

ARTIKEL ILMIAH TESIS

ANALISIS IMPLEMENTASI PROGRAM STRATEGIS MELALUI PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DALAM UPAYA MENCAPAI TUJUAN INSTITUSI

(Studi Kasus pada RSUD Kota Bandung)

Artikel ilmiah yang disusun berdasarkan tesis

Disusun oleh:

HOLIDON

NPM 248020023



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2026**

ANALISIS IMPLEMENTASI PROGRAM STRATEGIS MELALUI PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DALAM UPAYA MENCAPAI TUJUAN INSTITUSI

Studi Kasus pada RSUD Kota Bandung

Holidon | NPM 248020023

Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit, Program Pascasarjana, Universitas Pasundan

ABSTRAK

Panalungtikan ieu miboga tujuan pikeun nganalisis kahontalna kinerja RSUD Kota Bandung dumasar kana opat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC), ngaévaluasi éféktivitas palaksanaan genep program strategis dina Rencana Strategis (Renstra) 2025–2029, sarta nalungtik patalina antara kaayaan strategis internal jeung éksternal jeung kahontalna kinerja institusi. Panalungtikan ngagunakeun pamarekan kualitatif kalayan desain studi kasus. Data dikumpulkeun ngaliwatan wawancara sacara jero ka 11 informan, observasi, sarta panalungtikan dokumén kinerja jeung rarancang rumah sakit. Analisis dilaksanakeun ngaliwatan triangulasi data, analisis indikator BSC, sarta évaluasi faktor strategis ngagunakeun SWOT jeung matriks IFAS–EFAS. Hasil panalungtikan némbongkeun yén kahontalna kinerja taun 2025 can merata. Dina perspektif kaulangan, realisasi panghasilan BLUD ngahontal Rp126,657 miliar atawa 95,95% tina target Rp132 miliar; Cost Recovery Rate (CRR) ngahontal 106%, sedengkeun profit margin ngahontal 6% tina target 10%. Dina perspektif konsumén, Indéks Kapuasan Masarakat ngahontal 87,87, reténsi konsumén 91,64%, sarta penanganan keluhan 100%. Dina prosés bisnis internal, waktu nungguan rawat jalan salila 55 menit jeung waktu réspon IGD salila 5 menit geus nyumponan patokan, tapi kacukupan sarana médis kakara ngahontal 66,41%. Dina perspektif pangajaran jeung kamekaran, pamekaran SIMRS ngahontal 28 modul tina target 22 modul, sedengkeun kacukupan SDM ngahontal 87,04% jeung realisasi palatihan 84,18%. Éféktivitas genep strategi Renstra rupa-rupa gumantung kana tahap palaksanaan jeung bukti mangpaat anu geus sadia. Faktor strategis miboga patalina sacara logis jeung émpiris jeung variasi kahontalna kinerja, tapi ieu panalungtikan henteu nguji hubungan kausalitas sacara statistik. Panalungtikan nyarankeun sangkan monitoring lintas perspektif diperkuat ku cara ngabédakeun milestone, output, jeung outcome.

