

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Toko *multi-brand* merupakan toko yang menjual berbagai produk dan merek. Meningkatnya bisnis toko *multi-brand* karena jenis bisnis ini diminati oleh pelanggan karena dianggap dapat menyelesaikan solusi untuk berbelanja dalam satu atap. Dibandingkan harus menghabiskan waktu untuk mendatangi satu toko ke toko lainnya, pelanggan dapat menemukan berbagai produk terbaik di satu toko *multi-brand*. Toko *multi-brand* juga akan merekomendasikan barang pelengkap dari merek lain. Tujuan utama dari Toko *multi-brand* adalah untuk mencakup segmentasi pasar yang lebih luas. Strategi tersebut memberikan pengalaman yang lebih baik bagi pelanggan sehingga dapat meningkatkan pembelian. Manfaat menjual berbagai merek pada satu toko tidak hanya sekedar menambah inventaris dan memuaskan lebih banyak pelanggan, menambahkan produk pada toko *multi-brand* akan memberikan peluang meningkatnya penjualan serta memberikan *brand awareness* bagi konsumen.

Kota Bandung memiliki berbagai toko *multi-brand*. Salah satu jenis usaha Toko *multi-brand* yang banyak diminati yaitu Toko *multi-brand* di bidang *fashion*. Pada tahun 2022, jumlah industri *fashion* di Kota Bandung mengalami peningkatan sebesar 12% dari tahun 2020. Berikut merupakan perkembangan industri *fashion* di Kota Bandung pada tahun 2020-2022.



Gambar I. 1 Perkembangan Industri Fashion Kota Bandung

Sumber: (Bandung Fashion Society, 2023)

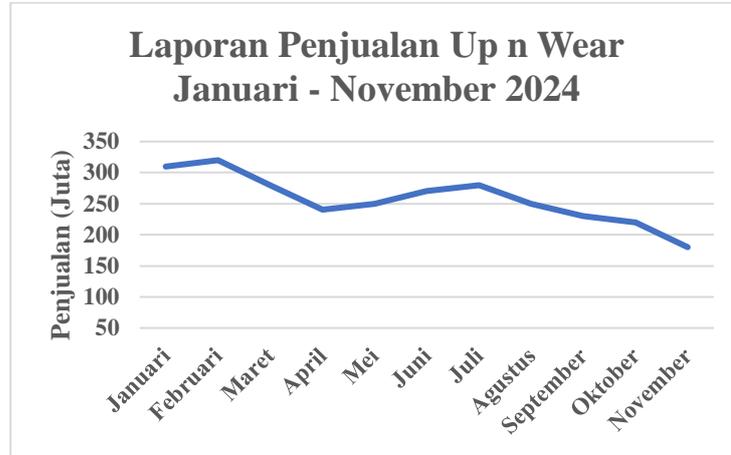
Berdasarkan Gambar I. 1, menunjukkan bahwa terdapat perkembangan pada industri *fashion* di Kota Bandung memiliki persentase kenaikan setiap tahunnya. Jumlah industri *fashion* pada tahun 2020 sebanyak 910 dan mengalami kenaikan sebesar 7% sehingga 2021 menjadi 974, setelah itu mengalami kenaikan sebesar 9% sehingga 2022 menjadi 1025 industri *fashion*. Perkembangan *fashion* terus melahirkan karya-karya yang mendorong industri kreatif yang menjadikan *fashion* merupakan hobi dan kesenangan terutama di kalangan anak muda. Hal ini, yang membuat pelaku usaha membuat usaha dibidang *fashion* dengan berbagai *brand*. Salah satu usaha toko *multi-brand* yang bermunculan di Bandung yaitu Up n Wear.



Gambar I. 2 Logo Up n Wear

Up n Wear merupakan salah satu toko *multi-brand* yang bergerak di bidang *fashion* wanita yang berdiri pada September 2022 dan berlokasi di Jl. Braga No.43, Bandung 40111. Toko ini menawarkan berbagai brand *fashion* mulai dari baju, celana, rok, *dress*, aksesoris, sepatu, gantungan kunci, dan berbagai macam aksesoris lainnya. Toko ini memiliki misi untuk mempermudah konsumen untuk melihat produk secara *real*, menjadikan wadah berbagai *brand fashion* lokal untuk menciptakan *brand awareness* kepada masyarakat secara *offline* dan *online*, serta mengembangkan *brand* lokal khususnya *brand* yang baru merintis di dunia *fashion*. Lokasi yang strategis dan produk yang beragam dengan harga yang terjangkau dibandingkan dengan toko *multi-brand* lainnya menjadikan Up n Wear mengalami perkembangan yang sangat pesat dan diminati dengan berbagai kalangan khususnya wanita. Namun selama kuartal terakhir, terjadi penurunan

yang mencerminkan adanya berbagai tantangan dalam aspek internal perusahaan. Adapun Gambar I. 3 yang menunjukkan grafik pendapatan Up n Wear dalam rentang 1 tahun terakhir.



