



# Analisis Dinamika Keuangan Rumah Sakit di Indonesia: Studi Komparatif RS Bunda dan RS Hermina Tahun 2022–2024

Rosita Indriani <sup>1\*</sup>, Aulia Ayu Hartini <sup>2</sup>, Suci Zahara <sup>3</sup>, Putri Batenia <sup>4</sup>, Siti Sahara <sup>5</sup>, Yanuar Ramadhan <sup>6</sup>

<sup>1</sup> Universitas Esa Unggul; Jakarta Barat, DKI Jakarta; e-mail : [rosita.indriani1@gmail.com](mailto:rosita.indriani1@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Esa Unggul; Jakarta Barat, DKI Jakarta; e-mail : [aulyayhrtn06@gmail.com](mailto:aulyayhrtn06@gmail.com)

<sup>3</sup> Universitas Esa Unggul; Jakarta Barat, DKI Jakarta; e-mail : [sucizahara@gmail.com](mailto:sucizahara@gmail.com)

<sup>4</sup> Universitas Esa Unggul; Jakarta Barat, DKI Jakarta; e-mail : [putribatenia@gmail.com](mailto:putribatenia@gmail.com)

<sup>5</sup> Universitas Esa Unggul; Jakarta Barat, DKI Jakarta; e-mail : [saharahermawan@gmail.com](mailto:saharahermawan@gmail.com)

<sup>6</sup> Universitas Esa Unggul; Jakarta Barat, DKI Jakarta; e-mail : [akuntansirumahsakit27@gmail.com](mailto:akuntansirumahsakit27@gmail.com)

\* Corresponding Author : Rosita Indriani

**Abstract:** This study aims to analyze and compare the financial performance of RS Bunda and RS Hermina, two major private hospitals in Indonesia that have been publicly listed on the Indonesia Stock Exchange, during the 2022–2024 period. A descriptive comparative quantitative approach was used through financial ratio analysis, trend analysis, common size analysis, and index analysis to assess operational efficiency, capital structure, and profitability. The data analyzed were audited annual financial statements. The findings show that RS Bunda had a higher liquidity level and conservative leverage management; however, its performance declined significantly, particularly in net income and asset utilization efficiency. On the other hand, RS Hermina consistently demonstrated superior performance in terms of profitability, operational efficiency, and asset growth, supported by an efficient, leverage based expansion strategy. These findings reflect managerial differences and provide valuable insights for the development of data driven and accountable financial policies in hospital management. This study is expected to serve as a reference for strategic decision making in Indonesia's healthcare sector.

**Keywords:** Comparative Analysis; Financial Performance; Financial Strategy; Operational Efficiency; Private Hospitals.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membandingkan kinerja keuangan RS Bunda dan RS Hermina, dua rumah sakit swasta besar yang telah *go public* di bursa efek Indonesia, selama periode 2022–2024. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif deskriptif komparatif melalui analisis rasio keuangan, analisis tren, analisis common size, dan analisis indeks untuk menilai efisiensi operasional, struktur pembiayaan, dan profitabilitas. Data yang dianalisis merupakan laporan keuangan tahunan yang telah diaudit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa RS Bunda menunjukkan tingkat likuiditas yang lebih tinggi dan manajemen *leverage* yang konservatif, namun kinerjanya menurun signifikan, terutama dalam laba bersih dan efisiensi penggunaan aset. RS Hermina secara konsisten mencatatkan kinerja yang lebih unggul dalam aspek profitabilitas, efisiensi operasional, dan pertumbuhan aset, dengan strategi ekspansi berbasis pembiayaan eksternal yang efisien. Temuan ini mencerminkan perbedaan strategi manajerial dan memberikan wawasan penting bagi pengembangan kebijakan keuangan rumah sakit berbasis data dan akuntabilitas. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam pengambilan keputusan strategis sektor rumah sakit di Indonesia.

**Kata kunci:** Analisa Komparatif; Efisiensi Operasional; Kinerja Keuangan; Rumah Sakit Swasta; Strategi Keuangan.

Received: 17 Juli 2025

Revised: 3 Agustus 2025

Accepted: 17 November 2025

Published: 21 November 2025

Curr. Ver.: 21 November 2025



Copyright: © 2025 by the authors.  
Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

## 1. Pendahuluan

Industri rumah sakit swasta di Indonesia telah mengalami pertumbuhan signifikan dalam dua dekade terakhir, didorong oleh meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya layanan kesehatan berkualitas serta pergeseran paradigma kebijakan menuju *Universal Health Coverage* (UHC). Data Kementerian Kesehatan dan Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa jumlah rumah sakit swasta meningkat dari 1.421 unit pada 2018 menjadi lebih dari 1.600 unit pada 2023[1]. Pertumbuhan ini diperkuat oleh tren demografis, kemajuan teknologi medis, dan meningkatnya investasi swasta dalam sektor kesehatan, khususnya setelah pandemi COVID-19 mendorong transformasi layanan berbasis teknologi.

Sebagai salah satu pilar sistem kesehatan nasional, rumah sakit swasta berkontribusi besar dalam implementasi program BPJS Kesehatan yang telah mencakup sekitar 98% populasi Indonesia[2]. Dalam lima tahun ke depan, pengeluaran kesehatan nasional diperkirakan meningkat tajam dari IDR 692 triliun (2022) menjadi IDR 1.224 triliun pada 2027 dengan pertumbuhan tahunan gabungan (CAGR) sebesar 11,7%. Namun, di balik pertumbuhan tersebut, tantangan manajerial, terutama dalam aspek keuangan, menjadi krusial. Tanpa manajemen keuangan yang cermat, rumah sakit swasta berisiko menghadapi tekanan likuiditas, ketidakseimbangan struktur modal, dan kegagalan investasi.

Manajemen keuangan dalam rumah sakit menjadi fondasi penting dalam memastikan keberlanjutan operasional, khususnya dalam situasi penuh ketidakpastian seperti pandemi, fluktuasi harga alat kesehatan, atau perubahan regulasi jaminan kesehatan nasional (JKN). Rumah sakit swasta dituntut untuk memiliki strategi pembiayaan yang efisien dan akuntabel dalam menghadapi beban biaya tetap seperti pengadaan alat medis, gaji tenaga kesehatan, dan pengembangan sistem informasi. Evaluasi terhadap laporan keuangan melalui analisis rasio seperti likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan aktivitas merupakan langkah esensial untuk mengukur kesehatan finansial dan menentukan arah strategi jangka panjang[3].

Objek dalam penelitian ini adalah dua entitas rumah sakit swasta besar yang telah go public di Bursa Efek Indonesia: PT Bundamedik Healthcare System Tbk (BMHS) yang menaungi RS Bunda Group, dan PT Medikaloka Hermina Tbk (HEAL) sebagai operator jaringan RS Hermina. Keduanya merepresentasikan dua model bisnis yang berbeda secara substansial RS Bunda dengan layanan premium berbasis teknologi, dan RS Hermina dengan strategi penetrasi pasar menengah melalui ekspansi jaringan nasional. Perbedaan ini diasumsikan mempengaruhi kinerja finansial secara signifikan, sehingga penting untuk dilakukan analisis perbandingan yang komprehensif.