Kecap konci: Balanced Scorecard, palaksanaan strategi, kinerja rumah sakit, Renstra, RSUD.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis capaian kinerja RSUD Kota Bandung berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard (BSC), mengevaluasi efektivitas implementasi enam program strategis dalam Rencana Strategis (Renstra) 2025–2029, serta mengkaji keterkaitan kondisi strategis internal dan eksternal dengan capaian kinerja institusi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dihimpun melalui wawancara mendalam terhadap 11 informan, observasi, dan telaah dokumen kinerja serta perencanaan rumah sakit. Analisis dilakukan melalui triangulasi data, pembacaan indikator BSC, dan evaluasi faktor strategis menggunakan SWOT serta matriks IFAS–EFAS. Hasil menunjukkan bahwa capaian kinerja tahun 2025 belum merata. Pada perspektif keuangan, realisasi pendapatan BLUD mencapai Rp126,657 miliar atau 95,95% dari target Rp132 miliar; Cost Recovery Rate (CRR) mencapai 106%, sedangkan profit margin sebesar 6% dari target 10%. Pada perspektif pelanggan, Indeks Kepuasan Masyarakat mencapai 87,87, retensi pelanggan 91,64%, dan penanganan pengaduan 100%. Pada proses bisnis internal, waktu tunggu rawat jalan 55 menit dan waktu tanggap IGD 5 menit memenuhi acuan, tetapi kecukupan sarana medis baru 66,41%. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengembangan SIMRS mencapai 28 modul dari target 22 modul, sedangkan kecukupan SDM 87,04% dan capaian pelatihan 84,18%. Efektivitas enam strategi Renstra bervariasi menurut tahap implementasi dan bukti manfaat yang tersedia. Faktor strategis terkait secara logis-empiris dengan variasi capaian, tetapi penelitian ini tidak menguji hubungan kausalitas statistik. Penelitian merekomendasikan penguatan pemantauan lintas perspektif yang membedakan milestone, output, dan outcome.

Kata kunci: Balanced Scorecard, implementasi strategi, kinerja rumah sakit, Renstra, RSUD.

ABSTRACT

This study analyzes RSUD Kota Bandung's performance across the four Balanced Scorecard (BSC) perspectives, evaluates the implementation of six strategic programs in the 2025–2029 Strategic Plan, and examines how internal and external strategic conditions relate to institutional performance. A qualitative case-study design was applied. Data were collected through in-depth interviews with 11 informants, observation, and document review. The analysis combined data triangulation, BSC performance indicators, SWOT assessment, and IFAS–EFAS matrices. The 2025 results show uneven performance across perspectives. BLUD revenue reached IDR 126.657 billion, or 95.95% of the IDR 132 billion target; the Cost Recovery Rate was 106%, while the profit margin was 6% against a 10% target. Customer indicators were comparatively positive: the Community Satisfaction Index was 87.87, customer retention was 91.64%, and complaint handling reached 100%. Internal process indicators included a 55-minute outpatient waiting time and a five-minute emergency response time, while medical equipment adequacy stood at 66.41%. Under learning and growth, 28 hospital information system modules were developed against a target of 22; staffing adequacy reached 87.04%, and training attainment was 84.18%. Implementation effectiveness varied across the six strategic programs, depending on implementation stage and available evidence of outcomes. Strategic factors were linked

to performance patterns through contextual evidence, not statistical causal testing. The study recommends integrated monitoring that clearly distinguishes milestones, outputs, and outcomes.

Keywords: Balanced Scorecard, hospital performance, strategic implementation, strategic plan, public hospital.

1. PENDAHULUAN

Rumah sakit umum daerah merupakan organisasi pelayanan publik yang dituntut untuk menjaga mutu dan keselamatan pasien sekaligus menggunakan sumber daya secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan indikator keuangan belum cukup untuk menggambarkan kinerja rumah sakit secara menyeluruh, karena keberhasilan institusi juga ditentukan oleh pengalaman pasien, efektivitas proses internal, kompetensi sumber daya manusia, serta dukungan sistem informasi. RSUD Kota Bandung menetapkan visi pelayanan “Terwujudnya Pelayanan Rumah Sakit yang PRIMA”, dengan nilai Profesional, Responsif, Integritas, Measurable, dan Akuntabel. Dalam pelaksanaan Renstra 2025–2029, rumah sakit menjalankan program strategis yang mencakup pengembangan gedung, pengembangan lahan parkir, peningkatan pendapatan dari retribusi pasien, pemenuhan sarana-prasarana, penguatan sumber daya kesehatan, serta pengembangan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS). Pelaksanaan program tersebut menghadapi konteks berupa kebutuhan pelayanan yang meningkat, keterbatasan kapasitas fisik dan SDM, dinamika pembiayaan JKN/BPJS, serta kebutuhan integrasi informasi. *Balanced Scorecard* (BSC) digunakan sebagai kerangka untuk menilai kinerja melalui perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis SWOT digunakan untuk memahami kondisi strategis internal dan eksternal yang berkaitan dengan variasi capaian kinerja. Penelitian ini berfokus pada evaluasi implementasi strategi formal yang telah ditetapkan, bukan pada perancangan sistem BSC baru atau pengujian hubungan sebab-akibat secara statistik. Tujuan penelitian adalah: (1) menganalisis capaian kinerja RSUD Kota Bandung berdasarkan empat perspektif BSC; (2) menganalisis efektivitas implementasi enam program strategis Renstra 2025–2029; dan (3) mengkaji keterkaitan kondisi strategis internal dan eksternal dengan capaian pada masing-masing perspektif BSC.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategis dan Implementasi Program

