

LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur BSC Tradisional

Perspektif Finansial	Target	Investasi A
Return on investment (ROI)	17%	12-17%
Peningkatan arus kas tahunan	Rp5 M	Rp2 M - Rp5 M
Pertumbuhan penjualan	24%	22-27%
Payback period	3 tahun	5 tahun
Perspektif Pelanggan	Target	Investasi A
Peringkat kepuasan pelanggan	8.2/10	8.0/10
Persentase penjualan ke pelanggan baru	19%	14-19%
Referensi pelanggan	11	9-12
Penawaran produk baru kepada pelanggan	10	7-12
Perspektif Proses Internal	Target	Investasi A
Waktu proses pesanan pelanggan	2 hari	1-4 hari
Jumlah stockout tahunan suatu pesanan	3	3-5
Pengiriman tepat waktu sebagai persentase dari semua pengiriman	95%	90-95%
Waktu peluncuran produk baru ke pasar	3 bulan	4-6 bulan
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Target	Investasi A
Employee turnover	12%	14-18%
Kepuasan karyawan	22	12-22
Jumlah sertifikasi pelatihan karyawan	86%	85-88%
Kecelakaan kerja tahunan	1	1-3

Lampiran 2 Struktur SBSC-4

Perspektif Finansial	Target	Investasi A
Return on investment (ROI)	17%	12-17%
Peningkatan arus kas tahunan	Rp5 M	Rp2 M - Rp5 M
Pertumbuhan penjualan	24%	22-27%
Payback period	3 tahun	5 tahun
Penghematan biaya energi	Rp5 M	Rp4,6 M - Rp5,2 M
Perspektif Pelanggan	Target	Investasi A
Peringkat kepuasan pelanggan	8.2/10	8.0/10
Persentase penjualan ke pelanggan baru	19%	14-19%
Referensi pelanggan	11	9-12
Penawaran produk baru kepada pelanggan	10	7-12
Jumlah keluhan masyarakat terhadap emisi polutan perusahaan	3	1-3
Perspektif Proses Internal	Target	Investasi A
Waktu proses pesanan pelanggan	2 hari	1-4 hari
Jumlah <i>stockout</i> tahunan suatu pesanan	3	3-5
Pengiriman tepat waktu sebagai persentase dari semua pengiriman	95%	90-95%
Waktu peluncuran produk baru ke pasar	3 bulan	4-6 bulan
Ton emisi nitrogen dioksida tahunan	30	20-30
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Target	Investasi A
Employee turnover	12%	14-18%
Kepuasan karyawan	22	12-22
Jumlah sertifikasi pelatihan karyawan	86%	85-88%
Kecelakaan kerja tahunan	1	1-3
# jam pelatihan per karyawan pabrik untuk tanggap darurat lingkungan	275	240-300

Lampiran 3 Struktur SBSC-5

Perspektif Finansial	Target	Investasi A
Return on investment (ROI)	17%	12-17%
Peningkatan arus kas tahunan	Rp5 M	Rp2 M - Rp5 M
Pertumbuhan penjualan	24%	22-27%
Payback period	3 tahun	5 tahun
Perspektif Pelanggan	Target	Investasi A
Peringkat kepuasan pelanggan	8.2/10	8.0/10
Persentase penjualan ke pelanggan baru	19%	14-19%
Referensi pelanggan	11	9-12
Penawaran produk baru kepada pelanggan	10	7-12
Perspektif Proses Internal	Target	Investasi A
Waktu proses pesanan pelanggan	2 hari	1-4 hari
Jumlah <i>stockout</i> tahunan suatu pesanan	3	3-5
Pengiriman tepat waktu sebagai persentase dari semua pengiriman	95%	90-95%
Waktu peluncuran produk baru ke pasar	3 bulan	4-6 bulan
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Target	Investasi A
Employee turnover	12%	14-18%
Kepuasan karyawan	22	12-22
Jumlah sertifikasi pelatihan karyawan	86%	85-88%
Kecelakaan kerja tahunan	1	1-3
Perspektif Keberlanjutan	Target	Investasi A
Penghematan biaya energi	Rp5 M	Rp4,6 M - Rp5,2 M
Jumlah keluhan masyarakat terhadap emisi polutan perusahaan	3	1-3
Ton emisi nitrogen dioksida tahunan	30	20-30
# jam pelatihan per karyawan pabrik untuk tanggap darurat lingkungan	275	240-300

Lampiran 4 Kuesioner

KUESIONER

PENGARUH ARSITEKTUR SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD (SBSC) TERHADAP KEPUTUSAN INVESTASI BERBASIS LINGKUNGAN

Panel A

Informed Consent

Saya setuju untuk mengisi kuesioner ini tanpa paksaan guna tujuan penelitian.

