MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 12 Tahun 2026

KESENJANGAN KOMUNIKASI DAN TARGET MANAGEMENT: TEKANAN KPI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA TIM INDOMARET PAHLAWAN 1 SIDOARJO

Dicky Zulfikar Al Fakih [1]*, Meilanta Rantina [2]
[1] Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia
[2] Program Studi Manajemen, Fakultas Ilmu Sosial, Ekonomi dan Humaniora, Universitas Muhammadiyah Cileungsi, Jawa Barat, Indonesia

*Korespondensi: dickyzulfikar302@gmail.com

ABSTRAK
Target penjualan dalam Key Performance Indicator (KPI) perlu disesuaikan dengan kapasitas karyawan dan didukung komunikasi kerja yang baik. Penelitian ini bertujuan menganalisis tekanan KPI terhadap efektivitas kerja tim di Indomaret Pahlawan 1 Sidoarjo, khususnya dalam pelaksanaan program Gempar (Gerakan Toko Menjual Produk Pilihan) dan komunikasi antaranggota tim. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data dari dua informan, yaitu kepala toko dan asisten kepala toko, dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi, lalu dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan lima tema: target KPI disampaikan satu arah, tekanan atasan cenderung menghakimi, target Gempar tidak sesuai kondisi lapangan dan menambah beban kerja, praktik "nombok", serta respons atasan yang menghambat penyampaian kendala. Tekanan target yang tidak diimbangi komunikasi dua arah berpotensi menurunkan efektivitas kerja tim. Target perlu ditetapkan secara partisipatif dan evaluasi bersifat membimbing. Temuan bersifat kontekstual pada satu gerai dan tidak digeneralisasi.

Kata kunci: Efektivitas kerja tim, Komunikasi organisasi, KPI, Program Gempar, Tekanan target

Article History
Received: November 2026
Reviewed: November 2026
Published: November 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

1. PENDAHULUAN

Key Performance Indicator (KPI) merupakan indikator yang digunakan untuk menilai pencapaian kinerja berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penetapan KPI perlu mempertimbangkan kesesuaian antara tujuan perusahaan, ekspektasi manajemen, dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Mahadhiyasa & Pratama (2024), dalam penelitian pada perusahaan rintisan XYZ di Surabaya, menemukan adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi pemilik usaha dan kemampuan karyawan dalam memenuhi KPI yang berkaitan dengan tingginya beban kerja dan kesulitan mencapai target. Temuan tersebut menunjukkan pentingnya kesesuaian antara penetapan target dan kapasitas karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam kerangka manajemen, penetapan target dan pengukuran kinerja merupakan bagian dari fungsi pengendalian organisasi (Daft, 2022), sedangkan penilaian kinerja karyawan menjadi salah satu fungsi utama manajemen sumber daya manusia (Dessler & Varkkey, 2020).

Dalam kegiatan operasional minimarket, kinerja karyawan juga berkaitan dengan komunikasi kerja, kedisiplinan, dan lingkungan kerja. Vidarnako et al. (2024) meneliti 100 responden dari beberapa minimarket Indomaret di Kabupaten Sidoarjo untuk menganalisis hubungan komunikasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif

terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan. Temuan tersebut menunjukkan relevansi komunikasi kerja dalam mendukung kinerja karyawan pada lingkungan operasional minimarket. Hubungan komunikasi organisasi dengan kinerja juga dikaji pada konteks lain, misalnya oleh Arya & Supartha (2022)yang meneliti kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan hotel, serta Kusumastuti & Furrie (2024) yang meneliti komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja karyawan koperasi. Pace & Faules (2013) juga memandang komunikasi organisasi sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Salah satu fenomena yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah pelaksanaan target penjualan produk tertentu melalui program yang dikenal di lokasi penelitian sebagai Gempar (Gerakan Toko Menjual Produk Pilihan). Pelaksanaan program tersebut berlangsung bersamaan dengan tanggung jawab operasional toko yang harus tetap dijalankan oleh karyawan. Keadaan ini menjadi penting untuk dikaji karena penetapan target kerja perlu mempertimbangkan kapasitas karyawan dan beban pekerjaan yang harus diselesaikan.