Manajemen strategis meliputi analisis lingkungan, pengambilan keputusan, implementasi, dan evaluasi tindakan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Keberhasilan strategi tidak cukup dinilai dari keberadaan dokumen atau terlaksananya aktivitas; evaluasi juga perlu melihat kesesuaian program dengan arah institusi, pemenuhan tahapan, keluaran yang dihasilkan, dan bukti manfaat yang muncul.

2.2 *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton mengembangkan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi ke dalam ukuran kinerja yang seimbang. Empat perspektifnya ialah keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada rumah sakit, kerangka ini membantu membaca capaian finansial bersama indikator kepuasan pengguna, mutu dan ketepatan proses layanan, serta kesiapan SDM dan teknologi.

2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Dalam penelitian ini, SWOT dan matriks IFAS–EFAS dipakai sebagai konteks interpretatif untuk memahami kesiapan organisasi dan tantangan implementasi Renstra. Hasil skoring tidak diperlakukan sebagai bukti kausal bahwa faktor tertentu menyebabkan perubahan suatu indikator.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada RSUD Kota Bandung. Informan dipilih secara purposif dari unsur pimpinan dan unit yang memahami kebijakan, pelayanan, keuangan, program, kepegawaian, sarana-prasarana, serta sistem informasi. Naskah tesis mencatat 11 informan. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap Renstra, laporan kinerja, dokumen keuangan, indikator pelayanan, serta data program. Analisis dilakukan dengan mengintegrasikan data wawancara dan dokumen, membandingkan target dengan realisasi indikator pada empat perspektif BSC, mengevaluasi bukti implementasi enam strategi Renstra, dan membaca faktor internal-eksternal melalui SWOT serta IFAS–EFAS. Keabsahan interpretasi diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik. Penelitian bersifat deskriptif-kontekstual; hasil keterkaitan antarfaktor tidak dimaknai sebagai pengujian kausalitas statistik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Capaian Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Capaian tahun 2025 menunjukkan perbedaan antarperspektif. Sebagian indikator keuangan, pelanggan, dan proses internal memenuhi atau melampaui acuan, namun kesenjangan tetap terlihat pada realisasi pendapatan, profit margin, kecukupan sarana medis, kecukupan SDM, dan pelatihan.

Tabel 4. 1 Capaian Kinerja Berdasarkan BSC

Perspektif	Indikator	Target/Acuan	Realisasi 2025	Evaluasi
Keuangan	Pendapatan BLUD	Rp132,0 miliar	Rp126,657 miliar (95,95%)	Belum mencapai target
Keuangan	Cost Recovery Rate	60%	106%	Melampaui target
Keuangan	Profit margin	10%	6%	Belum mencapai target
Keuangan	Rasio kewajiban terhadap aset	<10%	5,68%	Memenuhi acuan
Keuangan	Pertumbuhan pendapatan	>7%	±25%	Melampaui target
Pelanggan	Indeks Kepuasan Masyarakat	87,80	87,87	Memenuhi target
Pelanggan	Retensi pelanggan	80%	91,64%	Melampaui target
Pelanggan	Penanganan pengaduan	100%	100%	Memenuhi target
Proses internal	Waktu tunggu rawat jalan	≤60 menit	55 menit	Memenuhi target
Proses internal	Waktu tanggap IGD	≤5 menit	5 menit	Memenuhi target

