

EFEKTIVITAS *LEADER* TOKO DALAM PROSES PROMOSI JABATAN KARYAWAN: STUDI KASUS DI PT INDOMARCO PRISMATAMA CABANG PARUNG, KABUPATEN BOGOR

Meilita Lestari¹, Laila Listiani Putri²

¹Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas
Pamulang, Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang Barat, Tangerang Selatan

*Penulis Korespondensi: meilitalestari01@gmail.com¹, dosen02605@unpam.ac.id²

Abstract. This research aims to describe the effectiveness of store leaders in the job promotion process at PT Indomarco Prismatama, Parung Branch, Bogor Regency. The study addresses the gap between the company's merit-based promotion policy and its actual implementation at the store level. This study employs a qualitative method using case study approach. Data were collected through semi-structured interviews with four key informants: Chief of Store, Store Senior Leader, HRD Manager, and Store Crew supported by non-participatory observations and documentation studies. Data analysis was conducted using systematic thematic analysis in six stages, from transcription and coding to the development of a conceptual model. The findings reveal four dominant themes: (1) passive leadership and limited communication, reflected in irregular briefings and minimal feedback; (2) discrepancy between policy and practice, where performance-based criteria are not fully implemented; (3) perception of favoritism and low transparency, leading to doubts about objectivity; and (4) the store leader's role in pre-promotion coaching, which remains selective and uneven among employees. The study concludes that leadership effectiveness plays a crucial role in bridging HRD policy and field implementation. Communicative, empathetic, and consistent leadership enhances transparency and employee motivation, while passive leadership weakens trust in the promotion system and hinders merit-based career growth.

Keywords: Leadership Effectiveness, Job Promotion, Case Study, Store Leader, Indomarco Prismatama.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan efektivitas leader toko dalam proses promosi jabatan karyawan di PT Indomarco Prismatama Cabang Parung, Kabupaten Bogor. Fenomena ini penting dikaji karena ditemukan adanya kesenjangan antara kebijakan promosi berbasis kinerja dengan praktik di tingkat toko. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi terstruktur terhadap empat informan kunci, yaitu Chief of Store, Store Senior Leader, Manager HRD, dan Store Crew. Selain itu, peneliti melakukan observasi non partisipatif serta studi dokumentasi berupa SOP promosi, struktur organisasi, dan riwayat promosi jabatan. Analisis data dilakukan dengan analisis tematik sistematis melalui enam tahapan, mulai dari transkripsi, pengkodean, hingga penyusunan model konseptual. Hasil penelitian menunjukkan empat tema utama: (1) kepemimpinan pasif dan komunikasi terbatas, terlihat dari briefing yang tidak rutin dan kurangnya umpan balik; (2) ketidaksesuaian antara kebijakan dan praktik promosi, di mana kriteria berbasis kinerja belum sepenuhnya diterapkan; (3) persepsi favoritisme dan kurang transparansi, yang menimbulkan kesan subjektivitas dalam penilaian; serta (4) peran kepala toko dalam pembinaan pra. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan berperan sentral dalam menjembatani kebijakan HRD dengan praktik promosi di lapangan. Gaya kepemimpinan yang komunikatif, empatik, dan konsisten mendorong transparansi serta motivasi kerja karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan yang pasif menurunkan kepercayaan terhadap sistem promosi dan menghambat pengembangan karier berbasis merit.

Kata Kunci: Efektivitas Kepemimpinan, Promosi Jabatan, Studi Kasus, Leader Toko, Indomarco Prismatama.

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), pemimpin memegang peran sentral dalam mengarahkan, membimbing, dan memastikan setiap aktivitas organisasi berjalan sesuai tujuan. Kepemimpinan menjadi elemen kunci dalam pengembangan

potensi karyawan, peningkatan kinerja, dan penciptaan iklim kerja yang produktif. Menurut Wulandari dan Mulyanto (2024:4-5) “Pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan memengaruhi, memotivasi, serta membimbing orang lain untuk mencapai tujuan Bersama”. Definisi ini menegaskan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan merupakan fondasi utama keberhasilan suatu organisasi.

