

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT  
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA  
PT. HERO SUPERMARKET Tbk**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam Menempuh Sidang  
Program Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada  
Universitas Darma Persada**

Disusun Oleh :  
**TRIFENA KRISTIANI**  
03420003



**UNIVERSITAS DARMA PERSADA**

**JAKARTA**

**2008**



FAKULTAS EKONOMI - UNIVERSITAS DARMA PERSADA

JURUSAN AKUNTANSI

PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul:

PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA

PT. HERO SUPERMARKET Tbk

Oleh:

Nama : Trifena Kristiani

NIM : 03420003

Telah disetujui untuk diujikan.

Jakarta, Januari 2008

Mengetahui,

Kajur Akuntansi

Pembimbing Materi

( Drs. Boedi Setyo Hartono, Ak, MM )

( Drs. Boedi Setyo Hartono, Ak, MM )



FAKULTAS EKONOMI - UNIVERSITAS DARMA PERSADA

JURUSAN AKUNTANSI

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT**

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA**

**PT. HERO SUPERMARKET Tbk**

Telah dipertahankan dihadapan sidang Tim Penguji Skripsi pada:

**Tanggal : Januari 2008**

Oleh :

**Nama : Trifena Kristiani**

**NIM : 03420003**

**PANITIA PENGUJI SKRIPSI**

Nama

Jabatan

Tanda Tangan

Drs. Sunarto Widodo, Ak. MM

Ketua

Drs. Boedi Setyo Hartono, Ak. MM

Anggota

Drs. M. Iman Nugroho, Ak, MM

Anggota

## LEMBAR PERNYATAAN

Skripsi yang berjudul: **PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. HERO SUPERMARKET Tbk.**

Merupakan karya ilmiah yang penulis susun dan dibuat sebaik-baiknya, dimana seluruh isi yang ada di dalam skripsi ini merupakan hasil karya tulis dan menjadi tanggung jawab penulis.

Demikianlah pernyataan ini penulis buat dengan sebenarnya.

Jakarta, Januari 2008

Penulis



( Trifena Kristiani )

## ABSTRAK

- (A) TRIFENA KRISTIANI ( 03420003 )
- (B) PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. HERO SUPERMARKET Tbk
- (C) 110 halaman; 5 lampiran; 2008
- (D) Kata Kunci: Analisa *Balance Scorecard*
- (E) **Alasan & Tujuan Penelitian:** Untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard* yang mungkin digunakan PT. Hero Supermarket Tbk, serta menganalisis keunggulan yang dapat diperoleh dari penerapan *balanced scorecard* dan dampaknya bagi perusahaan.  
**Hasil Penelitian:** PT. Hero Supermarket Tbk telah menggunakan *balanced scorecard* sebagai suatu pengukuran kinerja alternatif yang menggabungkan tolok ukur keuangan dan non keuangan sejak tahun 2000. Dengan diterapkan *balanced scorecard*, PT. Hero Supermarket Tbk mampu meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun. *Balanced scorecard* yang diterapkan PT. Hero Supermarket Tbk berhasil memosisikan perusahaan tersebut pada urutan ketiga di dalam industri ritel terkemuka di Indonesia.  
**Kesimpulan & Saran:** Saat ini PT. Hero Supermarket Tbk sedang berada pada tahap bertahan ( *sustain* ). Hal ini dapat dilihat dari banyaknya investasi yang masih terus dilakukan, baik dengan menambah gerai-gerai baru, maupun dengan melakukan perbaikan gerai-gerai yang telah ada. PT. Hero Supermarket Tbk juga melengkapi pengukuran kinerja perspektif pelanggan dengan *service quality* agar tercipta kepuasan pelanggan dan pengalaman berbelanja yang menyenangkan, yang mengakibatkan pelanggan ingin terus berbelanja di Hero Supermarket, maupun gerai-gerai lainnya. Sebaiknya PT. Hero Supermarket Tbk tidak hanya menerapkan *balanced scorecard* sampai pada posisi *store manager* saja, namun sampai pada setiap pegawai yang ada di bawah *store manager*.
- (F) Daftar Pustaka: 1995 - 2005
- (G) Dosen Pembimbing: Drs. Boedi Setyo Hartono, Ak, MM

## KATA PENGANTAR

Dengan hati penuh sukacita, penulis menghaturkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala penyertaannya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat guna mencapai gelar sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada.