- Ya
- Tidak

Panel B

Demografi Responden

Sebelum menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini, mohon mengisi data berikut.

1. Nama Lengkap (Opsional) :
2. Nomor Telepon :
3. Jenis Kelamin :
 - Perempuan
 - Laki-laki
4. Usia :
 - 18 – 22 tahun
 - 23 – 27 tahun
 - > 27 tahun
5. Tingkat Pendidikan :
 - S1
 - S2
6. Mata Kuliah Pendidikan S1
 - Akuntansi Keuangan
 - Akuntansi Manajemen

- Manajemen Strategis
7. Mata Kuliah Pendidikan S2
- Akuntansi dan Keuangan
 - Manajemen Strategis

Panel C

Introduction

Selamat datang!

Terima kasih telah bersedia meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam riset ini.

Riset ini akan terbagi menjadi 2 (dua) bagian. Dalam riset ini, Anda berperan sebagai Manajer Investasi sebuah perusahaan FMCG di Indonesia. Anda akan diminta untuk mengalokasikan anggaran investasi perusahaan berdasarkan data yang disajikan.

Sebagai pengenalan, berikut profil perusahaan dalam riset ini.

Company Profile

PT Sustainable Living merupakan perusahaan manufaktur dan supplier Fast Moving Consumer Goods (FMCG) terkemuka di Indonesia. PT Sustainable Living memiliki lebih dari 40 brand yang terbagi dalam beberapa segmen usaha, yaitu Perawatan Pribadi (*Personal Care*), Perawatan Rumah (*Home Care*), dan Kecantikan (*Beauty & Wellbeing*).

PT Sustainable Living memegang pangsa pasar Indonesia yang signifikan. **Produk Perusahaan dikenal luas karena kualitasnya dan atribut ramah lingkungan**, menjadikan Perusahaan sebagai pilihan terpercaya bagi konsumen yang memprioritaskan keberlanjutan.

PT Sustainable Living memiliki tujuan bisnis strategis yaitu menjalankan praktik bisnis yang memenuhi tanggung jawab **pemeliharaan lingkungan** dan mencapai **kesuksesan finansial** bagi pemegang sahamnya.

Ikhtisar Keuangan tahun 2022 PT Sustainable Living

Financial Highlight	IDR
Pendapatan	4.5 milyar
Laba	700 juta
Total Asset	12 milyar
Ekuitas Pemegang Saham	5.5 milyar
Alokasi Investasi	5 milyar dialokasikan untuk perluasan fasilitas produk, dengan mempertimbangkan dampak lingkungan dan keuntungan finansial

Panel D**Investasi Perusahaan**

PT Sustainable Living sedang mempertimbangkan ekspansi besar terhadap fasilitas produksinya guna meningkatkan eko-efisiensi dan pemeliharaan lingkungan.

Perusahaan meminta Anda selaku Manajer Investasi untuk mengevaluasi peluang investasi potensial ini dengan menggunakan **Balanced Scorecard (BSC)**. Perusahaan Anda memiliki anggaran investasi sebesar **Rp 5 Milyar**. Perusahaan belum menerapkan proyeksi metrik lingkungan dalam pengambilan keputusan investasinya. Jumlah yang Anda investasikan harus menunjukkan sejauh mana Anda yakin bahwa investasi ini akan berkontribusi dalam mencapai tujuan bisnis strategis perusahaan. BSC akan mencakup pengukuran yang menentukan apakah tujuan tertentu telah tercapai. Jika tujuan tersebut terpenuhi, maka tujuan bisnis strategis akan tercapai.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) menyediakan pengukuran yang dapat digunakan manajer untuk evaluasi kinerja ataupun membuat keputusan investasi. Pengukuran ini memberikan evaluasi terhadap karakteristik investasi yang berhubungan dengan tujuan strategis perusahaan. Pengukuran diklasifikasikan dalam berbagai perspektif bisnis, yaitu perspektif **keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.**

Tujuan akhir dari Sustainability Balanced Scorecard adalah membantu manajer membuat keputusan investasi yang sesuai dengan tujuan bisnis utama perusahaan, yaitu menjalankan praktik bisnis yang memenuhi tanggung jawab **pemeliharaan lingkungan** dan mencapai **kesuksesan finansial** bagi pemegang sahamnya.

Panel E

Peran Manajer Investasi

Dalam sebuah perusahaan, seorang manajer investasi bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengambil keputusan mengenai investasi perusahaan, seperti pembangunan pabrik baru ataupun penambahan fasilitas produksi. **Peranan mereka meliputi evaluasi berbagai peluang investasi untuk menentukan cara terbaik bagi perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya keuangannya.** Mereka perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti risiko, potensi laba atas investasi, dan keselarasan dengan tujuan keuangan perusahaan.