Efektivitas pemimpin ditentukan oleh karakteristik, perilaku, serta kapasitasnya dalam menjalankan fungsi dan peran kepemimpinan. Munajat dkk., (2023:27–28) merumuskan bahwa ”Indikator pemimpin efektif mencakup kemampuan berempati, menjadi pendengar yang baik, memiliki integritas dan kepercayaan, bersikap tegas, serta menunjukkan ketekunan dalam menghadapi permasalahan organisasi”. Indikator-indikator ini menggambarkan bahwa efektivitas pemimpin tidak hanya ditentukan oleh otoritas formal, tetapi juga oleh kemampuan interpersonal dan manajerial yang secara langsung dirasakan oleh anggota organisasi.

Tabel 1.1
Kondisi Kepemimpinan Saat ini Vs Kondisi yang di Harapkan di PT Indomarco Prismatama Cabang Parung Kabupaten Bogor

No	Aspek	Kondisi Saat Ini	Kondisi Yang diharapkan
1	Fungsi Kepemimpinan	Fungsi kepemimpinan masih bersifat selektif dan subjektif. Pembinaan hanya intensif pada karyawan tertentu, serta komunikasi kebijakan karier cenderung pasif dan tidak merata.	Fungsi kepemimpinan dijalankan secara menyeluruh meliputi instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif, dan pengendalian. Leader diharapkan mampu memberi arahan yang jelas, membuka ruang diskusi, melibatkan karyawan dalam proses kerja, mendelegasikan wewenang secara adil, serta mengontrol operasional secara konsisten.
2	Perilaku	Munculnya indikator kedekatan personal sebagai penentu rekomendasi promosi, sehingga menimbulkan persepsi favoritisme dan mengaburkan objektivitas penilaian.	Perilaku kepemimpinan mencerminkan indikator empati, kemampuan mendengarkan, integritas, ketegasan, dan ketekunan. Leader diharapkan bersikap adil, profesional, dan konsisten tanpa dipengaruhi hubungan personal.
3	Kompetensi	Terdapat ketimpangan pemahaman kompetensi antar karyawan. Karyawan baru/junior kurang mendapat sosialisasi mengenai standar kompetensi promosi.	Kompetensi teknis, sosial, dan konseptual dipahami secara merata oleh seluruh karyawan. Leader diharapkan memberikan pembinaan berkelanjutan, menjelaskan standar promosi, dan memastikan semua karyawan mendapatkan kesempatan pengembangan yang sama.

Sumber: Data diolah penulis (2026)

Tabel 1.1 menggambarkan adanya kesenjangan yang cukup signifikan antara kondisi kepemimpinan yang berlangsung saat ini di PT Indomarco Prismatama Cabang Parung dengan kepemimpinan yang diharapkan oleh organisasi. Perbandingan ini penting untuk menunjukkan area yang masih perlu diperbaiki, sekaligus menjadi dasar mengapa penelitian mengenai efektivitas leader toko dalam proses promosi jabatan perlu dilakukan.

Pada aspek fungsi kepemimpinan, temuan lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi kepemimpinan belum dijalankan secara optimal. Leader cenderung bersifat selektif dan subjektif dalam memberikan pembinaan. Proses coaching lebih terfokus pada karyawan tertentu, sementara yang lain tidak mendapatkan pendampingan yang sama. Selain itu, komunikasi mengenai pengembangan karier dan kriteria promosi jarang disampaikan secara terbuka. Kondisi ini berbanding terbalik dengan standar kepemimpinan yang diharapkan, yaitu leader menjalankan seluruh fungsi instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif, dan pengendalian secara menyeluruh. Dalam kondisi ideal, pemimpin seharusnya memberikan arahan yang jelas, membuka ruang diskusi dua arah, melibatkan karyawan dalam proses perbaikan kerja, mendistribusikan wewenang secara adil, serta mengawasi operasional secara konsisten.