Beberapa studi terdahulu telah membahas kinerja keuangan rumah sakit, namun sebagian besar masih berfokus pada institusi publik atau menggunakan pendekatan yang terbatas. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa pertumbuhan rumah sakit swasta tidak serta-merta mencerminkan kinerja finansial yang merata karena ketimpangan dalam manajemen dan sumber daya[4]. Adapun penelitian lainnya juga menganalisis rumah sakit publik dari segi efektivitas dan efisiensi[5], hingga dampak pandemi terhadap profitabilitas rumah sakit milik pemerintah[6]. Sementara itu, ada pula penelitian yang juga mencatat bahwa mayoritas studi hanya mengandalkan satu atau dua pendekatan analisis, seperti rasio atau tren, tanpa integrasi dengan analisis *common size* dan indeks, sehingga menghasilkan kesimpulan yang kurang komprehensif[7]. Hingga saat ini belum terdapat studi yang membandingkan dua rumah sakit swasta *go public* secara longitudinal dengan pendekatan kuantitatif multi-metode dalam periode pascapandemi 2022–2024, yang menjadi celah penelitian ini berusaha untuk diisi.

Melihat kesenjangan tersebut, penelitian ini mengusulkan pendekatan analisis keuangan terintegrasi menggunakan empat metode utama rasio keuangan, tren pertumbuhan, *common size analysis*, dan indeks keuangan untuk mengevaluasi performa RS Bunda dan RS Hermina. Dengan menganalisis laporan keuangan triwulanan dan tahunan selama 2022–2024, penelitian ini bertujuan menghasilkan pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap kekuatan dan kelemahan masing-masing rumah sakit dalam aspek likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan efisiensi operasional.

Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk (1) membandingkan kinerja keuangan RS Bunda dan RS Hermina secara kuantitatif pada periode 2022–2024; (2) mengevaluasi struktur keuangan masing-masing rumah sakit; serta (3) mengidentifikasi faktor-faktor keuangan yang menjadi keunggulan atau tantangan dari masing-masing entitas. Dengan pendekatan ini, studi ini diharapkan memberikan landasan bagi pengambilan keputusan berbasis data, baik bagi pihak manajemen rumah sakit, investor, maupun regulator sektor kesehatan.

Kontribusi teoretis dari penelitian ini terletak pada pengembangan model analisis evaluatif rumah sakit swasta berbasis empat pendekatan kuantitatif secara simultan. Penelitian ini berbeda dari studi sebelumnya yang bersifat deskriptif atau hanya berfokus pada satu dimensi rasio. Dengan menyajikan perspektif longitudinal selama tiga tahun, studi ini memberikan gambaran lebih stabil terhadap performa finansial rumah sakit swasta dalam situasi pemulihan dan transformasi digital pascapandemi. Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan kontribusi langsung bagi manajemen rumah sakit dalam menyusun strategi peningkatan efisiensi operasional, optimalisasi struktur modal, dan penguatan posisi likuiditas. Rekomendasi yang dihasilkan juga dapat digunakan dalam perencanaan anggaran dan investasi, serta sebagai alat bantu evaluasi kinerja keuangan yang akuntabel dan transparan bagi pemangku kepentingan internal maupun eksternal.

Dengan mengambil kasus RS Bunda dan RS Hermina sebagai representasi rumah sakit swasta *go public* di Indonesia, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur manajemen keuangan rumah sakit yang masih terbatas, sekaligus menghadirkan pemahaman komparatif yang bermanfaat dalam pengambilan kebijakan strategis. Keberadaan data keuangan *audited* yang terbuka menjadikan studi ini relevan dan berbasis bukti (*evidence-based*), berbeda dari banyak studi sebelumnya yang menggunakan data sekunder tanpa verifikasi audit.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen keuangan rumah sakit serta praktik pengelolaan institusi layanan kesehatan swasta secara lebih efisien, adaptif, dan kompetitif. Dalam era pascapandemi dan digitalisasi layanan kesehatan, pemahaman yang akurat mengenai kinerja finansial rumah sakit menjadi kebutuhan mendesak dalam memastikan keberlanjutan, akuntabilitas, dan responsivitas sektor kesehatan di Indonesia.

## 2. Kajian Pustaka atau Penelitian Terkait

### 2.1 Teori Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan rumah sakit melibatkan tiga pendekatan teoritis utama: *agency theory*, *stakeholder theory*, dan *signaling theory*. *Agency theory* menyoroti potensi konflik antara pemilik dan manajer[8], terutama pada rumah sakit publik seperti RS Bunda dan RS Hermina, yang menuntut akuntabilitas melalui indikator keuangan seperti profitabilitas, likuiditas, dan solvabilitas. *Stakeholder theory* menekankan pentingnya menciptakan nilai bersama bagi semua pemangku kepentingan, termasuk pasien dan regulator, melalui kebijakan keuangan yang memperhatikan aspek sosial dan keberlanjutan[9].

Sementara itu, *signaling theory* menekankan peran penting transparansi laporan keuangan sebagai sinyal positif kepada investor dan masyarakat[10]. Ketiga teori ini menjadi landasan dalam menganalisis manajemen keuangan rumah sakit, khususnya pada masa pemulihan pascapandemi. Penilaian efektivitas dilakukan melalui analisis rasio dan tren finansial selama 2022–2024. Kinerja keuangan yang dinilai dari profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan aktivitas, seperti studi pada PT Siloam Hospital, menunjukkan pentingnya evaluasi menyeluruh terhadap efisiensi dan keberlanjutan rumah sakit di tengah tantangan ekonomi dan regulasi[11], [12].

### 2.2 Teori Analisis Laporan Keuangan

Laporan keuangan rumah sakit merupakan alat strategis yang menyajikan informasi tentang posisi keuangan, arus kas, dan hasil operasi[13]. Sebagai institusi layanan publik berbasis profit, rumah sakit harus mengedepankan transparansi dan akuntabilitas untuk memenuhi kepentingan manajemen, investor, dan regulator[14]. Komponen utama seperti

neraca, laporan laba rugi, dan arus kas membantu dalam pengambilan keputusan berbasis data, sekaligus menjaga keseimbangan antara efisiensi dan kepatuhan regulasi.

Analisis laporan keuangan digunakan untuk memahami performa finansial melalui pendekatan rasio, tren, *common size*, dan indeks[15]. Analisis rasio mencakup evaluasi likuiditas, solvabilitas, aktivitas, dan profitabilitas, yang berfungsi mendeteksi potensi risiko finansial [16]. Analisis tren digunakan untuk memantau pola pertumbuhan atau penurunan dari waktu ke waktu, khususnya setelah pandemi COVID-19. Sementara itu, *common size analysis* menyajikan elemen keuangan dalam persentase untuk memudahkan perbandingan antar institusi[13], dan analisis indeks digunakan untuk mengevaluasi perubahan relatif terhadap tahun dasar, yang relevan dalam memantau efektivitas strategi manajerial jangka panjang[17].

### 3. Metode yang Diusulkan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif komparatif yang bertujuan untuk menggambarkan dan membandingkan kinerja keuangan dua entitas rumah sakit swasta yang telah menjadi emiten publik, yaitu RS Bunda dan RS Hermina. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh pemahaman berbasis data numerik melalui analisis rasio keuangan serta evaluasi perbandingan antar tahun dan antar perusahaan. Metode ini dipilih karena sesuai untuk mengukur efisiensi keuangan, menganalisis struktur modal, dan mengevaluasi tingkat profitabilitas rumah sakit secara objektif berdasarkan data yang dapat diverifikasi.

Objek penelitian ini adalah laporan keuangan tahunan auditan dari PT BMHS dan PT HEAL untuk tahun 2022, 2023, dan 2024. Kedua perusahaan ini dipilih karena mewakili rumah sakit swasta besar yang terdaftar di BEI dan memiliki tanggung jawab publik dalam menyajikan laporan keuangan secara transparan. Subjek penelitian berupa data kuantitatif yang berasal dari laporan laba rugi, neraca, serta catatan atas laporan keuangan (CALK) dari masing-masing perusahaan.