Gambar I. 3 Pendapatan Up n Wear Tahun 2024

Sumber: Data Internal Up n Wear

Berdasarkan Gambar I. 3 dapat diketahui, Up n Wear mengalami kenaikan dan penurunan penjualan yang cukup signifikan selama periode bulan Januari hingga November 2024 dengan puncak penjualan yang cukup besar pada bulan Februari yang mencapai angka Rp320.000.000. Namun pada kuartal terakhir, perusahaan mengalami penurunan secara bertahap dengan mencapai titik terendah pada angka Rp180.000.000. Penurunan tersebut menggambarkan adanya permasalahan dalam pengelolaan bisnis untuk mempertahankan konsistensi pendapatannya. Perubahan yang dialami dapat berdampak pada posisi perusahaan di pasaran serta memengaruhi konsistensi pendapatan yang dihasilkan serta situasi yang dialami menunjukkan bahwa pendapatan yang dihasilkan Up n Wear belum memiliki stabilitas keuangan yang kuat. Penurunan pendapatan ini tidak hanya terjadi karena persaingan yang semakin ketat dengan kompetitor sejenis. Terdapat berbagai yang berkaitan satu sama lain dan saling mempengaruhi pada penurunan pendapatan.

Salah satu permasalahan yang dihadapi adalah permasalahan terkait sumber daya manusia. Pergantian karyawan sering terjadi karena terdapat karyawan yang tidak mengisi *shift* dalam beberapa lama sehingga mengakibatkan beban kerja yang tidak rata. Karyawan yang tidak mengisi *shift* harus digantikan dengan karyawan

lain yang bersedia, namun pada beberapa kondisi, sangat memungkinkan karyawan lain tidak ada yang mengisi *shift* tersebut sehingga kekurangan pekerja. Selain itu, terdapat beberapa keluhan mengenai karyawan dalam rentang satu tahun ke belakang. Keluhan disampaikan baik melalui ulasan google, instagram, ataupun secara langsung. Jenis keluhan yang paling sering didapatkan 70% terkait keramahan dan 30% keterlambatan buka toko. Adapun Tabel I.1 menunjukkan sebagian keluhan yang disampaikan oleh pelanggan Up n Wear pada ulasan google.

Tabel I. 1 Keluhan Pelanggan Up n Wear

No	Nama	Keluhan	Status
1.	Ditya Pranciass	Karyawan judes saat memberi tahu pelanggan dan tidak sopan saat melewati pelanggan	Pelanggan
2.	Shally Ardhina	Kasirnya bikin <i>badmood</i> , semoga bisa diperbaiki lagi ya	Pelanggan
3.	Jihan Adn	Karyawan tidak ramah saat melayani pelanggan	Pelanggan

Sumber: Google Reviews Up n Wear

Dapat dilihat pada Tabel I. 1, sebagian besar keluhan pelanggan terdapat pada pelayanan yang diberikan oleh karyawan yang bekerja pada perusahaan Up n Wear. Berdasarkan ulasan google, dari total 27 *review* terdapat 4 *review* buruk atau sebesar 15% yang mengeluhkan mengenai pelayanan karyawan. Akibat dari kondisi tersebut, pelanggan menjadi enggan untuk melakukan pembelian ulang dan cenderung menyebarkan umpan balik negatif, baik secara langsung maupun melalui media sosial. Hal ini dapat merusak reputasi Up n Wear serta memberikan dampak signifikan pada penurunan pendapatan dalam jangka panjang.

Up n Wear menghadapi tantangan terkait persaingan dengan platform *online* seperti TikTok Shop, Shopee, dan Lazada, yang menawarkan harga lebih murah melalui model bisnis berbasis volume dan biaya operasional rendah. Subsidi seperti diskon dan gratis ongkir membuat pelanggan semakin tertarik berbelanja *online* karena lebih praktis dan memiliki variasi produk yang luas. Selain itu, munculnya banyak toko *multi-brand fashion* di Bandung yang menawarkan harga kompetitif, pilihan beragam, dan strategi pemasaran agresif semakin memperketat

persaingan. Kondisi ini memaksa Up n Wear untuk berusaha lebih keras mempertahankan pelanggan setia dan menarik pelanggan baru di pasar yang semakin kompetitif.

Berdasarkan wawancara dengan pemilik dan karyawan perusahaan, ada beberapa permasalahan yang dihadapi, yang secara singkat tertulis pada Tabel I. 2.