Dalam pelaksanaannya, tekanan pencapaian target dan beban operasional perlu dikaji bersama kondisi komunikasi serta hubungan kerja antaranggota tim. Kuncoro & Ubaidillah (2023), melalui penelitian kuantitatif terhadap 40 karyawan UMKM Moana Daily Style, menemukan hubungan yang signifikan antara konflik kerja, beban kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan. Hasil tersebut memberikan landasan untuk memahami pentingnya pengelolaan beban kerja dan konflik dalam lingkungan ritel. Kajian beban kerja terhadap kinerja karyawan juga dilakukan oleh Jannah & Sumartik (2023) dan Lailiya & Kusuma (2022), sedangkan Novita (2024) meneliti beban kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja pada karyawan Indomaret, dan Septyandini et al. (2024) menelaah beban kerja bersama technostress dan keseimbangan kehidupan kerja. Dalam konteks penelitian ini, salah satu fenomena yang ditelusuri adalah praktik karyawan menggunakan uang pribadi untuk membeli produk target agar angka penjualan di sistem tercapai, yang di lokasi penelitian dikenal dengan istilah “nombok”.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memusatkan perhatian pada tiga aspek, yaitu pencapaian target penjualan dan KPI, komunikasi organisasi, serta beban kerja operasional dalam pelaksanaan program Gempar. Ketiga aspek tersebut berkaitan dengan persoalan yang telah dibahas dalam penelitian terdahulu. Vidarnako et al. (2024) menunjukkan relevansi komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan minimarket, sedangkan Kuncoro & Ubaidillah (2023) mengkaji hubungan beban kerja, konflik kerja, dan stres kerja dengan kinerja pada usaha ritel. Ketiga aspek tersebut selanjutnya menjadi dasar untuk mengidentifikasi fenomena yang diteliti di Indomaret Pahlawan 1 Sidoarjo.

Tabel 1. Matriks Identifikasi Fenomena Berbasis Rujukan Empiris

No.	Aspek Pengamatan	Kondisi Ideal	Fenomena yang Dikaji	Rujukan Empiris
1.	Pencapaian Target Penjualan dan KPI	Target penjualan dicapai melalui penawaran produk sesuai kebutuhan pelanggan tanpa membebani karyawan dengan pengeluaran pribadi.	Karyawan membeli produk target menggunakan uang pribadi (“nombok”) agar angka penjualan tercatat memenuhi target.	(Mahadhiyasa & Pratama, 2024) membahas penetapan KPI berdasarkan ekspektasi pemilik usaha dan beban kerja karyawan pada perusahaan rintisan XYZ. Rujukan ini relevan untuk konteks target kerja, tetapi tidak membuktikan praktik pembelian produk menggunakan uang pribadi.

2.	Arus Komunikasi Organisasi	Komunikasi berlangsung dua arah sehingga instruksi, kendala operasional, dan keluhan karyawan dapat disampaikan serta ditanggapi oleh pihak terkait.	Target disampaikan secara satu arah, sementara kendala pelaksanaan yang dilaporkan kepada atasan belum memperoleh tanggapan yang memadai.	Vidarnako et al. (2024) membahas komunikasi kerja dan kinerja karyawan pada beberapa minimarket Indomaret di Kabupaten Sidoarjo. Rujukan ini relevan dengan konteks komunikasi kerja di minimarket.
3.	Beban Kerja Operasional dalam Program Gempar	Program penjualan produk khusus berjalan seimbang dengan tugas operasional lain melalui pembagian kerja dan koordinasi yang memadai.	Target Gempar dijalankan bersamaan dengan transaksi kasir, penataan rak, kebersihan, penerimaan barang, dan penanganan komplain dengan jumlah personel terbatas per shift.	Kuncoro & Ubaidillah (2023) membahas konflik kerja, beban kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks ritel. Rujukan ini mendukung pembahasan beban kerja secara umum, bukan secara khusus program Gempar.