KAJIAN PUSTAKA

1. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Selain itu juga, manajemen berasal dari kata *manage* yang artinya

memimpin atau membuat keputusan di dalam suatu organisasi. Kata *to manage* yang artikan sebagai mengatur, memimpin, atau menangani suatu kegiatan tertentu. Secara umum, manajemen dapat dipahami sebagai suatu proses mengatur dan mengelola sekelompok orang dalam organisasi melalui fungsi-fungsi tertentu, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang terdiri dari man, money methods, materials dan market.

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Kotler dan Armstrong (2018:7) memandang “Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai pendekatan yang bersifat strategis, terintegrasi, dan konsisten dalam mengelola orang-orang yang bekerja di dalam organisasi”. Mereka menekankan bahwa MSDM bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi merupakan upaya menyeluruh untuk menata rekrutmen, pengembangan, hingga kesejahteraan tenaga kerja agar selaras dengan strategi organisasi.

1. Efektivitas

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), istilah *efektif* merujuk pada sesuatu yang memiliki pengaruh atau hasil, bersifat manjur, atau mampu mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan. Sejalan dengan definisi tersebut, Hidayat dalam Suchyowati (2020:11) “efektivitas dapat dipahami sebagai ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu target atau tujuan berhasil dicapai”. Semakin tinggi persentase realisasi terhadap target yang telah ditetapkan, maka semakin tinggi pula tingkat efektivitas suatu kegiatan atau program. Dengan kata lain, efektivitas menggambarkan keberhasilan pelaksanaan aktivitas dalam mencapai sasaran yang telah direncanakan.

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal (*case study*) pada PT Indomarco Prismatama Cabang Parung. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bermaksud menelaah fenomena kepemimpinan dan proses promosi dalam kondisi alamiah serta menekankan pemahaman mendalam terhadap makna yang dibawa oleh para pelaku (Abdussamad, 2021:79). Studi kasus memungkinkan peneliti memperoleh deskripsi yang utuh dan mendalam tentang praktik kepemimpinan *leader* toko dan mekanisme promosi pada satu entitas organisasi sehingga dapat menghasilkan pemahaman (*verstehen*) yang komprehensif daripada sekadar penjelasan permukaan (*erklaren*) (Abdussamad, 2021:91).

3.3 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama (*key instrument*) karena peneliti sendiri yang menentukan fokus, memilih informan, mengumpulkan data, menilai kualitas data, menganalisis, menafsirkan, dan menarik kesimpulan atas temuannya. Menurut Fiantika dkk. (2022:51), dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen kunci yang berfungsi secara aktif dalam memahami fenomena sosial secara mendalam dan kontekstual.

3.4 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini mencakup individu dan proses sosial organisasi yang berkaitan dengan praktik kepemimpinan dan mekanisme promosi jabatan di PT Indomarco Prismatama Cabang Parung. Menurut Moleong (2021:129), unit analisis dalam penelitian kualitatif adalah satuan tertentu yang dijadikan fokus untuk dipahami secara mendalam guna menemukan makna dari fenomena yang diteliti.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik sistematis. Analisis ini dipilih karena mampu mengungkap pola makna yang tersembunyi dari data kualitatif, serta menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala toko dengan mekanisme promosi jabatan di PT Indomarco Prismatama Cabang Parung.

Menurut Naem et al. (2023:4), analisis tematik sistematis merupakan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan tema-tema bermakna dari data kualitatif secara terstruktur. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami konteks sosial organisasi secara mendalam, dengan mengaitkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi menjadi satu kesatuan makna.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1.4 Data Karyawan dan Posisi Jabatan di Cabang Parung

Jumlah karyawan di PT Indomarco Prismatama Cabang Parung terdiri dari 12 orang karyawan dengan berbagai posisi jabatan dan masa kerja. Data lengkapnya sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Karyawan PT Indomarco Prismatama Cabang Parung (2025)