Dengan segala kemampuan yang ada, penulis berusaha menyusun skripsi ini dengan sebaik-baiknya. Tetapi menyadari terlepas dari segala kekurangan dan keterbatasannya, maka saran dan kritik yang bertujuan untuk menyempurnakan skripsi ini sangat diharapkan, agar dapat menjadi pengalaman bagi penulis untuk penyusunan tugas-tugas selanjutnya di masa mendatang.

Pada kesempatan ini juga, penulis ingin menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak-pihak yang telah membantu dan memberikan dorongan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik, yaitu kepada :

1. Bapak Eoedi Setyo Hartono, Drs. Ak, MM, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan, petunjuk, serta nasihat yang berharga sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Dekan, Jajaran, dan Civitas FE Universitas Darma Persada.
3. Seluruh dosen dan karyawan FE Universitas Darma Persada yang telah memberikan pendidikan dan pelayanan kepada penulis.
4. Segenap Staf Administrasi dan Perpustakaan Universitas Darma Persada atas semua bantuan dalam kelancaran pembuatan skripsi ini.

5. Bapak Untung Kartika, selaku Humas PT. Hero Supermarket Tbk beserta segenap staf yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan data dan informasi yang berguna kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Kepada papa & mama, yang selama ini telah memelihara dengan penuh kasih sayang, mendidik dengan sabar, mendukung dan memberi semangat kepada penulis khususnya selama masa penyusunan skripsi.
7. Kepada semua teman-temanku Dian, Devina, Fitria, Ilhami, Juleha, Mifta, Nurhikmah, Ayu, Desy dan teman-teman yang lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu yang telah banyak memberikan dorongan kepada penulis.
8. Kepada om Herman Effendy dan om Jerry yang telah mengantar penulis ke PT. Hero Supermarket Tbk untuk mendapatkan data-data dalam pembuatan skripsi ini.

Karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis, maka dengan segala kerendahan hati terhadap saran dan kritik, serta mengingat masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan, baik dari segi materi, maupun susunan bahasanya, penulis berharap semoga skripsi ini juga berguna bagi pihak-pihak yang memerlukannya dalam usaha untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang akuntansi di masa mendatang.

Akhir kata, semoga Tuhan membalas kebaikan dan bantuan semua pihak yang telah diberikan kepada penulis. Selain itu, dengan segala kerendahan hati,

penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat memberikan sumbangan ilmu dan pemikiran yang bermanfaat bagi semua orang yang membacanya.

Jakarta, Januari 2008

**Trifena Kristiani**



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Lembar Persetujuan .....	i
Lembar Pengesahan .....	ii
Lembar Pernyataan .....	iii
Abstrak .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	viii
Daftar Gambar .....	xii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	3
1.3 Pembatasan Masalah .....	4
1.4 Perumusan Masalah .....	4
1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	4
1. Tujuan Penelitian .....	4
2. Manfaat Penelitian .....	5
1.6 Metodologi Penelitian .....	6
1.7 Kerangka Pemikiran .....	8
1.8 Sistematika Pembahasan .....	9
<b>BAB II : LANDASAN TEORI</b> .....	11
2.1 Sistem Penilaian Kinerja .....	11

1. Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja .....	12
2.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
1. Definisi <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2. Hubungan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan dengan Hasil Pengukuran Kinerja berdasarkan <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> .....	18
3. Komponen <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
4. Kelebihan <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
5. Perbedaan Antara <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Sistem Pengukuran Tradisional .....	31
2.3 Perspektif Pengukuran Kinerja berdasarkan <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> .....	32
1. Perspektif Keuangan .....	32
2. Perspektif Pelanggan .....	34
3. Perspektif Bisnis Internal .....	35
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	36
2.4 Hubungan Antar Perspektif .....	38
1. Perspektif Keuangan .....	38
2. Perspektif Pelanggan .....	40
3. Perspektif Bisnis Internal .....	42
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	44
2.5 Sistem Pengukuran Kinerja .....	45
1. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja .....	49