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan matriks identifikasi fenomena pada Tabel 1, penelitian ini menelaah perbedaan antara kondisi kerja yang diharapkan dan kondisi yang ditemukan di lapangan. Pada aspek target penjualan, perhatian diarahkan pada pelaksanaan KPI dan program Gempar serta tekanan dalam pencapaian target. Pada aspek komunikasi organisasi, penelitian diarahkan untuk mengidentifikasi bagaimana informasi mengenai target, pembagian tugas, dan kendala operasional disampaikan antaranggota tim. Sementara itu, pada aspek beban kerja, penelitian berfokus pada pelaksanaan target penjualan bersamaan dengan tanggung jawab operasional lainnya. Fokus tersebut sejalan dengan variabel komunikasi kerja yang dikaji Vidarnako et al. (2024) serta konflik kerja dan beban kerja yang diteliti Kuncoro & Ubaidillah (2023).

Penelitian mengenai komunikasi kerja dan beban kerja memberikan landasan untuk memahami persoalan kinerja karyawan dalam lingkungan ritel. Vidarnako et al. (2024) mengkaji komunikasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja pada beberapa minimarket Indomaret di Kabupaten Sidoarjo, sedangkan Kuncoro & Ubaidillah (2023) mengkaji konflik kerja, beban kerja, dan stres kerja pada karyawan UMKM ritel. Selain itu, Mahadhiyasa & Pratama (2024) menelaah kesesuaian penetapan KPI dengan ekspektasi manajemen dan kapasitas karyawan. Berdasarkan fokus penelitian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji keterkaitan tekanan pencapaian KPI, program Gempar, dan komunikasi kerja dalam konteks operasional satu gerai, yaitu Indomaret Pahlawan 1 Sidoarjo.

Meskipun demikian, rujukan yang dikaji tersebut belum membahas secara khusus keterkaitan antara tekanan KPI, program Gempar, dan praktik “nombok” dalam konteks satu gerai Indomaret. Mahadhiyasa & Pratama (2024) membahas penetapan KPI pada perusahaan rintisan, tetapi tidak membuktikan praktik pembelian produk menggunakan uang pribadi, sedangkan Kuncoro & Ubaidillah (2023) membahas beban kerja secara umum dan bukan secara khusus program Gempar. Celah inilah yang hendak diisi oleh penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tekanan KPI terhadap efektivitas kerja tim di Indomaret Pahlawan 1 Sidoarjo, mengkaji pelaksanaan target penjualan produk tertentu melalui program Gempar, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang berkaitan dengan komunikasi antaranggota tim. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pelaksanaan target kerja, komunikasi organisasi, dan beban kerja dalam kegiatan operasional minimarket. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengevaluasi pelaksanaan target penjualan, memperjelas komunikasi internal, dan mendukung koordinasi kerja tim.

2. METODE

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman terhadap pengalaman karyawan, pola komunikasi organisasi, serta tekanan pencapaian Key Performance Indicator (KPI) dalam konteks operasional Indomaret Pahlawan 1 Sidoarjo. Fokus penelitian mencakup pelaksanaan target penjualan produk tertentu atau program Gempar, pembagian tugas, dan kesenjangan komunikasi antara karyawan dan pihak manajemen. Pendekatan kualitatif sesuai untuk memahami fenomena yang dialami subjek penelitian secara menyeluruh dalam konteks alamiahnya (Moleong, 2017).

Lokasi penelitian adalah Indomaret Pahlawan 1 Sidoarjo. Penelitian dilaksanakan dengan melibatkan 2 informan, yaitu Kepala toko, Asisten kepala toko. Informan dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka mengenai penerapan target KPI, komunikasi kerja, dan beban operasional.

Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman dan pandangan informan mengenai target penjualan, pelaksanaan program Gempar, pembagian tugas, serta komunikasi antara karyawan dan atasan (Gambar 1). Observasi diarahkan pada aktivitas operasional dan pola koordinasi kerja, termasuk kondisi toko pada pagi hari. Dokumentasi berupa foto produk fokus penjualan dan kondisi toko digunakan sebagai data pendukung (Gambar 2 sampai Gambar 4). Penggunaan dokumen internal perusahaan harus memperhatikan izin dan kerahasiaan informasi.