Data dikumpulkan melalui metode dokumentasi, dengan menelusuri dan mengunduh laporan keuangan auditan dari situs resmi Bursa Efek Indonesia ([www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)) dan dari website resmi masing-masing perusahaan, yaitu [www.herminahospitals.com](http://www.herminahospitals.com) dan [www.bundamedik.com](http://www.bundamedik.com). Seluruh data yang digunakan telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik independen dan dinyatakan wajar tanpa pengecualian.

Analisis data dilakukan melalui beberapa teknik utama sebagai berikut:

- a. Analisis Rasio Keuangan, untuk mengukur dimensi kinerja berikut:
  - 1) Likuiditas: *Current Ratio* (CR), *Quick Ratio* (QR)
  - 2) Solvabilitas: *Debt to Equity Ratio* (DER), *Debt to Asset Ratio* (DAR)
  - 3) Profitabilitas: *Net Profit Margin* (NPM), *Return on Assets* (ROA), *Return on Equity* (ROE)
  - 4) Aktivitas: *Total Asset Turnover* (TATO)
- b. Analisis Tren (*Trend Analysis*), untuk melihat perkembangan dan pola perubahan masing-masing rasio dari tahun ke tahun (2022–2024).
- c. Analisis *Common Size*, untuk membandingkan struktur laporan keuangan antar tahun dan antar perusahaan melalui persentase dari total aset dan total penjualan.
- d. Analisis Indeks, untuk mengukur pertumbuhan relatif setiap komponen laporan keuangan terhadap tahun dasar (2022) sehingga dapat diketahui tingkat peningkatan atau penurunan masing-masing pos keuangan.

Pendekatan ini memungkinkan penelitian tidak hanya menilai kinerja keuangan secara statis, tetapi juga menggambarkan dinamika dan posisi kompetitif antara RS Bunda dan RS Hermina secara lebih mendalam.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Deskripsi Data

#### 4.1.1 Laporan posisi keuangan

**Tabel 1.** Perbandingan Laporan Posisi Keuangan RS Bunda dan RS Hermina Tahun 2022–2024

Komponen	Tahun	RS Bunda (dalam rupiah)	RS Hermina (dalam Jutaan rupiah)
Aset Lancar	2022	887.830.081.235	1.790.662
	2023	869.046.161.672	1.950.096
	2024	1.088.880.785.952	2.048.446
Total Aset	2022	2.938.610.148.990	7.591.485
	2023	3.083.162.034.448	8.802.651
	2024	3.446.360.903.748	10.577.680
Liabilitas Jangka Pendek	2022	3.446.360.903.748	1.710.040
	2023	569.631.547.013	1.552.829
	2024	569.631.547.013	1.819.893
Liabilitas Jangka Panjang	2022	486.515.696.314	1.195.972
	2023	713.494.578.983	2.051.496
	2024	730.209.250.551	2.891.568
Total Liabilitas	2022	1.130.377.704.585	2.906.012
	2023	1.283.126.125.996	3.604.325
	2024	1.298.625.219.027	4.711.461
Total Ekuitas	2022	1.808.232.444.405	5.198.326
	2023	1.800.035.908.452	4.685.473
	2024	2.147.735.684.721	5.866.219

#### 4.1.2 Laporan Laba Rugi

**Tabel 2.** Perbandingan Laporan Laba Rugi RS Bunda dan RS Hermina Tahun 2022–2024

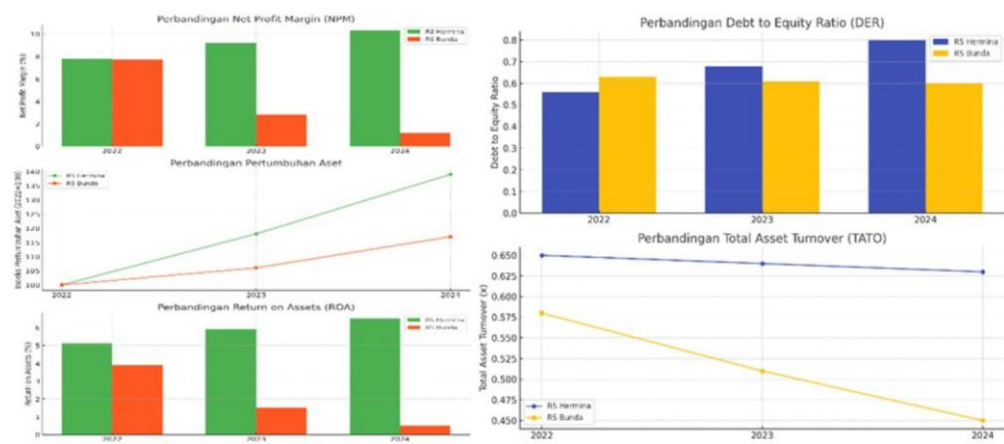
Komponen	Tahun	RS Bunda (dalam rupiah)	RS Hermina (dalam Jutaan rupiah)
Pendapatan Bersih	2022	1.658.687.911.222	4.901.810
	2023	1.488.197.483.371	5.784.086
	2024	1.554.685.010.336	6.717.179
Beban Pokok Pendapatan	2022	(894.135.274.139)	(3.193.422)
	2023	(792.384.606.260)	(3.709.051)
	2024	(847.547.994.844)	(4.281.079)
Laba Kotor	2022	764.552.637.083	1.708.388
	2023	695.812.877.111	2.075.035
	2024	707.137.015.492	2.436.100
Beban Usaha	2022	(549.453.811.729)	(1.192.032)
	2023	(605.261.362.551)	(1.294.336)
	2024	(608.070.432.997)	(1.399.367)
Laba Usaha Bersih	2022	215.098.825.354	689.129

Komponen	Tahun	RS Bunda (dalam rupiah)	RS Hermina (dalam jutaan rupiah)
Laba Bersih Tahun Berjalan	2023	90.551.514.560	817.975
	2024	99.066.582.495	1.058.219
	2022	128.931.855.662	378.773
	2023	16.229.428.848	559.284
	2024	18.895.784.267	689.129

#### 4.1.3 Analisis Rasio Keuangan

**Tabel 3.** Perbandingan Analisis Rasio Keuangan RS Bunda dan RS Hermina Tahun 2022–2024

Rasio	Tahun	RS Bunda	RS Hermina	Kategori
<i>Current Ratio (CR)</i>	2022	1,38 x	1,05x	Likuiditas
	2023	1,53 x	1,26x	
	2024	1,92 x	1,13x	
<i>Debt to Equity Ratio (DER)</i>	2022	0,63 x	0,56x	Solvabilitas
	2023	0,71 x	0,77x	
	2024	0,60 x	0,80x	
<i>Total Asset Turnover (TATO)</i>	2022	0,56 x	0,65 x	Aktivitas
	2023	0,48 x	0,66 x	
	2024	0,45 x	0,63 x	
<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	2022	7,8%	7,7%	Profitabilitas
	2023	1,1%	9,7%	
	2024	1,2%	10,3%	
<i>Return on Assets (ROA)</i>	2022	4,4%	5,0%	Profitabilitas
	2023	0,5%	6,4%	
	2024	0,5%	6,5%	
<i>Return on Equity (ROE)</i>	2022	7,1%	7,3%	Profitabilitas
	2023	0,9%	11,9%	
	2024	0,9%	11,7%	