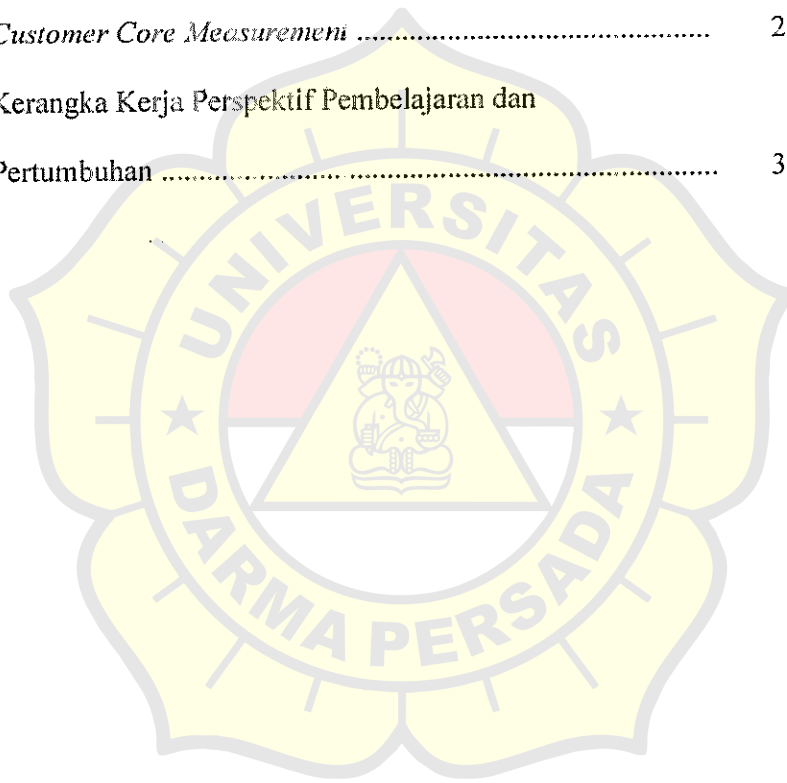
2. Tujuan dan Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja .....	51
3. Manfaat Pengukuran Kinerja .....	52
<b>BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>	<b>54</b>
3.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan .....	54
3.2 Struktur Organisasi Perusahaan .....	62
3.3 Kegiatan Perusahaan dan Perkembangan .....	81
<b>BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>83</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	83
4.2 Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> di PT. Hero Supermarket Tbk .....	83
1. Perspektif Keuangan .....	83
2. Perspektif Pelanggan .....	84
3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	84
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	85
4.3 Evaluasi Pengukuran Kinerja dengan Perspektif <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> .....	86
1. Perspektif Keuangan .....	86
2. Perspektif Pelanggan .....	95
3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	99
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	102
4.4 Hubungan Antar Perspektif .....	103
4.5 Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> di PT. Hero Supermarket Tbk .....	104

4.6 Usaha-usaha untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan .....	104
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>107</b>
5.1 Kesimpulan .....	107
5.2 Saran .....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1.1	Komponen <i>Balanced Scorecard</i> ..... 17
Gambar 1.2	Hubungan keempat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> ..... 19
Gambar 1.3	<i>Customer Core Measurement</i> ..... 25
Gambar 1.4	Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ..... 30



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Pada saat sekarang ini, dunia ekonomi sudah dirasakan makin mengglobal. Persaingan yang terjadi bukan antar perusahaan dalam satu negara saja, melainkan juga antar negara. Persaingan juga meningkat bukan saja dari sisi jumlahnya, tetapi juga intensitas persaingannya. Persaingan itu semakin dipertajam dengan berubahnya karakter lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan yang dahulu hanya mengutamakan produksi dan mencari keuntungan. Sedangkan, lingkungan perusahaan yang sekarang lebih mengutamakan kecepatan informasi dan penciptaan nilai bagi pelanggan atau *customernya*. Perusahaan sekarang juga lebih bersaing berdasarkan kompetensi dan proses.

Adanya perubahan atas lingkungan perusahaan tersebut memaksa perusahaan untuk mengubah pola pikir yang lama dan menyesuaikannya dengan keadaan serta kebutuhan saat ini. Perusahaan dituntut untuk mampu mengidentifikasi, mengelola, dan memperbaiki proses bisnis yang penting. Hal itu agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dan dapat bertahan di tengah persaingan ketat dunia usaha.