Gambar 1. Wawancara dengan narasumber

Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Informasi dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dikelompokkan ke dalam tema yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tekanan

KPI, arus komunikasi organisasi, dan beban kerja operasional. Selanjutnya, data disajikan secara deskriptif untuk mengidentifikasi pola dan keterkaitan antartema. Kesimpulan ditarik dengan memeriksa kembali kesesuaiannya terhadap data yang tersedia (Miles et al., 2014).

Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari informan yang memiliki peran berbeda, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Catatan proses pengumpulan dan analisis data dijaga agar dasar penafsiran dapat ditelusuri.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 HASIL

Hasil penelitian disajikan sesuai fokus penelitian, yaitu tekanan KPI, arus komunikasi organisasi, dan beban kerja operasional. Hasil penelitian menunjukkan lima tema yang saling berkaitan, yaitu struktur target KPI dan cara penyampaiannya, tekanan manajerial dan dampaknya terhadap efektivitas kerja tim, kesenjangan target program Gempar dengan kondisi lapangan, fenomena “nombok”, serta respons atasan terhadap kendala operasional. Setiap tema dipaparkan pada subbab ini dan dibahas dengan merujuk penelitian terdahulu pada subbab 3.2. Temuan ini bersifat kontekstual pada satu gerai dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi.

1. Target KPI dan Penyampaian Instruksi Kerja

KPI di gerai tidak hanya mencakup omzet penjualan harian, tetapi juga target produk fokus seperti program Gempar (Gerakan Toko Menjual Produk Pilihan), akurasi persediaan, kebersihan dan penataan toko, serta kecepatan transaksi kasir. Produk yang menjadi fokus penjualan ditampilkan pada Gambar 2, sedangkan produk khusus yang menjadi fokus penjualan setiap hari ditampilkan pada Gambar 3.



Gambar 2. Produk fokus jual





MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 12 Tahun 2026




Gambar 3. Produk khusus fokus jual setiap hari

Secara teoretis, penetapan target idealnya melibatkan partisipasi pelaksananya (Robbins & Judge, 2022). Namun, hasil penelitian menunjukkan atasan, seperti supervisor atau manajer area, cenderung memakai pola komunikasi satu arah. Target diturunkan melalui briefing rutin atau grup pesan singkat tanpa ruang bagi karyawan untuk menyampaikan umpan balik mengenai kondisi pasar. Akibatnya, target dipandang sebagai beban mandatori yang absolut, bukan sebagai alat ukur yang objektif.

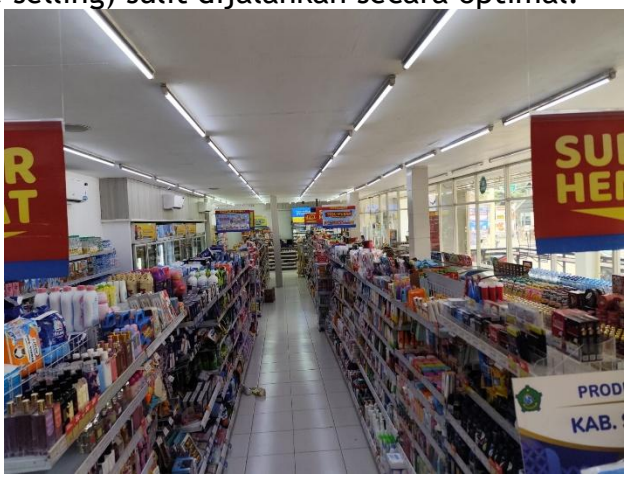
2. Tekanan Manajerial dan Efektivitas Kerja Tim

Ketika target penjualan atau program harian tidak tercapai, evaluasi yang diterima karyawan cenderung bersifat menghakimi dibandingkan membimbing. Teguran verbal yang disampaikan saat kunjungan berkala (store visit) menciptakan atmosfer ketakutan. Tekanan ini berdampak pada efektivitas kerja tim: karyawan yang lelah secara mental cenderung mengalami kejenuhan kerja (burnout), dan fokus mereka terpecah oleh kecemasan akan sanksi atau teguran sehingga perhatian terhadap pelayanan pelanggan berkurang.