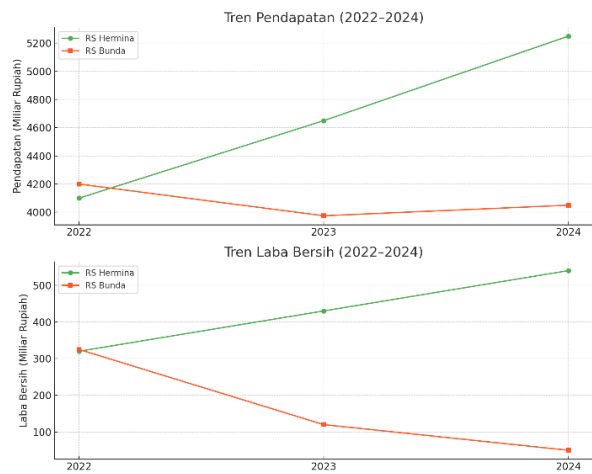
Gambar 1. Grafik Perbandingan Analisis Rasio Keuangan RS Bunda dan RS Hermina

4.1.4 Analisis Tren

Tabel 4. Perbandingan Analisis Tren RS Bunda dan RS Hermina Tahun 2022–2024

Komponen	RS	RS	RS	Δ RS	Δ RS	RS	RS	RS	Δ RS	Δ RS
	Bunda	Bunda	Bunda	Bunda	Bunda	Hermina	Hermina	Hermina	Hermina	Hermina
	2022	2023	2024	2023(%)	2024(%)	2022	2023	2024	2023 (%)	2024 (%)
Pendapatan neto	1,658.7	1,488.2	1,554.7	-10,3%	+4,5%	4.901.810	5.784.086	6.717.179	+18,0%	+16,1%
Total Aset	2,938.6	3,083.2	3,083.2	+4,9%	+11,8%	7.591.485	8.802.651	10.577.680	+16,0%	+20,2%
Liabilitas	1,130.4	1,283.1	1,298.6	+13.5%	+1.2%	2.906.012	3.604.325	4.711.461	+24,0%	+30,7%
Ekuitas	1,808.2	1,800.0	2,147.7	-0.5%	+19.3%	5.198.326	4.685.473	5.866.219	-9,9%	+25,2%
Laba Bersih	128.9	16.2	18.9	-87,4%	+16,7%	378.773	559.284	689.129	+47,7%	+23,2%
Laba Kotor	764.6	695.8	707.1	-9.0%	+1.6%	1.708.388	2.075.035	2.436.100	+21,5%	+17,4%

Keterangan:  
RS Bunda (dalam miliar Rupiah)  
RS Hermina (dalam jutaan rupiah)  
Δ 2023(%): Pertumbuhan tahun 2022 – 2023  
Δ 2024 (%): Pertumbuhan tahun 2023 – 2024



Gambar 2. Grafik Perbandingan Analisis Tren RS Bunda dan RS Hermina Tahun 2022-2024

#### 4.1.5 Analisis Common Size - *Common Size* Laporan Posisi Keuangan (Persentase terhadap Total Aset)

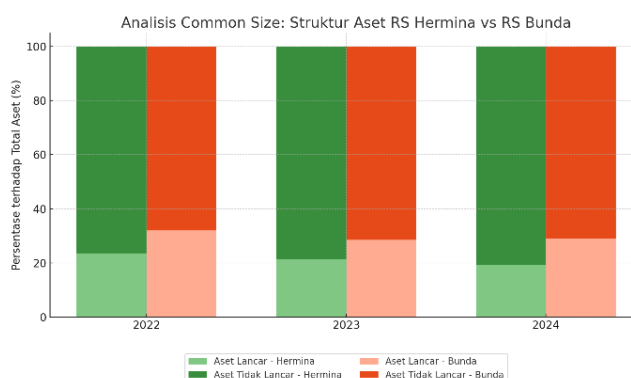
**Tabel 5.** Perbandingan Analisis Common Size RS Bunda dan RS Hermina Tahun 2022–2024

Komponen	RS	RS Bunda		RS Hermina		
	Bunda 2022 (%)	RS Bunda 2023 (%)	RS Bunda 2024 (%)	RS Hermina 2022 (%)	RS Hermina 2023 (%)	RS Hermina 2024 (%)
Aset Lancar	30,2	28,2	28,2	23,6	22,2	19,4
Aset Tidak Lancar	69,8	71,8	68,4	76,4	77,8	80,6
Total Aset	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Total Liabilitas	38,5	41,6	37,7	38,3	41,0	44,5
Ekuitas	61,5	58,4	62,3	68,5	53,2	55,5

#### 4.1.6 *Common Size* Laporan Laba Rugi (Persentase terhadap Pendapatan Neto)

**Tabel 6.** Perbandingan Analisis Common Size RS Bunda dan RS Hermina Tahun 2022–2024

Komponen	RS	RS Bunda		RS Hermina		
	Bunda 2022 (%)	RS Bunda 2023 (%)	RS Bunda 2024 (%)	RS Hermina 2022 (%)	RS Hermina 2023 (%)	RS Hermina 2024 (%)
Pendapatan Neto	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Beban Pokok				65,2	64,1	63,7
Pendapatan	53,9	53,3	54,5			
Laba Kotor	6,1	46,7	45,5	34,8	35,9	36,3
Beban Usaha	33,1	40,7	39,1	24,3	22,4	20,8
Laba Usaha Bersih	13,0	6,1	6,4	12,0	14,1	15,8
Laba Neto Tahun Berjalan	7,8	1,1	1,2	7,7	9,7	10,3



**Gambar 3.** Grafik Perbandingan Analisis Common Size RS Bunda dan RS Hermina Tahun 2022-2024

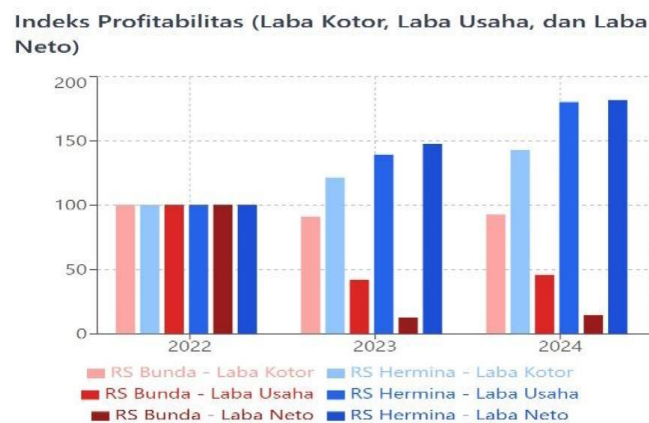


#### 4.1.7 Analisis Indeks

**Tabel 7.** Perbandingan Analisis Indeks RS Bunda dan RS Hermina Tahun 2022–2024

Komponen	2022 (Base)	RS Bunda 2023	RS Bunda 2024	$\Delta$ RS Bunda 2023-2024 (%)	RS Hermina 2023	RS Hermina 2024	$\Delta$ RS Hermina 2023-2024 (%)
Pendapatan Neto	100	89,7	93,7	-6,3%	118,0	137,1	+37,1%
Total Aset	100	104,9	117,3	+17,3%	115,9	139,3	+39,3%
Total Liabilitas	100	113,5	114,9	+14,9%	124,0	162,1	+62,1%
Ekuitas	100	99,5	118,8	+18,8%	90,1	112,8	+12,8%
Laba Kotor	100	91,0	92,5	-7,5%	121,5	142,7	+42,7%
Laba Usaha Bersih	100	42,1	46,0	-54,0%	139,3	180,3	+80,3%
Laba Neto Tahun Berjalan	100	12,6	14,7	-85,3%	147,7	182,0	+82,0%