Perspektif	Indikator	Target/Acuan	Realisasi 2025	Evaluasi
Proses internal	Kecukupan sarana medis	100%	66,41%	Belum mencapai target
Pembelajaran & pertumbuhan	Kecukupan SDM	926 orang	806 orang (87,04%)	Belum memenuhi kebutuhan
Pembelajaran & pertumbuhan	Pegawai dengan pelatihan ≥ 20 jam	177 orang	149 orang (84,18%)	Belum mencapai target
Pembelajaran & pertumbuhan	Pengembangan SIMRS	22 modul	28 modul (127%)	Target output terlampaui

Sumber : Data diolah peneliti,

Pada perspektif keuangan, CRR sebesar 106% dan pertumbuhan pendapatan sekitar 25% merupakan capaian positif, tetapi pendapatan BLUD belum mencapai target dan profit margin masih di bawah sasaran. Indikator tersebut mengukur dimensi yang berbeda sehingga satu capaian positif tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan seluruh sasaran finansial telah tercapai. Pada perspektif pelanggan, IKM sebesar 87,87, retensi 91,64%, dan penanganan pengaduan 100% menunjukkan capaian agregat yang relatif baik. Meski demikian, hasil tersebut perlu dipertahankan melalui konsistensi akses, alur, informasi, dan mutu layanan. Pada proses internal, waktu tunggu rawat jalan dan respons IGD memenuhi acuan, tetapi kecukupan sarana medis baru 66,41%. Ini menunjukkan bahwa capaian beberapa proses layanan belum berarti seluruh kapasitas penunjang telah terpenuhi. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengembangan 28 modul SIMRS melampaui target 22 modul. Namun, jumlah modul merupakan ukuran output dan belum dengan sendirinya membuktikan integrasi data lintas fungsi telah menyeluruh. Kecukupan SDM mencapai 87,04%, sementara pelatihan minimal 20 jam mencapai 84,18%, sehingga penguatan kompetensi dan distribusi tenaga masih diperlukan.

4.2 Efektivitas Implementasi Enam Strategi Renstra

Strategi Renstra	Bukti implementasi	Evaluasi
Pengembangan dan revitalisasi gedung rumah sakit	Tahap kebijakan, persiapan, dan perencanaan pembangunan tahun jamak telah berjalan.	Kemajuan dinilai melalui milestone; manfaat akhir penambahan kapasitas belum dapat dievaluasi.
Pengembangan lahan parkir	Pengadaan tanah menghadapi hambatan administrasi e-sertifikat dan balik nama.	Tahapan mengalami hambatan; hasil pengembangan akses parkir belum terwujud.
Peningkatan pendapatan dari retribusi pasien	Pendapatan BLUD mencapai 95,95% dari target; CRR 106%; kebutuhan penguatan revenue cycle teridentifikasi.	Capaian finansial belum sepenuhnya memenuhi target; kontribusi khusus retribusi pasien belum dapat dipisahkan dari data agregat.
Pemenuhan kualitas sarana-prasarana	Pengadaan dan pemenuhan sebagian sarana berjalan; kecukupan sarana medis 66,41%.	Sebagian output terlaksana, tetapi kebutuhan sarana belum terpenuhi seluruhnya.
Peningkatan sumber daya kesehatan sesuai standar	Kecukupan SDM 87,04%; pelatihan minimal 20 jam mencapai 84,18%.	Pengembangan SDM berjalan, tetapi kecukupan dan kompetensi belum merata.
Pengembangan SIMRS	28 modul dikembangkan dari target 22 modul atau sekitar 127%.	Target output terlampaui, tetapi outcome integrasi data