3. Program Gempar dan Kesenjangan dengan Kondisi Lapangan

Program Gempar menuntut volume penjualan harian yang ketat pada setiap shift. Hasil penelitian menunjukkan target tersebut cenderung dipukul rata atau berdasarkan target administratif tanpa menganalisis demografi dan daya beli konsumen di lokasi toko. Pada lingkungan dengan daya beli menengah ke bawah, memaksakan penjualan produk tertentu dalam jumlah besar dinilai kontraproduktif.

Di sisi lain, jumlah personel per shift terbatas, sementara satu karyawan harus melayani transaksi di kasir, merapikan rak, menjaga kebersihan, menerima barang, dan menangani komplain pelanggan. Kondisi keramaian toko pada pagi hari, yang menggambarkan padatnya aktivitas operasional, ditunjukkan pada Gambar 4. Dalam kondisi tersebut, penawaran produk program secara aktif (active selling) sulit dijalankan secara optimal.



Gambar 4. Kondisi keramaian toko pada pagi hari

4. Fenomena "Nombok" (Penggunaan Uang Pribadi untuk Memenuhi Target)

Hasil penelitian memuat praktik karyawan membeli produk target dengan uang pribadi ("tutup poin") agar angka penjualan di sistem tercapai, yang kerap tidak tampak dalam laporan operasional. Praktik ini digambarkan bukan sebagai inisiatif atau loyalitas sukarela, melainkan sebagai mekanisme pertahanan diri (coping mechanism) karyawan. Akarnya berkaitan dengan jurang komunikasi: ketika karyawan melaporkan bahwa produk sulit terjual karena kendala pasar, atasan kerap bersikap apatis, menolak mendengarkan alasan, dan tetap menuntut angka terpenuhi. Tekanan verbal ini secara tidak langsung mendorong karyawan melakukan manipulasi administratif demi menghindari sanksi.

Praktik tersebut merugikan kesejahteraan karyawan garis depan secara etis dan ekonomis. Praktik ini juga menimbulkan pertanyaan tentang kesesuaian antara angka KPI yang tercatat dan penjualan yang sesungguhnya kepada pelanggan, karena beban pencapaian target berpindah dari organisasi kepada karyawan. Penelitian ini tidak mengukur frekuensi praktik tersebut, tidak menyatakan bahwa seluruh karyawan melakukannya, dan tidak menilai status pelanggaran kebijakan perusahaan.

5. Respons Atasan dan Saluran Penyampaian Kendala

Secara prosedural, karyawan dapat menyampaikan kendala operasional kepada Kepala Toko atau meneruskannya kepada Manajer Area. Namun, dalam praktiknya saluran ini kerap mengalami penyumbatan (communication bottleneck). Respons atasan terbagi dua: sebagian kecil memberikan bimbingan teknis yang solutif, sedangkan sebagian besar bersikap defensif dan berorientasi pada hasil. Ketika keluhan tentang target yang tidak realistis atau kurangnya dukungan logistik diabaikan, terjadi kesenjangan komunikasi vertikal. Karyawan merasa suaranya tidak didengar, yang mematikan inisiatif inovatif di tingkat toko dan menciptakan hubungan kerja yang berjarak serta penuh kecemasan.

3.2 PEMBAHASAN

Pembahasan ini membandingkan temuan penelitian dengan penelitian terdahulu. Karena penelitian terdahulu dilakukan pada konteks usaha yang berbeda, hasilnya dipakai sebagai pembanding dan bukan sebagai bukti langsung untuk gerai ini.

Target KPI dan penyampaian instruksi kerja

Di gerai ini, target disampaikan satu arah lewat briefing dan grup pesan singkat, tanpa ruang bagi karyawan untuk memberi masukan soal kondisi pasar. Hal ini sejalan dengan Mahadhiyasa & Pratama (2024), yang menemukan ketidaksesuaian antara harapan pemilik usaha dan kemampuan karyawan memenuhi KPI akibat beban kerja yang tinggi dan target yang sulit dicapai. Bedanya, penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan rintisan XYZ di Surabaya, sedangkan penelitian ini berfokus pada gerai ritel dengan program Gempar.