**Keterangan:**  $\Delta$  2023 – 2024 (%): Pertumbuhan tahun 2023 – 2024



**Gambar 3.** Grafik Perbandingan Analisis Indeks RS Bunda dan RS Hermina Tahun 2022–2024 (Base year 2022 = 100)

#### 4.1.8 Analisa Hasil

##### a. Analisis Perbandingan Tahunan dan Lintas Entitas

Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, RS Bunda menunjukkan pertumbuhan aset yang lebih moderat. Dari total aset senilai Rp2,93 triliun pada tahun 2022, angka ini meningkat menjadi Rp3,45 triliun pada tahun 2024, atau hanya naik sebesar 17,3%. Kenaikan yang lebih terbatas ini menandakan bahwa RS Bunda cenderung menerapkan pendekatan pertumbuhan yang lebih konservatif. RS Hermina menunjukkan performa keuangan yang jauh lebih agresif dan progresif dibandingkan dengan RS Bunda, baik dari sisi aset maupun pencapaian laba. Pertumbuhan total aset RS Hermina mengalami lonjakan yang signifikan, dari Rp7,59 triliun pada tahun 2022 menjadi Rp10,57 triliun pada tahun 2024, mencatatkan kenaikan sebesar 39,3%. Hal ini mencerminkan strategi ekspansi yang konsisten dan berani, dengan penguatan aset tetap yang berkontribusi besar terhadap pertumbuhan tersebut.

Dari sisi liabilitas, RS Bunda mencatatkan pertumbuhan liabilitas sebesar 14,9%, menunjukkan tingkat penambahan kewajiban yang jauh lebih hati-hati. RS Hermina kembali menunjukkan dinamika yang lebih agresif. Total liabilitas meningkat secara signifikan sebesar 62,1% selama periode 2022–2024. Hal ini mengindikasikan adanya pemanfaatan *leverage* (utang) dalam strategi pendanaan jangka panjang untuk mendukung ekspansi dan pengembangan layanan.

Dalam hal kinerja operasional, perbedaan antara kedua rumah sakit menjadi semakin tajam. RS Bunda mengalami tekanan yang cukup serius. Pendapatan mengalami penurunan dari Rp1,66 triliun menjadi Rp1,55 triliun atau turun sebesar 6,3%. Penurunan ini berdampak langsung terhadap laba bersih yang anjlok tajam dari Rp128,9 miliar pada tahun 2022 menjadi hanya Rp18,9 miliar pada tahun 2024, mencatat penurunan sebesar 85,3%. Kondisi ini mencerminkan tantangan internal dalam pengelolaan operasional dan mungkin adanya ketidak-efisienan atau stagnasi strategi pelayanan dan pembiayaan. RS Hermina berhasil meningkatkan pendapatan secara berkelanjutan dari Rp4,9 triliun pada tahun 2022 menjadi Rp6,7 triliun pada tahun 2024, mencerminkan pertumbuhan sebesar 37,1%. Kinerja ini sejalan dengan kenaikan laba bersih yang sangat signifikan, yakni sebesar 82% selama periode yang sama. Lonjakan tersebut mencerminkan efisiensi manajerial dan efektivitas strategi bisnis dalam menangkap peluang pasar.

RS Bunda menghadapi tantangan struktural dalam mempertahankan kinerja keuangannya, sehingga membutuhkan evaluasi menyeluruh terhadap strategi operasional dan keuangannya ke depan. RS Hermina menampilkan pola pertumbuhan yang agresif namun terkontrol dengan memanfaatkan *leverage* secara strategis.

#### **b. Interpretasi Hasil dan Relevansi terhadap Praktik Manajemen Keuangan Rumah Sakit**

Hasil analisis rasio keuangan menunjukkan perbedaan pendekatan strategis dan efektivitas manajemen keuangan antara RS Bunda dan RS Hermina selama periode 2022–2024. Dari aspek likuiditas, RS Bunda menunjukkan tren positif dengan peningkatan CR dari 1,38 kali di tahun 2022 menjadi 1,92 kali pada tahun 2024. Peningkatan ini mencerminkan kemampuan RS Bunda yang makin baik dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan aset lancar yang tersedia, suatu indikasi dari pengelolaan kas dan modal kerja yang lebih stabil. RS Hermina mencatat CR yang relatif stabil dalam kisaran 1,05 hingga 1,13 kali, yang masih dalam batas aman, namun mencerminkan manajemen kas yang lebih ketat dan efisien.

Dari perspektif solvabilitas, RS Bunda justru menurunkan DER dari 0,63 menjadi 0,60 kali, yang menunjukkan pendekatan pembiayaan yang lebih konservatif dan kehati-hatian dalam mengambil risiko utang. Strategi ini memberi ruang bagi Bunda untuk menekan beban bunga, namun berpotensi menghambat laju pertumbuhan dalam jangka panjang. RS Hermina menunjukkan kecenderungan peningkatan DER dari 0,56 menjadi 0,80 kali dalam tiga tahun. Hal ini menandakan bahwa Hermina memanfaatkan pembiayaan berbasis utang secara lebih intensif untuk mendukung strategi ekspansi dan akumulasi aset tetap.

Dalam hal profitabilitas, RS Hermina menunjukkan performa yang jauh lebih kuat dan konsisten. Pada tahun 2024, NPM Hermina mencapai 10,3%, jauh di atas RS Bunda yang hanya 1,2%. Tingginya margin laba bersih ini menunjukkan kemampuan Hermina dalam mengendalikan biaya operasional dan memaksimalkan efisiensi pendapatan. Lebih jauh lagi, tingkat pengembalian aset (ROA) dan pengembalian ekuitas (ROE) Hermina masing-masing mencapai 6,5% dan 11,7%, menegaskan bahwa dana yang diinvestasikan ke dalam rumah sakit memberikan imbal hasil yang jauh lebih baik dibandingkan RS Bunda, yang masing-masing hanya mencatat 0,5% untuk ROA dan 0,9% untuk ROE. Kinerja ini mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya serta keberhasilan strategi bisnis dalam menciptakan nilai tambah bagi pemangku kepentingan.

Pada sisi aktivitas, efektivitas penggunaan aset diukur melalui TATO, RS Bunda terus menurun hingga mencapai 0,45 kali, yang menandakan penurunan efisiensi dalam

pemanfaatan aset untuk menghasilkan pendapatan. Rendahnya rasio ini dapat disebabkan oleh kurang optimalnya utilisasi aset tetap atau menurunnya volume layanan rumah sakit. RS Hermina memperlihatkan keunggulan, yang mampu mempertahankan angka sekitar 0,63 kali pada tahun 2024. Ini mengindikasikan bahwa setiap satu rupiah aset menghasilkan pendapatan sebesar 63 sen.

Secara keseluruhan, RS Bunda menghadapi tantangan dalam menjaga efisiensi operasional dan profitabilitas, serta perlu melakukan evaluasi strategi agar mampu bertahan dalam kompetisi layanan kesehatan yang semakin kompetitif dan berbasis nilai. Hasil rasio keuangan mengindikasikan bahwa RS Hermina memiliki strategi manajemen keuangan yang lebih dinamis, berorientasi pertumbuhan, dan efisien dalam pengelolaan sumber daya.