Temuan utama pada implementasi strategi adalah adanya perbedaan antara aktivitas, output, dan outcome. Untuk program gedung dan parkir, bukti yang tersedia lebih menggambarkan tahap persiapan dan kendala administratif daripada manfaat akhir. Pada strategi pendapatan, angka BLUD agregat tidak cukup untuk mengatribusikan perubahan pendapatan secara khusus kepada retribusi pasien. Pada

strategi sarana dan SDM, sejumlah kegiatan telah dilakukan, tetapi indikator kecukupan masih di bawah target. Pada SIMRS, jumlah modul melampaui target, sementara integrasi dan pemanfaatan data perlu dievaluasi lebih lanjut.

4.3 Kondisi Strategis Internal dan Eksternal

Evaluasi SWOT menunjukkan kekuatan yang relevan berupa fleksibilitas pengelolaan BLUD, portofolio layanan dan kompetensi klinis, tata kelola mutu, kapasitas pengembangan SIMRS, serta komitmen kepemimpinan dan koordinasi lintas fungsi. Kelemahan yang menonjol meliputi keterbatasan kapasitas fisik dan sarana-prasarana, kesenjangan kecukupan serta distribusi kompetensi SDM, tantangan pengelolaan siklus pendapatan, dan kebutuhan penguatan integrasi data. Peluang berasal dari kebutuhan layanan JKN dan rujukan, dukungan pemerintah terhadap investasi, kemitraan dan jejaring pelayanan, serta transformasi digital. Ancaman antara lain dinamika regulasi, verifikasi dan pembayaran JKN/BPJS, persaingan rumah sakit, dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap mutu. Matriks IFAS dalam tesis mencatat skor total 2,481, sedangkan EFAS 2,734. Angka tersebut digunakan sebagai ringkasan penilaian faktor dan bukan ukuran langsung keberhasilan program atau bukti pengaruh kausal. Keterkaitan faktor strategis dengan capaian BSC bersifat logis-empiris. Fleksibilitas BLUD berhubungan dengan konteks pembiayaan, sementara siklus pendapatan dan dinamika klaim terkait dengan pencapaian penerimaan. Tata kelola mutu sejalan dengan capaian kepuasan dan penanganan pengaduan, tetapi keterbatasan sarana memengaruhi kesiapan pelayanan. Pengembangan digital dan koordinasi merupakan modal organisasi, sedangkan kesenjangan kompetensi dan integrasi informasi membatasi pemerataan manfaat. Penelitian tidak menghitung besaran pengaruh masing-masing faktor secara terpisah.

4.4 Implikasi Manajerial

RSUD Kota Bandung disarankan menggunakan matriks evaluasi terpadu yang mencantumkan target, realisasi, sumber data, periode, kesenjangan, penanggung jawab, milestone, output, bukti outcome, hambatan, dan tindak lanjut. Data tahun 2025 perlu dipisahkan dari data perkembangan Semester I 2026 agar tidak menghasilkan kesimpulan tren yang keliru. Penguatan implementasi dapat diarahkan pada: (1) penyelesaian persyaratan legal, pembiayaan, dan kesiapan operasional program gedung serta parkir; (2) pencatatan pendapatan menurut sumber, perbaikan dokumentasi, coding, klaim, verifikasi, dan rekonsiliasi; (3) pemenuhan sarana berdasarkan kebutuhan dan standar; (4) pemetaan kebutuhan, distribusi, dan kompetensi tenaga; serta (5) pengujian pemanfaatan modul, interoperabilitas, kualitas data, dan ketepatan waktu laporan SIMRS. Pemantauan perlu menilai bukti manfaat, bukan sekadar penyelesaian aktivitas.