No	Nama	Lama Masa Kerja	Promosi Jabatan Terakhir	Jabatan Sekarang
1	Rifaldi Januar	9 Tahun 2 Bulan	19/3/2016	Chief Of Store
2	Nur Afifah	6 Tahun	1/5/2019	Store Senior Leader
3	Maulana Rifqi	2 Tahun 2 Bulan	1/3/2023	Store Junior Leader
4	Miranti	8 Bulan	1/9/2024	Store Junior Leader
5	Rizky Damar Ramadhanni	1 Tahun 9 Bulan	1/8/2023	Store Junior Leader
6	Andini Kusumawati	2 Tahun 9 Bulan	11/8/2022	Store Crew Girl
7	Alinisa Manda Sari	2 Tahun	9/5/2023	Store Crew Girl
8	Refka Nurlatifah	2 Tahun 10 Bulan	29/7/2022	Store Crew Girl
9	Abdul Rosid	3 Tahun 3 Bulan	11/2/2022	Store Crew Boy
10	Yunita Nur Ajizah	7 Tahun 5 Bulan	5/12/2017	Leader Point Coffee
11	Suhesti	2 Tahun 3 Bulan	1/2/2023	Barista Point Coffee
12	Padma Jatnika	2 Bulan	1/3/2025	Barista Point Coffee

Sumber: dokumen internal PT Indomarco Prismatama Cabang Parung (2025)

Berdasarkan tabel 4.1 tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah bekerja lebih dari dua tahun dan beberapa telah mengalami proses promosi jabatan. Variasi masa kerja dan jenjang posisi ini memberikan konteks yang kaya bagi penelitian, terutama dalam mengidentifikasi dinamika kepemimpinan dan persepsi keadilan promosi di lingkungan toko.

4.2.3 Hasil Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan untuk melengkapi dan memperkuat data hasil wawancara serta observasi. Adapun, dokumen yang dikumpulkan dalam penelitian ini mencakup:

1. Daftar riwayat promosi jabatan karyawan di Cabang Parung.
2. Struktur organisasi dan jenjang karier area operasional.
3. Dokumentasi kegiatan berupa foto *briefing* dan proses wawancara promosi oleh *Manager HRD*.

Analisis terhadap dokumen-dokumen tersebut dilakukan untuk menelusuri kesesuaian antara kebijakan formal promosi jabatan yang ditetapkan oleh manajemen dan pelaksanaannya di tingkat operasional toko. Berikut hasil penelaahan tiap jenis dokumen.

1. Dokumen Riwayat Promosi Jabatan Karyawan

Tabel 4.2
Data Karyawan PT Indomarco Prismatama Cabang Parung (2025)

No	Nama	Lama Masa Kerja	Promosi Jabatan Terakhir	Jabatan Sekarang	Jabatan Sebelumnya
1	Rifaldi Januar	9 Tahun 2 Bulan	19/3/2016	Chief Of Store	Store Senior Leader
2	Nur Afifah	6 Tahun	1/5/2019	Store Senior Leader	Store Junior Leader

No	Nama	Lama Masa Kerja	Promosi Jabatan Terakhir	Jabatan Sekarang	Jabatan Sebelumnya
3	Maulana Rifqi	2 Tahun 2 Bulan	1/3/2023	<i>Store Junior Leader</i>	<i>Store Crew Boy</i>
4	Miranti	8 Bulan	1/9/2024	<i>Store Junior Leader</i>	<i>Store Crew Girl</i>
5	Rizky Damar Ramadhanni	1 Tahun 9 Bulan	1/8/2023	<i>Store Junior Leader</i>	<i>Store Crew Boy</i>
6	Andini Kusumawati	2 Tahun 9 Bulan	11/8/2022	<i>Store Crew Girl</i>	<i>Store Crew Girl</i>
7	Alinisa Manda Sari	2 Tahun	9/5/2023	<i>Store Crew Girl</i>	<i>Store Crew Girl</i>
8	Refka Nurlatifah	2 Tahun 10 Bulan	29/7/2022	<i>Store Crew Girl</i>	<i>Store Crew Girl</i>
9	Abdul Rosid	3 Tahun 3 Bulan	11/2/2022	<i>Store Crew Boy</i>	<i>Store Crew Boy</i>
10	Yunita Nur Ajizah	7 Tahun 5 Bulan	5/12/2017	<i>Leader Point Coffee</i>	<i>Barista Point Coffe</i>
11	Suhesti	2 Tahun 3 Bulan	1/2/2023	<i>Barista Point Coffee</i>	<i>Barista Point Coffee</i>
12	Padma Jatnika	2 Bulan	1/3/2025	<i>Barista Point Coffee</i>	<i>Barista Point Coffee</i>