### c. Pola Pertumbuhan dan Distribusi Struktur Keuangan

Analisis pola pertumbuhan dan distribusi struktur keuangan kedua rumah sakit menunjukkan perbedaan strategi dan ketahanan finansial yang cukup kontras. Berdasarkan pendekatan *common size analysis*, RS Bunda juga menunjukkan dominasi pada aset tidak lancar, dengan porsi sekitar 68%–71% selama periode yang sama. Terdapat fluktuasi yang mencerminkan adanya ketidakstabilan dalam strategi ekspansi. Hal ini bisa saja dipengaruhi oleh perubahan kebijakan investasi, keterbatasan modal, atau penyesuaian operasional akibat tekanan eksternal, sehingga menghambat konsistensi pertumbuhan aset jangka panjang. RS Hermina secara konsisten meningkatkan proporsi aset tidak lancar terhadap total asetnya, dari 76,4% pada tahun 2022 menjadi 80,6% di tahun 2024. Kenaikan ini mencerminkan strategi investasi jangka panjang yang terstruktur dan berkesinambungan, terutama dalam pembangunan atau perolehan aset tetap seperti gedung, peralatan medis, atau sistem informasi. Strategi ini menandakan orientasi Hermina dalam memperkuat fondasi infrastruktur untuk mendukung ekspansi layanan kesehatan yang lebih luas dan berdaya saing tinggi.

Dari sisi pendanaan, porsi ekuitas terhadap total aset menunjukkan dinamika menarik. RS Bunda mencatatkan porsi ekuitas sebesar 62,3% pada 2024, angka ini kurang mencerminkan kekuatan fundamental karena tidak disertai dengan pertumbuhan aset dan kinerja operasional yang optimal. RS Hermina mengalami penurunan proporsi ekuitas dari 68,5% di tahun 2022 menjadi 55,5% di tahun 2024, seiring dengan meningkatnya penggunaan utang sebagai sumber pembiayaan. Tingkat ekuitas Hermina masih cukup sehat dan mencerminkan struktur modal yang kuat.

Analisis *trend index* memperkuat kesimpulan ini. RS Bunda mengalami kontraksi yang cukup tajam pada pendapatan dan laba selama periode 2022–2023, dan hanya menunjukkan sedikit pemulihan pada tahun 2024. Laba bersih bahkan sempat merosot lebih dari 85% sebelum sedikit membaik di tahun terakhir. RS Hermina menunjukkan pola pertumbuhan yang positif dan konsisten di hampir seluruh indikator utama, mulai dari pendapatan, aset, laba kotor, hingga laba bersih. Misalnya, pendapatan meningkat lebih dari 37% dalam tiga tahun, dan laba bersih tumbuh sebesar 82%, mencerminkan keberhasilan strategi investasi dan efisiensi operasional.

Secara umum, RS Bunda menghadapi tantangan dalam menjaga stabilitas pertumbuhan dan perlu melakukan penguatan pada perencanaan investasi serta efisiensi penggunaan sumber daya untuk dapat bersaing secara berkelanjutan dalam industri layanan kesehatan yang kompetitif. RS Hermina mencerminkan profil rumah sakit dengan pertumbuhan struktural yang mapan dan mampu memaksimalkan nilai dari strategi investasi jangka panjang.

## 4.2 Pembahasan

Dalam menelaah laporan keuangan RS Bunda dan RS Hermina selama tiga tahun terakhir, ditemukan berbagai dinamika yang mencerminkan kondisi internal masing-masing institusi serta bagaimana RS merespons tantangan eksternal. Kedua rumah sakit menunjukkan karakteristik keuangan yang kontras, baik dari sisi pertumbuhan, struktur biaya, efisiensi operasional, maupun strategi pembiayaan.

RS Bunda memiliki struktur likuiditas yang sangat baik, dengan CR yang meningkat menjadi 1,92 pada 2024, serta tingkat utang yang lebih rendah dibandingkan Hermina. Hal ini menandakan kehati-hatian dalam manajemen keuangan jangka pendek dan pengelolaan beban utang. Keunggulan ini tidak dibarengi dengan kinerja operasional yang memadai. Laba bersih RS Bunda anjlok tajam sebesar 87,4% pada 2023, dan hanya mengalami pemulihan yang sangat terbatas di tahun berikutnya. Penyebab utama lemahnya kinerja RS Bunda tampaknya berasal dari struktur biaya yang tidak efisien, terutama pada beban usaha yang mencapai hampir 40% dari total pendapatan, jauh lebih tinggi dibandingkan RS Hermina yang hanya sekitar 20%. Hal ini menunjukkan bahwa RS Bunda menghadapi tantangan dalam mengendalikan biaya internal, yang berdampak langsung pada margin laba dan kemampuan menghasilkan nilai tambah dari aset yang dimiliki. RS Bunda menunjukkan karakteristik yang lebih konservatif dalam pengelolaan keuangan. Likuiditas rumah sakit ini tergolong sangat baik, dengan CR yang meningkat. Struktur permodalannya juga stabil, dengan DER hanya sebesar 0,60, menunjukkan tingkat risiko keuangan yang lebih rendah dan ketergantungan yang kecil terhadap pembiayaan dari pihak ketiga. Kenaikan ekuitas sebesar 19,3% pada tahun 2024 setelah stagnasi di 2023 memberikan sinyal awal pemulihan. Tantangan besar dihadapi RS Bunda dalam hal profitabilitas. Laba bersih menurun tajam hingga 87,4% pada tahun 2023 dan hanya mengalami pemulihan minor di tahun berikutnya. Efisiensi aset dan pengembalian terhadap ekuitas pun sangat rendah, dengan ROA dan ROE yang hanya berada di kisaran 0,5% dan 0,9%. Beban usaha yang mencapai 39,1% dari pendapatan memperkuat dugaan bahwa struktur biaya RS Bunda belum efisien, sehingga perlu dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap manajemen operasional dan strategi pembiayaan.

RS Hermina menunjukkan kinerja keuangan yang kuat dan stabil dalam periode analisis dalam hal pertumbuhan dan profitabilitas. Salah satu keunggulan utamanya terletak pada kemampuan untuk meningkatkan pendapatan dan laba bersih secara konsisten dari tahun ke tahun. Pada tahun 2022 hingga 2024, pendapatan meningkat dari Rp4,90 triliun menjadi Rp6,72 triliun. Hal ini diikuti oleh peningkatan laba bersih sebesar lebih dari 80% selama periode yang sama, mencerminkan efisiensi operasional dan pengelolaan biaya yang sangat baik. Margin laba bersih yang meningkat dari 7,7% menjadi 10,3% mencerminkan pengendalian biaya operasional yang sangat efektif. Keunggulan lainnya adalah efisiensi penggunaan aset, yang tergambar dari rasio ROA sebesar 6,5% dan ROE sebesar 11,7% pada 2024. Profitabilitas RS Hermina juga terlihat dari NPM sebesar 10,3% pada tahun 2024, serta ROA sebesar 6,5%. Kedua indikator ini menandakan bahwa manajemen RS Hermina berhasil mengoptimalkan penggunaan aset untuk menghasilkan keuntungan. Efisiensi biaya juga tercermin dari rendahnya beban usaha hanya sebesar 20,8% dari pendapatan, yang merupakan hasil dari efisiensi manajerial dan kontrol biaya yang sangat baik. RS Hermina juga menghadapi tantangan berupa peningkatan rasio utang terhadap ekuitas (DER) yang mencapai 0,80x pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan ketergantungan yang semakin besar pada pembiayaan eksternal, jika tidak dikelola dengan hati-hati, hal ini dapat menimbulkan risiko likuiditas dan tekanan pembayaran bunga di masa depan, terutama jika pendapatan menurun atau terjadi krisis ekonomi. Fluktuasi ekuitas yang sempat menurun di tahun 2023 juga perlu dicermati karena bisa mengindikasikan tekanan likuiditas, distribusi dividen yang tinggi, atau penyesuaian strategi modal yang agresif.