Seiring dengan berubahnya kondisi dan tuntutan terhadap perusahaan, maka pengukuran kinerja keberhasilan perusahaan pun ikut berubah. Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi perusahaan masa kini dan masa depan. Pengukuran kinerja ini merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tingkatan pencapaian

target tertentu. Tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan.

Pengukuran keberhasilan tidak lagi hanya bisa dilihat dari jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pengukuran secara tradisional itu kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan. Kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari laporan keuangan yang dihasilkan. Ukuran-ukuran finansial saja tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan dengan orientasi proses.

Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran-ukuran finansial dan non finansial. Ukuran-ukuran baru itu diharapkan akan bermanfaat karena lebih berfokus pada tindakan. Sistem pengukuran baru itu penting bagi inisiatif strategis. Salah satu sistem pengukuran kinerja strategis adalah *balanced scorecard*.

Dengan *balanced scorecard*, data laporan keuangan tetap dipertahankan dalam mengukur kinerja, tetapi untuk berhasil di masa mendatang, perusahaan perlu melakukan investasi pada pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* memungkinkan perusahaan untuk menyatakan tujuan setiap unit usahanya tidak hanya dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, serta bagaimana unit usaha tersebut meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia,

sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.

Penulis memilih PT. Hero Supermarket Tbk sebagai objek untuk dijadikan penelitian dalam skripsi ini mengenai penerapan *balanced scorecard*, karena PT. Hero Supermarket yang bergerak dalam bidang jasa, serta dalam mencapai tujuan dan visi perusahaan belum menerapkan metode *balanced scorecard* yang mungkin akan berdampak lebih baik lagi untuk ke depannya bila metode *balanced scorecard* diterapkan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik melakukan penelitian pada PT. Hero Supermarket Tbk dengan judul: **“Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. Hero Supermarket Tbk.”**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemahaman yang telah diuraikan di atas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan *balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja alternatif pada PT. Hero Supermarket Tbk.
2. Bagaimana kelebihan dan kelemahan dari penerapan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja pada PT. Hero Supermarket Tbk.

### 1.3 Pembatasan Masalah

Karena masalah kinerja perusahaan merupakan masalah yang sangat penting dalam menunjang kehidupan perusahaan, baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang, maka penulis mencoba menerapkan sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* pada PT. Hero Supermarket Tbk.

Dalam hal ini, pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* mencakup 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

### 1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan pemahaman yang telah diuraikan, maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja alternatif telah ditempuh pada PT. Hero Supermarket Tbk.
2. Apakah yang menjadi kelebihan dan kelemahan dari penerapan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja pada PT. Hero Supermarket Tbk.

### 1.5 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

#### 1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah :

- a. Untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard* yang mungkin digunakan PT. Hero Supermarket Tbk.
- b. Untuk menganalisis keunggulan yang dapat diperoleh dari penerapan *balanced scorecard* dan dampaknya bagi perusahaan.

## 2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaatnya adalah :

### a. Bagi Peneliti

- Untuk mengetahui perkembangan dunia ilmu pengetahuan, khususnya penerapan *balanced scorecard* sebagai suatu alternatif pengukuran kinerja perusahaan.
- Untuk mendapatkan gambaran mengenai kinerja perusahaan yang dibuat oleh PT. Hero Supermarket, sehingga dapat membandingkan teori-teori yang dipelajari dalam kuliah dengan kenyataan dalam praktek.

### b. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat dijadikan suatu pemecahan masalah yang baik yang dihadapi oleh perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, sehingga dapat dicapai kinerja yang baik, maksimal dan berkelanjutan.

c. Bagi Ilmu Pengetahuan

Dapat menjadi salah satu bahan referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya.

## 1.6 Metodologi Penelitian

### 1. Jenis Data

Dalam penulisan skripsi ini jenis data yang diperoleh dalam penelitian adalah data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen perusahaan yang terdiri dari laporan laba rugi, neraca, struktur organisasi, serta gambaran umum perusahaan.

### 2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian adalah :

a. Studi lapangan ( *Field research* )

Pengumpulan data dilakukan dengan meninjau secara langsung pada PT. Hero Supermarket Tbk.

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian sebagai berikut :

- Wawancara ( *Interview* )

Yaitu, tanya jawab secara langsung dengan supervisor dan karyawan perusahaan yang berwenang dalam memberikan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.