Tekanan manajerial dan efektivitas kerja tim

Evaluasi atasan yang menghakimi dan teguran saat kunjungan berkala membuat karyawan lebih memikirkan sanksi daripada pelayanan. Temuan ini mendukung Kuncoro & Ubaidillah (2023), yang meneliti 40 karyawan UMKM Moana Daily Style dan menemukan hubungan yang signifikan antara konflik kerja, beban kerja, dan kinerja karyawan. Namun, penelitian tersebut tidak membahas cara atasan mengevaluasi, sehingga penelitian ini menambahkan satu sisi, yaitu bahwa tekanan juga datang dari cara target dievaluasi, bukan hanya dari besarnya target. Karena data berasal dari dua informan, hubungan ini dibaca sebagai pola yang ditemukan di gerai ini, bukan sebab-akibat yang pasti.

Program Gempar dan beban kerja operasional

Beban kerja ganda terlihat dari banyaknya tugas yang harus dikerjakan bersamaan, seperti melayani kasir, merapikan rak, dan menerima barang, sehingga penawaran produk Gempar sulit

berjalan optimal. Kuncoro & Ubaidillah (2023) juga mengaitkan beban kerja dengan kinerja karyawan UMKM, begitu pula Jannah & Sumartik (2023), Lailiya & Kusuma (2022), Novita (2024), dan Septyandini et al. (2024). Hanya saja, tidak satu pun dari penelitian itu membahas program Gempar. Karena itu, ketidaksesuaian target Gempar dengan kondisi pasar di sekitar gerai merupakan temuan penelitian ini sendiri dan belum dapat dibandingkan dengan literatur tersebut.

Fenomena "nombok"

Praktik "nombok" tidak ditemukan pada penelitian terdahulu yang dikaji. Mahadhiyasa & Pratama (2024) membahas KPI dan beban kerja, tetapi tidak menyinggung pembelian produk dengan uang pribadi. Dalam temuan ini, "nombok" tampak muncul ketika target sulit tercapai dan kendala tidak ditanggapi atasan, sehingga karyawan menutup selisih penjualan sendiri. Praktik ini penting dicatat karena menunjukkan dampak langsung tekanan target terhadap karyawan. Namun, penelitian ini tidak mengukur seberapa sering praktik tersebut terjadi, sehingga masih perlu dikaji lebih lanjut.

Respons atasan dan saluran penyampaian kendala

Respons atasan terhadap kendala di gerai ini terbagi dua: sebagian memberi bimbingan yang solutif, tetapi sebagian besar bersikap defensif dan hanya menuntut hasil. Vidarnako et al. (2024) meneliti 100 responden dari beberapa minimarket Indomaret di Kabupaten Sidoarjo dan menemukan bahwa komunikasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil itu menunjukkan pentingnya komunikasi di minimarket, meskipun penelitian tersebut tidak menguji komunikasi vertikal maupun program Gempar. Arya & Supartha (2022) pada karyawan hotel dan Kusumastuti & Furrie (2024) pada koperasi juga mengaitkan komunikasi organisasi dengan kinerja. Dengan kerangka komunikasi organisasi Pace & Faules (2013), hambatan ini dapat dibaca sebagai komunikasi ke atas yang tidak mendapat tanggapan, sehingga kendala dari karyawan berhenti di tingkat toko.

Sintesis dan implikasi

Secara garis besar, temuan penelitian ini sejalan dengan literatur bahwa beban kerja, konflik kerja, dan komunikasi berkaitan dengan kinerja karyawan. Hal yang belum ditemukan pada literatur yang dikaji adalah praktik "nombok" dan ketidaksesuaian target Gempar dengan kondisi pasar di sekitar gerai. Keduanya menunjukkan bahwa tekanan target tidak hanya soal besar kecilnya angka, tetapi juga soal bagaimana target ditetapkan dan bagaimana kendala ditanggapi.

Dari sisi implikasi, perusahaan perlu melibatkan karyawan dalam penetapan target dan membuka saluran umpan balik yang benar-benar ditanggapi. Uraian yang lebih rinci disampaikan pada bagian Saran.

4. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan target KPI di Indomaret Pahlawan 1 Sidoarjo berkaitan dengan cara target disampaikan dan bagaimana kendala direspons. Target cenderung disampaikan secara satu arah, sementara karyawan tetap harus menjalankan berbagai pekerjaan operasional di samping memenuhi target Gempar. Target yang dinilai belum sesuai dengan kondisi pasar setempat turut menyulitkan pencapaiannya. Dalam temuan penelitian ini juga muncul praktik "nombok", yaitu sebagian karyawan menggunakan uang pribadi untuk menutup kekurangan penjualan. Selain itu, respons atasan yang kurang terbuka membuat karyawan menghadapi hambatan ketika menyampaikan kendala pekerjaan.

Simpulannya, tekanan target KPI yang tidak diimbangi komunikasi dua arah yang sehat dan realistis berpotensi menurunkan efektivitas kerja tim. Tidak ada satu faktor tunggal sebagai

penyebab; pencapaian target, pembagian tugas, dan kualitas komunikasi saling berkaitan. Temuan ini terbatas pada satu gerai, tidak mengukur frekuensi "nombok", tidak menyatakan bahwa seluruh karyawan melakukannya, dan tidak menilai pelanggaran kebijakan perusahaan, sehingga tidak dapat digeneralisasi.

Saran

Bagi pengelola ritel, disarankan agar target ditetapkan secara partisipatif dengan memperhatikan kondisi tiap gerai, saluran umpan balik dari karyawan dibuka dan ditanggapi, serta evaluasi dialihkan dari menghakimi menjadi membimbing.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan melibatkan lebih banyak gerai serta mengukur frekuensi praktik "nombok" dan hubungan antarvariabel secara kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

Arya, I. G. G. N. B. D., & Supartha, W. G. (2022). Role of job satisfaction in mediation of organizational communication on hotel employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, *7*(3). https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.3.1433

Daft, R. L. (2022). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.

Dessler, G., & Varkkey, B. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson India Education Services.

Jannah, S. N., & Sumartik. (2023). Improving employee performance: The impact of job analysis, work discipline, and workload. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*. https://doi.org/10.21070/ijler.v19i0.909

Kuncoro, V. D. T., & Ubaidillah, H. (2023). Work conflict, workload, and employee performance in retail: A quantitative study. *Academia Open*, *8*(1). https://doi.org/10.21070/acopen.8.2023.4036

Kusumastuti, T., & Furrie, W. (2024). Internal communication in improving employee performance of Pertamina Bersatu National Cooperative 139 Jakarta. *Formosa Journal of Applied Sciences*, *3*(9), 3645–3656. https://doi.org/10.55927/fjas.v3i9.10839

Lailiya, U. N., & Kusuma, K. A. (2022). Catalysts of employee performance: Workload, compensation, and motivation. *Academia Open*, *7*. https://doi.org/10.21070/acopen.7.2022.3261

Mahadhiyasa, D. N., & Pratama, A. P. (2024). Determining key performance indicators (KPI) in start-up company XYZ based on business owner work expectations and employee workload. *International Journal of Innovative Research in Multidisciplinary Education*, *3*(12), 1873–1878. https://doi.org/10.58806/ijirme.2024.v3i12n05

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.

Novita, L. (2024). The impact of workload, work discipline, and work environment on Indomaret employee performance. *YUME: Journal of Management*, *7*(3), 781–784. https://doi.org/10.37531/yum.v7i3.8394

Pace, R. W., & Faules, D. F. (2013). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan* (D. Mulyana, Ed.). PT Remaja Rosdakarya.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

Septyandini, R. E., Wardoyo, D. T. W., & Witjaksono, A. D. (2024). The relationship between workload, technostress, work life balance and employee performance in the Regional Secretariat of the City of Surabaya. *Santhet: Jurnal Sejarah, Pendidikan Dan Humaniora*, *8*(1), 1164–1178. https://doi.org/10.36526/santhet.v8i1.3962

Vidarnako, F. H., Andriani, D., & Firdaus, V. (2024). Pengaruh komunikasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus: pada beberapa minimarket Indomaret di wilayah Kabupaten Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, *14*(3), 336–347. https://doi.org/10.52643/jam.v14i3.3996