RS Bunda harus fokus pada perbaikan internal. Laba yang menurun drastis dan struktur biaya yang berat menjadi sinyal perlunya reformasi manajemen operasional secara menyeluruh. Ini mencakup evaluasi struktur gaji dan tunjangan, pengendalian pembelian alat dan obat, efisiensi sumber daya manusia (SDM), serta reposisi layanan unggulan. RS Bunda juga bisa mempertimbangkan pengembangan layanan berbasis spesialisasi atau pasar premium untuk meningkatkan margin. Langkah restrukturisasi ini harus bersifat strategis, tidak hanya kosmetik, karena menyangkut keberlanjutan finansial jangka panjang. RS Bunda memerlukan pendekatan yang lebih mendasar untuk memperbaiki performanya. Penurunan tajam dalam laba bersih dan NPM yang hanya mencapai 1,2% menjadi peringatan serius akan ketidak-efisienan operasional. Oleh karena itu, reformasi struktur organisasi dan operasional sangat mendesak dilakukan. Perlu dilakukan audit menyeluruh atas struktur SDM, pembelian alat kesehatan, hingga beban administratif yang dapat menggerus margin. Proporsi aset lancar yang tinggi (28,2% dari total aset) mengindikasikan potensi dana tidak produktif. RS Bunda dapat mengembangkan strategi optimalisasi aset lancar melalui investasi produktif, leasing

peralatan medis, atau menjalin kerja sama dengan klinik satelit. Dari sisi *positioning* pasar, RS Bunda sebaiknya tidak bersaing pada kuantitas pasien seperti RS Hermina, melainkan fokus pada diferensiasi layanan (*niche strategy*), seperti layanan unggulan, *medical tourism*, atau segmen premium yang memberikan nilai lebih.

Dari perspektif strategis, RS Hermina berada pada posisi yang sangat kompetitif dan siap untuk ekspansi lanjutan. Strategi pertumbuhan yang mengandalkan leverage atau pembiayaan eksternal dapat dikategorikan sebagai model *growth through leverage*, yang terbukti efektif sejauh ini. RS Hermina memiliki peluang besar untuk masuk ke kota-kota lapis kedua dan ketiga (*tier-2* dan *tier-3*) yang memiliki permintaan layanan kesehatan yang meningkat. Dengan profitabilitas tinggi dan struktur keuangan yang solid, RS Hermina juga siap menjalin kerja sama strategis dengan berbagai pihak seperti BPJS Kesehatan, BUMN sektor kesehatan, maupun *startup* layanan digital. Hasil analisis menunjukkan bahwa RS Hermina berada dalam posisi yang sangat strategis untuk melanjutkan ekspansi, baik secara horizontal melalui pembukaan cabang baru, maupun secara vertikal dengan mengembangkan layanan rawat jalan, klinik satelit, atau *telemedicine*. Struktur keuangan yang kuat dan keuntungan margin yang tinggi memungkinkan RS Hermina melakukan investasi lebih lanjut dalam teknologi, sistem informasi manajemen rumah sakit (SIMRS), dan pelayanan berbasis digital yang kini menjadi tuntutan pasar kesehatan modern. RS Hermina berada pada posisi strategis tidak hanya sebagai penyedia layanan medis, tetapi juga sebagai institusi kesehatan digital masa depan. Penggunaan utang yang cukup tinggi juga berarti RS Hermina harus menjaga disiplin keuangan dan terus menjaga tingkat laba agar mampu memenuhi kewajiban jangka panjang. Strategi pembiayaan yang lebih beragam, seperti penerbitan obligasi rumah sakit hijau (*green hospital bonds*) atau menarik investor strategis, dapat menjadi opsi untuk menyeimbangkan struktur modal.

Di luar kinerja internal, kedua rumah sakit juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang terus berkembang. Regulasi dari Kementerian Kesehatan, termasuk penerapan akreditasi dan kewajiban pelaporan mutu pelayanan, telah meningkatkan kebutuhan rumah sakit akan investasi di bidang teknologi, pelatihan SDM, dan infrastruktur mutu. Hal ini mendorong kebutuhan modal dan meningkatkan beban biaya tetap, yang dapat memperkecil fleksibilitas keuangan. Dalam industri rumah sakit yang sangat teregulasi, kedua entitas harus menyesuaikan strategi mereka terhadap berbagai kebijakan eksternal. Regulasi akreditasi dan pemenuhan indikator mutu pelayanan mengharuskan rumah sakit untuk terus berinvestasi pada infrastruktur, pelatihan SDM, serta sistem manajemen mutu. Selain itu, reformasi skema pembiayaan BPJS, terutama terkait tarif INA-CBGs dan kapitasi, turut memengaruhi pendapatan RS swasta. RS Hermina dengan skala besar lebih fleksibel dalam beradaptasi, RS Bunda kemungkinan lebih terdampak oleh ketergantungan terhadap segmen pembiayaan tersebut.

Dari sisi pasar, persaingan antar rumah sakit swasta semakin meningkat, khususnya di kota-kota besar di mana layanan kesehatan menjadi industri yang kompetitif. Selain persaingan antar RS umum, munculnya *startup* layanan kesehatan berbasis digital seperti Alodokter, Halodoc, hingga klinik cepat saji seperti Klinik Pintar menambah tekanan pasar. RS Hermina merespons tantangan ini dengan skala ekonomi dan efisiensi, sedangkan RS Bunda harus cepat menentukan keunikan layanan (*niche differentiation*) untuk mempertahankan pangsa pasar.

Dalam konteks makro, tekanan inflasi medis yang tinggi dan volatilitas ekonomi global menekan kemampuan daya beli masyarakat. Sebagian pasien menjadi lebih sensitif terhadap biaya, dan lebih selektif dalam memilih layanan. Ini berpotensi mempengaruhi volume pasien rumah sakit, terutama yang melayani segmen menengah ke atas. Rumah sakit yang dapat mengintegrasikan efisiensi internal dengan penyesuaian harga dan layanan adaptif akan lebih kompetitif dalam jangka panjang. Kondisi makroekonomi juga mempengaruhi strategi manajemen rumah sakit. Inflasi medis yang berkisar antara 7–10% per tahun menyebabkan peningkatan biaya operasional. Sementara itu, perubahan perilaku konsumen pasca COVID-19 menunjukkan preferensi terhadap layanan yang cepat, transparan, dan terjangkau. Stagnasi daya beli masyarakat kelas menengah juga memaksa rumah sakit untuk menyesuaikan tarif layanan atau menerapkan sistem subsidi silang untuk menjaga aksesibilitas dan volume layanan.

Rekomendasi strategis untuk RS Bunda, langkah pertama yang perlu dilakukan adalah audit operasional menyeluruh untuk mengevaluasi efisiensi penggunaan sumber daya dan struktur biaya. Strategi rumah sakit sebaiknya diarahkan pada diferensiasi layanan, bukan volume, misalnya dengan mengembangkan layanan unggulan atau segmen spesialisasi. Evaluasi strategi keuangan, optimalisasi aset, dan inovasi model layanan menjadi kunci utama untuk mengembalikan performa keuangan dan keberlanjutan rumah sakit ke jalur positif. RS Hermina disarankan agar tetap menjaga efisiensi biaya operasional sebagai kekuatan utama, namun juga perlu mewaspadai risiko *over leverage*. Diversifikasi model bisnis melalui investasi pada layanan berbasis teknologi, serta penguatan aspek lingkungan dan sosial seperti *green hospital*, dapat meningkatkan daya tarik bagi investor dan meningkatkan keberlanjutan institusi. RS Hermina dapat memperluas portofolio melalui lini asuransi kesehatan sendiri, pembukaan klinik satelit, hingga pengembangan layanan *home care*.