- Pengamatan ( *Observation* )

Yaitu, suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati langsung obyek dari penelitian untuk memperoleh data-data faktual dari perusahaan tersebut.

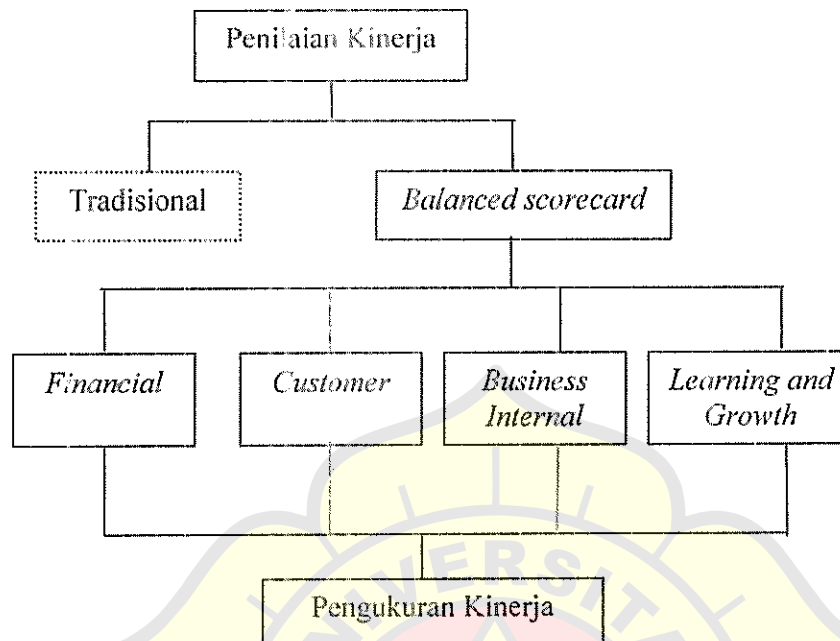
b. Studi kepustakaan ( *Library research* )

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari pengetahuan teoritis yang erat kaitannya dengan permasalahan melalui literatur, berupa buku-buku atau majalah ilmiah, jurnal umum, dan sumber data lain, seperti dokumentasi dan catatan yang dimiliki perusahaan, yang merupakan cara bagi penulis dalam pemahaman terhadap pelaksanaan kinerja.

**3. Metode Analisis Data**

Analisis yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah metode analisis deskriptif, yaitu dengan cara menyajikan data yang berhasil dikumpulkan, mengolah data tersebut, serta menarik kesimpulan dari analisa yang dilakukan pada PT. Hero Supermarket Tbk.

## 1.7 Kerangka Pemikiran



Sumber : Mulyadi dan Jhony Setyawan, 2001 : 338

Pada skripsi ini akan dibahas mengenai penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan pengukuran tradisional dan *balanced scorecard*. Pengukuran berdasarkan *balanced scorecard* terdiri atas empat macam, yaitu: perspektif *financial*, *customer*, *business internal*, serta *learning and growth*. Perspektif *financial* memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi di dalam mewujudkan visinya. Perspektif *customer* memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan *customer* beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif *business internal* memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani *customer* dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif

*learning and growth* merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi, dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, *customer*, dan proses *business internal*. Keempat macam penilaian tersebut digunakan sebagai alat pengukuran kinerja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

## 1.8 Sistematika Pembahasan

Pembahasan dalam skripsi ini dibagi dalam lima bab, yang terdiri dari :

### Bab I : PENDAHULUAN

Bab yang berisikan mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi penelitian, kerangka pemikiran, serta sistematika pembahasan dalam skripsi.

### Bab II : LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan pandangan-pandangan teoritis yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti, yang terdiri dari landasan teori yang berisi teori-teori penunjang dan menunjukkan hubungan antara teori dengan masalah yang akan diteliti.

### Bab III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menguraikan tentang sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, serta kegiatan perusahaan dan perkembangannya.

### Bab IV : ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan tentang pembahasan dan analisa masalah yang berhubungan dengan penerapan *balanced scorecard* di PT. Hero Supermarket Tbk.

### Bab V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab yang berisikan kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan bab-bab sebelumnya dengan disertai beberapa saran sebagai masukan untuk berbagai pihak.