Manajer investasi memainkan peran penting dalam memastikan bahwa investasi perusahaan bersifat strategis, menguntungkan, dan mendukung stabilitas dan pertumbuhan keuangan jangka panjang. Untuk mengevaluasi peluang-peluang investasi tersebut, terdapat berbagai kerangka kerja dan alat manajemen yang dapat digunakan. Salah satu metode yang digunakan oleh banyak perusahaan adalah **Balanced Scorecard (BSC)**.

Setelah memahami penjelasan terkait peranan Manajer Investasi, berikut rangkaian pertanyaan yang bertujuan agar Anda dapat menyelami peranan Anda lebih lanjut.

1. Manajer investasi bertanggung jawab mengambil keputusan mengenai investasi perusahaan
 - Benar
 - Salah

2. Manajer investasi hanya berfokus pada keuntungan finansial jangka pendek.
 - Benar
 - Salah

3. Manajer investasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja keuangan suatu perusahaan.
 - Benar
 - Salah

4. Bagian dari peran manajer investasi adalah mempertimbangkan potensi risiko dan laba atas investasi.
 - Benar
 - Salah

5. Manajer investasi memainkan peran kunci dalam membantu perusahaan tumbuh dan mencapai tujuan keuangannya.
 - Benar
 - Salah

Panel F

Pengambilan Keputusan Investasi Perusahaan

Perusahaan Anda memiliki anggaran investasi sebesar **Rp 5 Miliar**, dan Anda memiliki kebebasan untuk mengalokasikan nominal tersebut menggunakan **kelipatan Rp 500 juta**. Keputusan Investasi Anda dapat berkisar antara Rp 500 juta hingga Rp 5 Miliar.

Layar berikut memuat BSC dengan informasi mengenai peluang investasi yang ada. BSC berisi empat perspektif berbeda—**keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan**.

Target perusahaan untuk pengukuran tertentu akan ditampilkan di sebelah angka proyeksi investasi. Masing-masing perspektif berisi 4 metrik pengukuran yang akan menampilkan target perusahaan serta proyeksi peluang investasi.

Struktur BSC Tradisional*

Perspektif Finansial	Target	Investasi A
Return on investment (ROI)	17%	12-17%
Peningkatan arus kas tahunan	Rp5 M	Rp2 M - Rp5 M
Pertumbuhan penjualan	24%	22-27%
Payback period	3 tahun	5 tahun
Perspektif Pelanggan	Target	Investasi A
Peringkat kepuasan pelanggan	8.2/10	8.0/10
Persentase penjualan ke pelanggan baru	19%	14-19%
Referensi pelanggan	11	9-12
Penawaran produk baru kepada pelanggan	10	7-12
Perspektif Proses Internal	Target	Investasi A
Waktu proses pesanan pelanggan	2 hari	1-4 hari
Jumlah stockout tahunan suatu pesanan	3	3-5
Pengiriman tepat waktu sebagai persentase dari semua pengiriman	95%	90-95%
Waktu peluncuran produk baru ke pasar	3 bulan	4-6 bulan
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Target	Investasi A
Employee turnover	12%	14-18%
Kepuasan karyawan	22	12-22
Jumlah sertifikasi pelatihan karyawan	86%	85-88%
Kecelakaan kerja tahunan	1	1-3

*Sebagai contoh. BSC tradisional hanya ditampilkan kepada sel/kelompok yang telah melalui randomisasi dan mendapatkan kuesioner BSC tradisional. Struktur SBSC-4 atau SBSC-5 akan ditampilkan bagi kelompok yang mendapatkan kuesioner SBSC-4 atau SBSC-5.

Q2. Setelah menganalisis BSC di atas, berapa banyak dari anggaran Rp 5 Miliar yang akan Anda keluarkan untuk Investasi tersebut?

*Note: PT Sustainable Living memiliki tujuan bisnis strategis yaitu menjalankan praktik bisnis yang memenuhi tanggung jawab **pemeliharaan lingkungan** dan mencapai **kesuksesan finansial** bagi pemegang sahamnya.

- 1 = Rp 500 juta
- 2 = Rp 1 M
- 3 = Rp 1.5 M
- 4 = Rp 2 M
- 5 = Rp 2.5 M
- 6 = Rp 3 M
- 7 = Rp 3.5 M
- 8 = Rp 4 M
- 9 = Rp 4.5 M
- 10 = Rp 5 M

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Panel G

Debriefing

Terima kasih telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam riset ini!

Riset ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penggunaan Balanced Scorecard (SBSC) terhadap pengambilan keputusan investasi perusahaan.