5. KESIMPULAN

Capaian kinerja RSUD Kota Bandung tahun 2025 belum merata pada empat perspektif *Balanced Scorecard*. Perspektif pelanggan dan sejumlah indikator proses internal menunjukkan capaian yang memenuhi atau melampaui acuan, sedangkan pendapatan BLUD dan profit margin belum mencapai target. Kecukupan sarana medis, SDM, dan pelatihan juga masih memiliki kesenjangan. Efektivitas implementasi enam strategi Renstra 2025–2029 bervariasi menurut tahap pelaksanaan dan bukti manfaat yang tersedia. Program gedung dan parkir masih menghadapi persoalan tahapan dan administrasi; strategi pendapatan, sarana, dan SDM belum sepenuhnya memenuhi sasaran; sedangkan

pengembangan SIMRS melampaui target output, tetapi integrasi data belum sepenuhnya terwujud. Kondisi strategis internal dan eksternal berkaitan secara logis-empiris dengan variasi capaian BSC. Kekuatan pada tata kelola, pembiayaan, mutu, dan digitalisasi berdampingan dengan keterbatasan fasilitas, tenaga, siklus pendapatan, dan integrasi informasi. Karena desain penelitian berupa studi kasus kualitatif, temuan ini merupakan interpretasi kontekstual berdasarkan triangulasi, bukan bukti kausalitas statistik.

6. SARAN

Pertama, manajemen perlu menyelenggarakan evaluasi berkala lintas perspektif dengan sumber data dan periode yang jelas. Kedua, setiap strategi Renstra perlu memiliki pemantauan yang membedakan milestone, output, dan outcome, lengkap dengan penanggung jawab dan tindak lanjut. Ketiga, unit pengampu perlu memprioritaskan penyelesaian kendala administrasi program fisik, peningkatan keterlacakan pendapatan dan klaim, pemenuhan sarana, pengembangan kompetensi SDM, serta integrasi dan pemanfaatan SIMRS. Keempat, Pemerintah Kota Bandung dapat menggunakan bukti kesenjangan kapasitas dan tahapan program sebagai masukan pertimbangan dukungan sumber daya sesuai kewenangannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amer, F., dkk. (2022). The deployment of balanced scorecard in health care organizations: Is it beneficial? (Rujukan sebagaimana dicantumkan dalam tesis; lengkapi detail bibliografi dari daftar pustaka asli).
- Anshari, dkk. (2025). Kajian integrasi Balanced Scorecard dan SWOT dalam kinerja rumah sakit daerah. (Detail publikasi mengikuti daftar pustaka tesis).
- Benzaghta, M. A., dkk. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73.
- Betto, F., dkk. (2022). The evolution of balanced scorecard in healthcare: A systematic review. (Detail publikasi mengikuti daftar pustaka tesis).
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.
- Hafianti, dkk. (2022). Measuring performance of Padang Panjang Public Hospital in achieving its targets using the Balanced Scorecard. (Detail publikasi mengikuti daftar pustaka tesis).
- Hendrawan, dkk. (2024). Kajian Balanced Scorecard dan SWOT pada konteks rumah sakit umum daerah. (Detail publikasi mengikuti daftar pustaka tesis).
- Jotlely, dkk. (2025). Kajian pengukuran kinerja rumah sakit melalui perspektif Balanced Scorecard. (Detail publikasi mengikuti daftar pustaka tesis).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.

Rothaermel, F. T. (2021). Strategic Management. McGraw-Hill.

RSUD Kota Bandung. (2025). Rencana Strategis RSUD Kota Bandung Tahun 2025–2029.

RSUD Kota Bandung. (2021–2025). Laporan Kinerja RSUD Kota Bandung.

Catatan penyuntingan: Daftar pustaka di atas merupakan daftar awal berdasarkan sitasi dan sumber yang terlihat pada naskah tesis. Sebelum artikel dikirim ke jurnal, lengkapi dan cocokkan seluruh nama penulis, judul, tahun, volume, nomor, halaman, DOI/URL, serta gaya sitasi dengan daftar pustaka asli dan template jurnal tujuan.