transformasi dari sistem manual ke tata kelola yang lebih terstruktur berhasil menurunkan rasio inefisiensi dari 112,21% menjadi 81,10% (kategori cukup efisien).        |
| Prabowo & Jati (2023)      | Optimalisasi Manajemen Persediaan Obat dan Bahan Medis Habis Pakai di RSUD        | Studi kasus            | Ditemukan bahwa manajemen persediaan yang tidak terintegrasi menyebabkan lead time tinggi (>90 hari) dan pembengkakan biaya. Hasil penelitian merekomendasikan unit pengadaan permanen dan sistem monitoring digital untuk menjaga sustainabilitas finansial dari kebocoran anggaran logistik. |

|                           |                                                                                                                                                                     |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Himawan et al.<br>(2021)  | Pengaruh Pengadaan Barang dan Jasa pada Masa Pandemi <i>Corona Virus Disease</i> 2019 (COVID-19) Terhadap Kondisi Keuangan Rumah Sakit di RSUP Dr. Kariadi Semarang | Observasional          | Ditemukan Selama pandemi, proses pengadaan barang dan jasa di RSUP Dr. Kariadi telah dilakukan sesuai dengan prinsip etika dan peraturan, meskipun disparitas harga APD yang sangat besar. Kondisi keuangan rumah sakit tetap dinilai sehat karena realisasi penerimaan melampaui target yang ditetapkan, meskipun anggaran dialihkan untuk penanganan COVID-19.                                                                                                                                                                            |
| Defrika et al.<br>(2025)  | Analisis Permasalahan dalam Sistem Pengadaan Barang dan Jasa Beserta Solusi Strategis di Rumah Sakit Pemerintah                                                     | Kuantitatif deskriptif | Krisis likuiditas yang serius disebabkan oleh kegagalan tata kelola dan rendahnya akuntabilitas pasca-audit. Ini dibuktikan dengan akumulasi utang RSUD di NTB sebesar Rp247,97 miliar serta tingkat pengembalian kerugian negara yang hanya 28%. Salah satu tanda inefisiensi operasional adalah ketidaksesuaian alat kesehatan dan ketimpangan biaya obat kelompok A sebesar 70,82%. Di sisi lain, digitalisasi terhambat oleh ketidakmampuan SDM untuk mengoptimalkan SIMRS dan kerentanan dalam manipulasi harga pada sistem E-Katalog. |
| Ikeu & Risno<br>(2024)    | Efektivitas pengadaan barang/jasa melalui pengadaan langsung pada badan layanan umum daerah rumah sakit umum dr. Slamet Garut                                       | Kualitatif             | Penulis menemukan bahwa pengadaan langsung di RSUD dr. Slamet Garut tidak efektif karena tidak memenuhi persyaratan kualitas, jumlah, waktu, biaya, dan akuntabilitas. Ketidakefektifan ini diperburuk oleh penyedia yang buruk dan kurangnya tenaga kerja yang bersertifikat dalam pengadaan.                                                                                                                                                                                                                                              |
| Wijayanti & Ardana (2021) | Implementasi Electronic Procurement dalam Upaya Perbaikan Tata Kelola                                                                                               | Kualitatif deskriptif  | Penelitian menunjukkan bahwa perubahan dari sistem pengadaan konvensional ke <i>e-procurement</i> meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi. Setelah <i>e-</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                               |                                                                                               |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | Pengadaan Alat Kesehatan di RSUD Kabupaten Buleleng                                           |                       | <i>procurement</i> diterapkan, proses menjadi lebih terstandar melalui <i>e-catalogue</i> , sehingga pemilihan lebih tepat, waktu lebih cepat, dan biaya lebih efisien.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Samosir W. (2022)                             | Tata Kelola Persediaan Obat Di Gudang Instalasi Farmasi RSUD Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah | Kualitatif            | Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola persediaan obat di RSUD Pandan cukup efektif dalam memenuhi kebutuhan, namun masih terdapat kendala pada aspek input dan proses, seperti keterbatasan sarana, SDM, dan anggaran, serta perencanaan yang kurang tepat dan keterlambatan pelaporan stok. Kondisi ini menimbulkan risiko kekosongan dan kerusakan obat, sehingga meskipun kebutuhan umumnya terpenuhi, tetap berpotensi menyebabkan inefisiensi biaya dan gangguan operasional rumah sakit. |
| Purwadhi, Restiani, Adrian, & Harianto (2024) | Strategi Pengelolaan Sumber Daya untuk Keberlanjutan Operasional Rumah Sakit                  | Kualitatif deskriptif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan operasional rumah sakit dapat dicapai melalui: (1) optimalisasi anggaran, (2) pemeliharaan preventif peralatan medis, (3) pemanfaatan teknologi informasi, (4) kemitraan eksternal untuk dukungan dana/peralatan, (5) peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan berkelanjutan, serta (6) evaluasi anggaran dan pengawasan berkala untuk menjaga efisiensi dan ketepatan alokasi sumber daya.                                                         |