Secara keseluruhan, analisis ini menunjukkan bahwa RS Bunda berada pada titik kritis yang menuntut pembaruan strategi manajemen keuangan, efisiensi operasional, dan orientasi layanan. RS Hermina telah menunjukkan ketangguhan finansial dan kemampuan strategis untuk tumbuh dalam lingkungan industri rumah sakit yang semakin kompleks. Ketahanan finansial rumah sakit bukan hanya ditentukan oleh besar kecilnya aset atau pendapatan, tetapi oleh kemampuan mengelola struktur biaya, memaksimalkan aset, dan menjawab dinamika pasar kesehatan modern.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis keuangan terhadap RS Hermina dan RS Bunda selama periode 2022–2024 menunjukkan bahwa RS Hermina secara konsisten unggul dalam hal profitabilitas, efisiensi operasional, dan strategi pertumbuhan berbasis investasi jangka panjang. Strategi ini ditunjang oleh manajemen keuangan yang agresif namun terkontrol, terbukti dari meningkatnya total aset, rasio laba bersih yang tinggi, serta keseimbangan antara pembiayaan eksternal dan likuiditas. Di sisi lain, RS Bunda menerapkan pendekatan konservatif yang ditandai dengan struktur keuangan yang stabil, namun gagal menghindarkan penurunan pendapatan dan laba, serta stagnasi pertumbuhan aset. Ketidakefektifan dalam mengelola biaya operasional dan optimalisasi aset menjadi kelemahan utama dalam struktur manajerial RS Bunda.

Sintesis dari temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas strategi manajerial dan pengelolaan keuangan sangat menentukan keberhasilan institusi kesehatan dalam mempertahankan daya saing dan keberlanjutan bisnis. Kinerja unggul RS Hermina membuktikan bahwa kombinasi antara ekspansi yang agresif, efisiensi biaya, dan diversifikasi layanan merupakan formula yang efektif dalam menciptakan nilai tambah. Sebaliknya, pendekatan RS Bunda yang kurang adaptif terhadap dinamika pasar dan tekanan operasional mengindikasikan kebutuhan akan reformasi menyeluruh. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya integrasi antara data keuangan dan kebijakan strategis dalam membentuk kinerja institusi yang berkelanjutan.

**Kontribusi Penulis :** Penelitian ini merupakan hasil kerja bersama dua penulis. Penulis pertama bertanggung jawab dalam perancangan kerangka penelitian, pengumpulan data sekunder, dan analisis laporan keuangan rumah sakit. Penulis kedua berperan dalam interpretasi manajerial hasil analisis, penyusunan bagian pembahasan dan implikasi, serta finalisasi dokumen. Keduanya bekerja sama dalam penyusunan kesimpulan dan saran untuk pengembangan penelitian lebih lanjut.

## Daftar Pustaka

- [1] Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, "Profil Kesehatan Indonesia 2022." Diakses: 12 Juli 2025. [Daring]. Tersedia pada: <https://kemkes.go.id/id/indonesia-health-profile-2022>
- [2] International Trade Administration, "Healthcare Resource Guide - Indonesia." Diakses: 12 Juli 2025. [Daring]. Tersedia pada: <https://www.trade.gov/healthcare-resource-guide-indonesia>
- [3] M. Kourtis, P. Curtis, M. Haniyas, dan E. Kourtis, "A Strategic Financial Management Evaluation of Private Hospitals' Effectiveness and Efficiency for Sustainable Financing: A Research Study," *Eur. Res. Stud.*, vol. XXIV, no. 1, hlm. 1025–1054, Mar 2021.

- [4] E. Rachmawati *dkk.*, “ANALYSIS OF THE MARKET STRUCTURE OF HOSPITAL INDUSTRY IN INDONESIA,” *Indones. J. Health Adm. J. Adm. Kesebat. Indones.*, vol. 12, no. 1, Art. no. 1, Jun 2024, doi: 10.20473/jaki.v12i1.2024.37-48.
- [5] A. F. Putra, D. W. Maharani, dan A. F. Shafir, “Hospital financial performance: Effectiveness, efficiency and economic approach,” *Proceeding Int. Conf. Account. Finance*, hlm. 960–976, Jan 2024.
- [6] F. A. Rexana dan I. Widjaja, “FINANCIAL PERFORMANCE ANALYSIS OF PUBLIC HOSPITALS BEFORE AND DURING THE COVID-19 PANDEMIC,” *Int. J. Appl. Econ. Bus.*, vol. 1, no. 2, Art. no. 2, Mei 2023, doi: 10.24912/ijae.v1i2.290-299.
- [7] M. H. Sanga dan D. Y. Kefi, “(PDF) The effect of EVA and REVA’s financial performance on shareholder value creation in the healthcare industry during the COVID-19 pandemic,” *Enrich. J. Manag.*, vol. 13, no. 6, hlm. 3699–3707, doi: 10.35335/enrichment.v13i6.1831.
- [8] M. C. Jensen dan W. H. Meckling, “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure,” *J. Financ. Econ.*, vol. 3, no. 4, hlm. 305–360, Okt 1976, doi: 10.1016/0304-405X(76)90026-X.
- [9] “Tensions in Stakeholder Theory - R. Edward Freeman, Robert Phillips, Rajendra Sisodia, 2020.” Diakses: 12 Juli 2025. [Daring]. Tersedia pada: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650318773750>
- [10] M. Spence, “Job Market Signaling,” *Q. J. Econ.*, vol. 87, no. 3, hlm. 355–374, 1973, doi: 10.2307/1882010.
- [11] I. K. Yulita, “Financial performance of healthcare sector companies prior and during the covid-19 pandemic,” *MSDJ Manag. Sustain. Dev. J.*, vol. 5, no. 2, Art. no. 2, Nov 2023.
- [12] N. Nasrullah, A. Khaliq, N. Astuti, dan N. A. Ayu, “Financial Performance Analysis At Pt. Siloam Hospitals International TBK 2018-2022 Period,” *Eur. Union Digit. Libr.*, 2024, doi: 10.4108/eai.2-8-2023.2341866.
- [13] D. E. Kieso, J. J. Weygandt, dan T. D. Warfield, *Intermediate Accounting, 17th Edition eBook : Donald E. Kieso, Jerry J. Weygandt, Terry D. Warfield: Kindle Store*, 17th Edition. Kindle Store, 2019. Diakses: 12 Juli 2025. [Daring]. Tersedia pada: <https://www.amazon.com/Intermediate-Accounting-17th-Donald-Kieso-ebook/dp/B07RGSNW7>
- [14] Mulyadi, *Sistem Akuntansi, Edisi 4*. Penerbit Salemba, 2023.
- [15] Hery, *Analisis Laporan Keuangan : Intergrated and comperbhesive edition*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2023.
- [16] R. H. Garrison, *Managerial Accounting 17th Edition by: Ray H Garrison - 9781260709568 | RedShelf*, 17th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021. Diakses: 12 Juli 2025. [Daring]. Tersedia pada: <https://redshelf.com/book/1504055/managerial-accounting-1504055-9781260709568-ray-h-garrison>
- [17] SUBRAMANYAM, *Financial Statement Analysis*, 11th ed. McGraw Hill, 2013.