Sumber: dokumen internal PT Indomarco Prismatama Cabang Parung (2025)

Berdasarkan tabel 4.2, dapat diketahui bahwa struktur jenjang karier di cabang ini telah mencerminkan adanya sistem promosi jabatan yang berjalan secara bertahap dari posisi *Store Crew* menuju posisi kepemimpinan seperti *Store Junior Leader*, *Store Senior Leader*, hingga *Chief of Store*.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Keterkaitan Efektivitas Kepemimpinan dan Proses Promosi Jabatan

Berdasarkan hasil temuan penelitian serta teknik analisis data khususnya dalam tahap pengembangan tema, diperoleh empat tema dominan yang menggambarkan dinamika kepemimpinan dan promosi jabatan di PT Indomarco Prismatama Cabang Parung. Keempat tema tersebut adalah:

1. Kepemimpinan pasif dan komunikasi terbatas
2. Ketidaksihinggaan antara kebijakan dan praktik promosi
3. Persepsi favoritisme dan kurang transparansi
4. Peran kepala toko dalam rekomendasi dan pembinaan pra promosi

Tema-tema ini menunjukkan adanya hubungan erat antara efektivitas kepemimpinan dengan pelaksanaan promosi jabatan, baik dari sisi prosedural maupun perseptual.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, efektivitas berarti kemampuan suatu kegiatan mencapai tujuan yang diharapkan. Hidayat dalam Sucahyowati (2020:11) menegaskan bahwa efektivitas merupakan ukuran keberhasilan dalam mencapai target yang telah ditentukan. Dalam konteks organisasi, efektivitas kepemimpinan menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin mampu memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai sasaran organisasi dikutip dari Supriyono (2018:29).

Pada kasus PT Indomarco Prismatama Cabang Parung, efektivitas kepemimpinan tercermin dari pola pembinaan dan penilaian kinerja yang menjadi dasar rekomendasi promosi jabatan. Berdasarkan data pada Tabel 4.2, mayoritas karyawan yang mendapatkan promosi memiliki masa kerja yang cukup panjang dan menunjukkan stabilitas kinerja, seperti Rifaldi Januar yang memperoleh promosi ke jabatan *Chief of Store* setelah 9 tahun 2 bulan masa kerja, atau Yunita Nur Ajizah yang naik menjadi *Leader Point Coffee* setelah 7 tahun 5 bulan. Pola ini

menunjukkan bahwa promosi di perusahaan cenderung diberikan kepada karyawan dengan pengalaman dan loyalitas tinggi, bukan semata-mata karena kinerja jangka pendek.

Menurut Hasibuan (2017:18–20), pengalaman kerja dan loyalitas merupakan faktor yang berpengaruh terhadap promosi jabatan. Namun demikian, temuan lapangan menunjukkan bahwa tidak semua karyawan dengan masa kerja lama otomatis memperoleh promosi, yang mengindikasikan adanya peran penting kepemimpinan dalam proses penilaian subjektif terhadap kinerja bawahan. Hal ini sejalan dengan teori Sutikno (2018:13–16) yang menyebutkan bahwa seorang pemimpin efektif harus memiliki keterampilan manusiawi dan konseptual dalam menilai potensi serta mengembangkan anggota timnya.