Tabel I. 2 Permasalahan di Up n Wear

No	Permasalahan	Keterangan	Sumber
1.	Pembagian tugas dan tanggung jawab setiap <i>shift</i> kurang jelas	Pembagian tugas yang kurang jelas disebabkan oleh faktor internal, seperti: karyawan menganggap tugas dapat dilakukan secara bersamaan dan saling membantu sehingga terdapat pekerjaan yang terlewat.	Berdasarkan wawancara
2.	Tidak terdapat SOP yang terdefinisi dengan baik	Karyawan tidak memiliki kejelasan dengan kebijakan yang wajib dilakukan dalam mengelola stok secara teratur dan melakukan penjualan.	Berdasarkan wawancara dan data internal
3.	Tidak terdapat regulasi yang tepat dalam mengevaluasi kinerja karyawan	Evaluasi karyawan dilakukan jika karyawan lama tidak mengisi <i>shift</i> . Selain itu karyawan tidak mendapatkan <i>feedback</i> atas kinerja yang telah dilakukan.	Berdasarkan wawancara
4.	Kurangnya pelatihan dan kesadaran mengenai etika bisnis yang baik	Hal tersebut menyebabkan karyawan kurang memahami standar profesional yang berpotensi memengaruhi kinerja perusahaan.	Berdasarkan wawancara
5.	Motivasi karyawan yang rendah untuk mematuhi aturan	Karyawan tidak memiliki budaya kerja yang mendukung kepatuhan pada suatu aturan yang berlaku.	Berdasarkan wawancara
6.	Keluhan pelanggan terkait sikap karyawan	Up n Wear seringkali mendapatkan keluhan terkait sikap karyawan yang jutek dan tidak sopan.	Berdasarkan ulasan pelanggan pada <i>google review</i> dan media sosial
7.	Tingkat <i>turnover</i> karyawan yang tinggi	Pergantian karyawan sering terjadi karena karyawan tidak mengisi jadwal <i>shift</i> dalam waktu yang lama.	Berdasarkan data internal perusahaan

No	Permasalahan	Keterangan	Sumber
8.	Harga produk relatif lebih mahal	Harga produk yang dijual relatif lebih mahal dibandingkan toko online karena terdapat biaya operasional dengan sistem pembagian profit.	Berdasarkan perbandingan harga produk dengan kompetitor
9.	Stok barang kurang lengkap dibandingkan toko <i>online</i>	Stok barang kurang lengkap dibandingkan toko online karena memiliki keterbatasan penyimpanan dan memiliki perbedaan strategi penjualan.	Berdasarkan wawancara

Berdasarkan Tabel I.2, didapatkan ringkasan dari permasalahan yang dihadapi perusahaan yang menjadi penyebab penurunan penjualan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. *People*:

- Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi.
- Keluhan pelanggan terkait sikap karyawan yang tidak ramah.
- Motivasi karyawan yang rendah dalam mematuhi aturan kerja.
- Kurangnya pelatihan dan kesadaran mengenai etika bisnis yang baik.

2. *System*:

- SOP tidak terdefinisi dengan baik.
- Pembagian tugas setiap shift tidak jelas.
- Tidak ada regulasi untuk evaluasi kinerja karyawan.

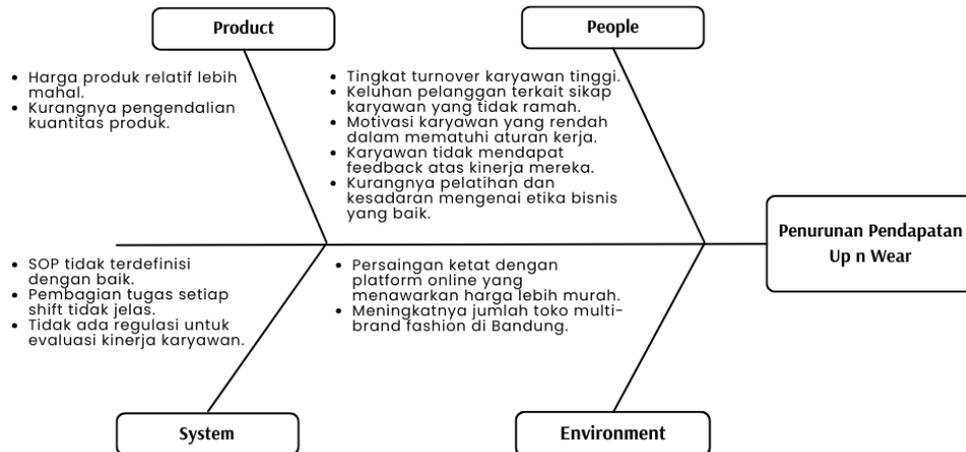
3. *Product*:

- Harga produk relatif lebih mahal.
- Stok barang kurang lengkap dibandingkan toko *online*

4. *Environment*:

- Persaingan ketat dengan platform online yang menawarkan harga lebih murah.
- Meningkatnya jumlah toko *multi-brand fashion* di Bandung.