Undian hadiah uang elektronik akan dilakukan sewaktu riset ini selesai. 3 (tiga) responden akan dipilih secara acak dan uang elektronik akan dikirimkan melalui nomor telepon yang telah diberikan.

Lampiran 5 Rekapitulasi Hasil Kuesioner

		Group			Total
		1	2	3	
Q2. Setelah menganalisis BSC di atas, berapa banyak dari anggaran Rp 5 Miliar yang akan Anda keluarkan untuk Investasi tersebut?	.5	5	1	0	6
	1.0	5	2	3	10
	1.5	1	1	1	3
	2.0	5	3	1	9
	2.5	2	3	3	8
	3.0	3	1	4	8
	3.5	1	4	4	9
	4.0	3	5	7	15
	4.5	3	4	1	8
	5.0	0	5	2	7
Total		28	29	26	83

Lampiran 6 Rekapitulasi Data Responden

Kriteria	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	34	41%
	Wanita	49	59%
Usia	18-22 Tahun	36	43,4%
	23-27 Tahun	40	48,2%
	>27 Tahun	7	8,4%
Tingkat Pendidikan	S1	73	88%
	S2	10	12%
Total Responden		83	

Lampiran 7 Hasil Uji Distribusi Responden

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23.658	18	0.167
Likelihood Ratio	27.193	18	0.075
Linear-by-Linear Association	6.673	1	0.010
N of Valid Cases	83		

Lampiran 8 Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q2. Setelah menganalisis BSC di atas, berapa banyak dari anggaran Rp 5 Milyar yang akan Anda keluarkan untuk Investasi tersebut?	83	0.5	5.0	2.916	1.3877
Valid N (listwise)	83				

Report				
Group	Mean	N	Std. Deviation	
1	2.214	28	1.3840	
2	3.362	29	1.3555	
3	3.173	26	1.1571	
Total	2.916	83	1.3877	

Lampiran 9 Hasil Uji Randomisasi

Usia

Crosstab					
		Usia			Total
		1	2	3	
Q2. Setelah menganalisis BSC di atas, berapa banyak dari anggaran Rp 5 Milyar yang akan Anda keluarkan untuk Investasi tersebut?	.5	4	2	0	6
	1.0	4	6	0	10
	1.5	3	0	0	3
	2.0	3	5	1	9
	2.5	5	3	0	8
	3.0	5	3	0	8
	3.5	4	5	0	9
	4.0	3	12	0	15
	4.5	1	4	3	8
	5.0	4	0	3	7
Total		36	40	7	83

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	40.531	18	0.002
Likelihood Ratio	41.502	18	0.001
Linear-by-Linear Association	6.675	1	0.010
N of Valid Cases	83		

Jenis Kelamin

Crosstab				
		Jenis Kelamin		Total
		1	2	
Q2. Setelah menganalisis BSC di atas, berapa banyak dari anggaran Rp 5 Milyar yang akan Anda keluarkan untuk Investasi tersebut?	.5	4	2	6
	1.0	6	4	10
	1.5	3	0	3
	2.0	5	4	9
	2.5	6	2	8
	3.0	5	3	8
	3.5	5	4	9
	4.0	7	8	15
	4.5	5	3	8
	5.0	3	4	7
Total		49	34	83

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.949a	9	0.839
Likelihood Ratio	6.052	9	0.735
Linear-by-Linear Association	1.404	1	0.236
N of Valid Cases	83		

Tingkat Pendidikan

Crosstab				
		Tingkat Pendidikan		Total
		1	2	
Q2. Setelah menganalisis BSC di atas, berapa banyak dari anggaran Rp 5 Milyar yang akan Anda keluarkan untuk Investasi tersebut?	.5	6	0	6
	1.0	9	1	10
	1.5	3	0	3
	2.0	9	0	9
	2.5	7	1	8
	3.0	7	1	8
	3.5	8	1	9
	4.0	13	2	15
	4.5	7	1	8
	5.0	4	3	7
Total		49	73	10

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.811a	9	0.455
Likelihood Ratio	8.862	9	0.450
Linear-by-Linear Association	4.110	1	0.043
N of Valid Cases	83		

Lampiran 10 Hasil Uji ANOVA

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	21.276	2	10.638	6.229	0.003
Within Groups	136.634	80	1.708		
Total	157.910	82			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable:						
Bonferroni						
(I) Group	(J) Group	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	-1.148	0.3463	0.004	-1.994	-0.301
	3	-0.959	0.3559	0.026	-1.829	-0.088
2	1	1.148	0.3463	0.004	0.301	1.994
	3	0.189	0.3530	1.000	-0.674	1.052
3	1	0.959	0.3559	0.026	0.088	1.829
	2	-0.189	0.3530	1.000	-1.052	0.674