### Efektivitas Strategi Pengadaan dalam Mendukung Sustainability Finansial

Penulis menemukan RSUP Dr. Kariadi menerapkan fleksibilitas prosedur sesuai dengan SE LKPP Nomor 3 Tahun 2020. Mekanisme ini memungkinkan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) memilih penyedia meskipun Harga Perkiraan Sendiri (HPS) belum ditentukan untuk menjamin ketersediaan barang langka di pasar. Kemudian, realokasi anggaran meningkatkan kemandirian keuangan. Sampai Desember 2020, sebagian besar anggaran yang dialokasikan untuk pembangunan fisik gedung

ditunda dan dialihkan untuk pengadaan APD, pengadaan alat medis, dan peningkatan ruang isolasi dari empat belas menjadi empat puluh empat. Terbukti mampu meningkatkan sustainabilitas finansial RSUP Dr. Kariadi, memungkinkannya melampaui target pendapatan meskipun biaya operasional meningkat pesat (Sasongko et al., 2021).

Untuk mengurangi biaya organisasi, penulis mengusulkan bahwa pemimpin rumah sakit (BLUD) harus membuat regulasi internal berbasis manajemen risiko dan memastikan kepatuhan terhadap hasil audit. Selanjutnya, perencanaan logistik harus beralih dari bergantung pada data konsumsi historis ke pendekatan prediksi yang menggabungkan data prevalensi penyakit (epidemiologi) dengan data inventaris. Terakhir, untuk mencegah pengadaan alat kesehatan yang tidak sesuai kebutuhan, tim yang terdiri dari orang-orang dari berbagai bidang (teknisi, farmasis, pengguna, dan pengguna) harus terlibat secara aktif dari tahap perencanaan hingga pengantaran. (Muharani et al., 2025).

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa pengadaan dilakukan melalui sistem pembelian langsung kontrak dan KSO. Sistem ini digunakan untuk membuat proses pembelian lebih mudah bagi petugas, karena e-catalog barang atau obat yang akan dibeli sudah memuat daftar, jenis, dan spesifikasi barang tersebut, serta harganya. Pengadaan langsung dilakukan secara langsung kepada penyedia barang (Samosir W., 2022).

Hasil Penelitian Wijayanti et al., (2021) Transisi sistem pengadaan alat kesehatan dari metode konvensional ke pengadaan elektronik melalui penggunaan aplikasi E-Purchasing. Melalui mekanisme tender kompetitif, implementasi kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi waktu dan mengurangi biaya pengadaan. Diharapkan digitalisasi juga dapat meningkatkan transparansi proses, yang secara keseluruhan akan mendukung tata kelola pengadaan rumah sakit yang lebih baik