Adapun Gambar I. 4 yang merupakan *fishbone diagram* yang menggambarkan faktor-faktor permasalahan yang dialami oleh Up n Wear berdasarkan berbagai sumber:



Gambar I. 4 *Fishbone Diagram*

Berdasarkan Gambar I. 4, dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja perusahaan saat ini masih menggunakan pendekatan finansial seperti pencapaian keuangan setiap tahunnya. Up n Wear hanya berfokus pada evaluasi peningkatan satu aspek yaitu keuangan dan kurang memperhatikan keterkaitan aspek-aspek secara keseluruhan. Kondisi ini menjadi salah satu penyebab mengapa penilaian kinerja belum dilakukan secara menyeluruh dan belum menggambarkan hubungan antara faktor *internal* dan *eksternal* perusahaan. Oleh karena itu, Up n Wear perlu melakukan evaluasi dan pengamatan untuk menentukan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Saat ini, perusahaan Up n Wear belum menggunakan metode yang pasti dalam mengukur kinerja dan perkembangan perusahaan sehingga berdampak pada strategi perusahaan yang dapat menyebabkan kalah bersaing pada pasar. Selain itu, pengukuran kinerja berdasarkan aspek finansial saja tidak cukup untuk memperlihatkan kondisi seluruh aspek perusahaan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja, baik melalui kualitas pelayanan, kegiatan pemasaran, ataupun pengendalian kualitas produk yang dijual. Permasalahan pada sumber daya manusia dan operasional pada perusahaan menjadi salah satu faktor yang menghambat perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan penilaian

kinerja pada aspek-aspek lainnya untuk mencapai keselarasan antara strategi dengan visi yang ingin dicapai.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penyelesaian yang diambil adalah dengan menyusun strategi dan pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard. Balanced Scorecard adalah sekumpulan ukuran kinerja yang saling terhubung dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Tunggal, 2000). Metode ini membuat perusahaan dapat mengukur kinerja dengan cara lebih luas dan menemukan strategi yang lebih luas didasarkan dengan aspek-aspek pada perusahaan.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembahasan latar belakang yang telah dijabarkan, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi pengukuran kinerja perusahaan Up n Wear saat ini dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan?
2. Bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja Up n Wear yang efektif menggunakan metode Balanced Scorecard untuk menghasilkan strategi, sasaran strategi, dan KPI yang mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan?

I.3 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diidentifikasi, tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis kondisi kinerja Up n Wear dalam pengukuran kinerja perusahaan yang belum memiliki sistem evaluasi yang belum didasarkan pada sistem yang terstruktur, sehingga perusahaan belum memiliki strategi, sasaran strategi, dan KPI yang mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.
2. Merancang sistem pengukuran kinerja menggunakan metode Balanced Scorecard, meliputi empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk menghasilkan

strategi, sasaran strategi, dan KPI untuk membantu Up n Wear mengevaluasi kinerja perusahaan.

I.4 Manfaat Tugas Akhir

Adapun manfaat dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dalam pengembangan bisnis Up n Wear, sehingga mampu mencapai penjualan yang stabil dalam memperoleh keuntungan.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi evaluasi kinerja usulan yang dapat diterapkan pada bisnis Up n Wear dan industri yang memiliki permasalahan sejenis.
3. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai identifikasi permasalahan dengan menggunakan Balanced Scorecard.

I.5 Sistematika Laporan

Untuk memberikan gambaran yang jelas dan sistematis dalam penelitian ini, dilakukan penyusunan kerangka dalam sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi gambaran umum mengenai permasalahan, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan dalam penelitian.

Bab II Landasan Teori

Bab ini berisi studi literatur dan teori yang relevan untuk menyelesaikan permasalahan pada objek yang diteliti. Teori tersebut diambil dari referensi buku, kajian ilmiah, atau penelitian lainnya. Selain itu, pada bab ini terdapat alasan dalam pemilihan metode dan teori yang digunakan untuk menyelesaikan masalah.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini menguraikan tentang sistematika penulisan terkait metode dan pendekatan yang sudah ditentukan dalam menyelesaikan permasalahan pada objek. Selain itu juga akan diuraikan bagaimana mekanisme pengolahan data dan analisis dari rancangan akan dilakukan

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisi pengumpulan dan pengolahan data yang dapat menunjang dalam perancangan sistem penilaian kinerja di Up n Wear

Bab V Analisis Penelitian

Bab ini berisi analisis hasil rancangan berdasarkan pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan pada bab sebelumnya. Selain itu, dilakukan simulasi pada pengukuran kinerja yang telah dirancang.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan yang didapatkan dari hasil perancangan dan berisi saran dari solusi yang diberikan untuk penelitian selanjutnya.