### **Hambatan dan Faktor Pendukung Implementasi Tata Kelola Pengadaan**

Implementasi tata kelola pengadaan barang dan jasa di rumah sakit masih menghadapi berbagai hambatan yang bersifat organisasional, teknis, dan sumber daya manusia. Hambatan yang paling dominan berkaitan dengan keterbatasan kompetensi dan ketersediaan SDM pengadaan. Hikmawati dan Sonjaya (2024) mengungkapkan bahwa pengelolaan pengadaan belum berjalan efektif akibat keterbatasan SDM, baik dari aspek kuantitas maupun kualitas, yang tercermin dari masih banyaknya personel yang belum memiliki sertifikasi keahlian pengadaan. Permasalahan tersebut berdampak pada belum optimalnya fungsi manajerial dan operasional, serta diperburuk oleh kualitas penyedia yang belum konsisten memenuhi spesifikasi dalam Kerangka Acuan Kerja (KAK) dan belum tersedianya sistem informasi pengadaan yang terintegrasi. Temuan ini sejalan dengan Ikeu dan Risno (2024) yang melaporkan bahwa keterbatasan tenaga pengadaan yang kompeten berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan pengadaan, ketepatan waktu, efisiensi biaya, dan akuntabilitas proses. Defrika et al. (2025) juga menyoroti rendahnya kemampuan operator dalam mengoptimalkan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS), sehingga proses digitalisasi pengadaan belum berjalan secara optimal. Kesamaan temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi tata kelola pengadaan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi

dan regulasi, tetapi juga oleh kesiapan SDM sebagai pelaksana utama proses pengadaan.

Selain faktor SDM, lemahnya integrasi sistem logistik dan perencanaan kebutuhan juga menjadi hambatan yang cukup konsisten ditemukan. Prabowo dan Jati (2023) melaporkan bahwa pengelolaan persediaan yang tidak terintegrasi menyebabkan lead time pengadaan melebihi 90 hari dan berkontribusi terhadap peningkatan biaya operasional. Temuan serupa dikemukakan oleh Samosir (2022), yang mengidentifikasi keterlambatan pelaporan stok, keterbatasan sarana, serta perencanaan kebutuhan yang kurang akurat sebagai faktor yang meningkatkan risiko kekosongan maupun kerusakan obat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa permasalahan pengadaan tidak hanya terjadi pada tahap pembelian, tetapi juga dipengaruhi oleh lemahnya koordinasi antarunit dan belum optimalnya sistem perencanaan kebutuhan berbasis data.

Di sisi lain, keberhasilan implementasi tata kelola pengadaan didukung oleh pemanfaatan teknologi digital, penguatan struktur organisasi, dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Wijayanti dan Ardana (2021) melaporkan bahwa penerapan e-procurement mampu meningkatkan transparansi, standardisasi proses, serta efisiensi waktu pengadaan melalui penggunaan e-catalogue. Selaras dengan itu, Purwadhi et al. (2024) menegaskan bahwa evaluasi anggaran secara berkala, pemanfaatan teknologi informasi, dan pengembangan kapasitas SDM berkontribusi terhadap efisiensi operasional rumah sakit. Namun, berbagai faktor pendukung tersebut tidak akan memberikan dampak optimal apabila diterapkan secara parsial. Digitalisasi tanpa kesiapan SDM, maupun penguatan struktur organisasi tanpa sistem monitoring yang memadai, justru berpotensi menimbulkan inefisiensi baru. Oleh karena itu, implementasi tata kelola pengadaan yang efektif memerlukan integrasi antara teknologi, kompetensi SDM, transparansi informasi, dan koordinasi manajerial untuk mendukung keberlanjutan operasional serta finansial rumah sakit.

### **Implikasi Tata Kelola dan Kebijakan terhadap Sustainability Finansial RS**

Tata kelola yang efektif dan kebijakan yang transparan merupakan fondasi utama dalam menjaga sustainability finansial rumah sakit (Maryanti & Munandar, 2021). Transformasi dari sistem manual ke tata kelola yang lebih terstruktur terbukti mampu meningkatkan rasio efektivitas secara signifikan sekaligus menurunkan tingkat inefisiensi operasional rumah sakit (Maryanti & Munandar, 2021). Selain itu, penguatan kontrol internal berbasis digital berperan krusial dalam memitigasi potensi moral hazard serta menekan pengajuan klaim yang tidak layak (Pitaloka & Suminar, 2024). Penggunaan sistem monitoring digital juga sangat direkomendasikan untuk mencegah kebocoran anggaran logistik akibat manajemen persediaan yang tidak terintegrasi (Prabowo & Jati, 2023). Kepatuhan terhadap prinsip etika dan peraturan dalam kebijakan pengadaan, bahkan di masa krisis, tetap menjadi faktor penentu kesehatan keuangan institusi (Himawan et al., 2021).

Implementasi kebijakan pengadaan melalui sistem e-procurement dan e-catalogue terbukti meningkatkan transparansi serta akuntabilitas dalam pengelolaan alat kesehatan dan obat (Wijayanti & Ardana, 2021). Namun, keberhasilan teknologi ini sangat bergantung pada kompetensi sumber daya manusia (SDM) karena keterbatasan kapasitas sering kali menghambat optimalisasi sistem informasi dan memicu kerentanan terhadap manipulasi harga (Defrika et al., 2025). Kegagalan tata kelola dan rendahnya akuntabilitas pasca-audit bahkan dapat menyebabkan krisis

likuiditas serius yang ditandai dengan akumulasi utang rumah sakit yang membengkak (Defrika et al., 2025). Ketidakefektifan dalam proses pengadaan langsung juga sering dipicu oleh kurangnya tenaga kerja yang memiliki sertifikat keahlian di bidang pengadaan (Ikeu & Risno, 2024). Kendala pada aspek input dan proses manajemen persediaan tetap menimbulkan risiko kerugian finansial akibat kerusakan obat maupun inefisiensi biaya operasional (Samosir W., 2022).

Untuk menjamin keberlanjutan operasional jangka panjang, rumah sakit perlu melakukan optimalisasi anggaran dan pengawasan berkala guna memastikan ketepatan alokasi sumber daya (Purwadhi et al., 2024). Pemanfaatan teknologi informasi yang diiringi dengan pelatihan SDM secara berkelanjutan merupakan strategi esensial untuk memitigasi kendala teknis dalam manajemen logistik (Purwadhi et al., 2024). Evaluasi anggaran secara rutin menjadi sangat penting untuk menjaga efisiensi dan mencegah terjadinya pemborosan dana pada pos pengadaan (Purwadhi et al., 2024). Manajemen persediaan yang lebih terstandar melalui sistem digital terbukti mampu menghasilkan pemilihan barang yang lebih tepat dengan waktu yang lebih cepat (Wijayanti & Ardana, 2021). Dengan demikian, integrasi antara kebijakan pengadaan yang tepat, pemanfaatan teknologi, dan pengawasan internal yang kuat menjadi kunci utama dalam mencapai stabilitas finansial rumah sakit (Purwadhi et al., 2024).

## **PENUTUP / KESIMPULAN**

Strategi tata kelola pengadaan barang dan jasa yang efektif, seperti penerapan e-catalogue dan transisi ke sistem pengadaan elektronik, telah terbukti meningkatkan efisiensi biaya, transparansi, dan akuntabilitas operasional rumah sakit. Pemanfaatan staf manajemen teknologi digital dan pengetahuan rantai pasok sangat penting untuk menjaga stabilitas arus kas, terutama melalui fleksibilitas prosedur dalam situasi darurat dan alokasi anggaran yang tepat. Untuk menjaga kemandirian finansial institusi medis di tengah ketidakpastian ekonomi, keberhasilan transformasi ini sangat bergantung pada kepemimpinan yang fleksibel dan pengawasan internal yang berkala.

Namun demikian, tata kelola tersebut masih menghadapi beberapa tantangan besar yang menghalangi pelaksanaannya. Ini termasuk kurangnya integrasi Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) dan jumlah staf pengadaan yang bersertifikat. Perencanaan kebutuhan yang tidak akurat sering menyebabkan biaya logistik yang lebih tinggi dan risiko kebocoran anggaran, yang dapat mengancam likuiditas perusahaan. Penguatan tata kelola yang proaktif dan sesuai dengan undang-undang nasional secara implisit meminimalkan risiko moral hazard dan meningkatkan struktur permodalan dan meningkatkan kredibilitas keuangan rumah sakit di mata investor dan pemerintah.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Al-Sartawi, A., dkk. (2024). Sustainable Procurement and Financial Performance in Healthcare Institutions. *Journal of Sustainable Finance & Investment*.
- Al-Sartawi, A., et al. (2024). Sustainable procurement and financial performance in healthcare

- institutions. *Journal of Sustainable Finance & Investment*.
- Chiarini, A., et al. (2023). Supply chain management 4.0 in healthcare: Strategic procurement for cost efficiency. *International Journal of Production Economics*.
- Dwivedi, Y. K., et al. (2023). Artificial intelligence in public procurement: Enhancing accountability and financial sustainability. *Government Information Quarterly*.
- Hald, K. S., & Coslugeanu, P. (2022). The digitalization of procurement: Barriers and drivers in the healthcare sector. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Hikmawati, I., & Sonjaya, R. (2024). Efektivitas pengadaan barang/jasa melalui pengadaan langsung pada badan layanan umum daerah Rumah Sakit Umum Dr. Slamet Garut. *Jurnal Ilmiah Sosial dan Humaniora*, 3(2), 2385–2390.
- Ivanov, D. (2021). Supply chain resilience and financial sustainability during global disruptions. *International Journal of Production Research*.
- Korytkowski, P., Wiśniewski, R., & Zaremba, M. (2026). Examining the influence of supply chain knowledge on sustainable hospital procurement. *Journal of Health Organization and Management*, 40(1), 45–62. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2025-0112>
- Kurniadi, A., Rahman, F., & Setyawan, F. E. B. (2026). Analisis permasalahan dalam sistem pengadaan barang dan jasa beserta solusi strategis di rumah sakit pemerintah: A systematic literature review. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia (ARSI)*, 12(2), 88–102.
- Kurniawan, R., et al. (2023). Transparency in hospital procurement: Challenges in emerging economies. *Journal of Health Organization and Management*.
- Mardatillah, N. A., & Murhayati, S. (2025). Data dan fakta penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(2), 13018–13028. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.26900>
- Maryanti, E., & Munandar, A. (2021). Hospital financial performance: Effectiveness, efficiency and economic approach. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 22(1), 345–353. <https://doi.org/10.29040/jap.v22i1.2612>
- Muharani, D., Yorismanto, Hartono, B., & Daud, A. G. (2025). Analisis permasalahan dalam sistem pengadaan barang dan jasa beserta solusi strategis di rumah sakit pemerintah: Pendekatan deskriptif-kuantitatif berbasis studi literatur sistematis. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(4), 2385–2390.
- Mulyanto, J., et al. (2021). Financial sustainability of hospitals in the era of national health insurance in Indonesia. *Health Policy and Planning*.
- Nisa, H., Fitriyani, R. N., Khafidhoh, Z., & Nglimun, N. (2025). Hubungan komunikasi efektif petugas pendaftaran dengan tingkat kepuasan pasien di UPTD Laboratorium Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat tahun 2024. *JIKES: Jurnal Ilmu Kesehatan*, 3(2), 241–249. <https://doi.org/10.71456/jik.v3i2.1207>

- OECD. (2024). *Government at a glance: Public procurement and healthcare financial resilience*. OECD Publishing.
- Onditi, A. O., et al. (2022). Strategic sourcing and financial performance of public hospitals. *International Journal of Supply Chain Management*.
- Prabowo, A. S., & Jati, S. P. (2023). Optimalisasi manajemen persediaan obat dan bahan medis habis pakai sebagai strategi sustainabilitas finansial di RSUD. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 11(1), 12–24. <https://doi.org/10.14710/jmki.11.1.2023.12-24>
- Sahoo, S., & Vijayvargy, L. (2021). Lean procurement practices and supply chain performance: Evidence from the healthcare industry. *International Journal of Lean Six Sigma*.
- Samosir, W. (2022). Tata kelola persediaan obat di gudang instalasi farmasi RSUD Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jurnal Kesehatan*, 10(2), 131–136. <https://doi.org/10.55912/jks.v10i2.75>
- Sasongko, H., Suryawati, C., & Rahardjo, M. (2021). Pengaruh pengadaan barang dan jasa pada masa pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) terhadap kondisi keuangan rumah sakit di RSUP Dr. Kariadi Semarang. *Jurnal Ekonomi Kesehatan Indonesia*, 6(1), 38–51.
- World Health Organization. (2022). *Strengthening health system governance for financial sustainability*. WHO.
- Wijayanti, P. A., & Ardana, D. M. J. (2021). Implementasi electronic procurement dalam upaya perbaikan tata kelola pengadaan alat kesehatan di RSUD Kabupaten Buleleng. *Locus Majalah Ilmiah FISIP*, 13(1), 52–72. <https://doi.org/10.37637/locus.v13i1.708>
- Zhu, J., et al. (2023). Governance and internal control implication on hospital financial stability. *Frontiers in Public Health*.