Kepemimpinan yang efektif, sebagaimana dikemukakan oleh Munajat dkk. (2023:27–28), ditandai dengan kemampuan berempati, mendengarkan, berintegritas, tegas, dan tekun. Kelima indikator ini penting dalam konteks promosi jabatan karena menyentuh aspek penilaian, pembinaan, dan keadilan dalam pengambilan keputusan. Dalam praktik di PT Indomarco Prismatama, beberapa kepala toko berperan langsung dalam merekomendasikan karyawan yang dinilai layak untuk promosi berdasarkan observasi harian, kedisiplinan, serta kemampuan kerja sama dalam tim. Namun, hasil wawancara dan analisis tema menunjukkan bahwa tidak semua kepala toko menjalankan peran tersebut secara aktif. Masih ditemukan pola kepemimpinan pasif dan komunikasi terbatas, di mana *briefing* dan *feedback* hanya sekedar menyampaikan arahan operasional, pembagian tugas harian, serta target penjualan yang harus dicapai oleh setiap karyawan dibandingkan dengan aspek pembinaan karier atau pengembangan personal karyawan.

Fenomena ini mencerminkan lemahnya fungsi instruktif dan konsultatif sebagaimana dijelaskan oleh Rivai dalam Munajat dkk. (2023:19–21). Fungsi instruktif menuntut pemimpin untuk memberikan arahan yang jelas, sedangkan fungsi konsultatif mengharuskan adanya dialog dua arah dalam proses pengambilan keputusan. Ketika kedua fungsi ini tidak dijalankan dengan optimal, muncul kesenjangan komunikasi antara pemimpin dan bawahan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi persepsi keadilan dalam promosi jabatan.

Temuan ini sejalan dengan tema kedua hasil analisis, yaitu ketidaksesuaian antara kebijakan dan praktik promosi. Meskipun sistem formal perusahaan mengacu pada penilaian kinerja dan rekomendasi objektif dari manajer HRD serta supervisor area, implementasinya di tingkat toko masih dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala toko. Pemimpin yang tidak aktif melakukan evaluasi dan pembinaan menyebabkan sebagian karyawan merasa kurang mendapatkan kesempatan berkembang. Padahal, menurut Hasibuan (2019:21–22), salah satu tujuan utama promosi adalah meningkatkan semangat, loyalitas, dan stabilitas kerja karyawan.

Lebih jauh, persepsi adanya favoritisme dan kurang transparansi dalam promosi, sebagaimana teridentifikasi dalam tema ketiga, menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan juga terkait erat dengan integritas dan objektivitas. Munajat dkk. (2023:27) menyatakan bahwa integritas merupakan fondasi kepemimpinan efektif karena membangun kepercayaan dan rasa keadilan dalam organisasi. Jika kepercayaan ini terganggu, maka sistem promosi akan dipersepsikan tidak adil, menurunkan motivasi, serta menghambat kolaborasi tim.

Kaitannya dengan teori kepemimpinan sosial menurut Sutikno (2018:21–24), pemimpin yang baik tidak hanya “lahir” dari bakat bawaan, tetapi dibentuk melalui pengalaman dan pendidikan. Dalam konteks PT Indomarco Prismatama, beberapa pemimpin toko yang berpengalaman terbukti mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memberikan bimbingan pra promosi kepada bawahannya, sebagaimana tergambar pada tema keempat (peran kepala toko dalam rekomendasi dan pembinaan pra promosi). Contohnya, karyawan seperti Nur Afifah dan Maulana Rifqi yang memperoleh promosi setelah menunjukkan peningkatan konsisten dalam masa kerja relatif lebih singkat, kemungkinan besar mendapat dukungan pembinaan langsung dari atasan yang aktif.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa efektivitas kepemimpinan berperan ganda dalam proses promosi jabatan di PT Indomarco Prismatama Cabang Parung, yakni sebagai berikut:

1. Penentu pembinaan dan evaluasi kinerja bawahan, melalui fungsi instruktif, konsultatif, dan partisipatif (Rivai dalam Munajat dkk., 2023:19–21).

2. Penjaga objektivitas dan integritas sistem promosi, melalui penerapan empati, integritas, dan ketegasan (Munajat dkk., 2023:27–28).
3. Faktor penyeimbang antara kebijakan dan praktik di lapangan, dengan menerapkan keterampilan teknis, manusiawi, dan konseptual (Sutikno, 2018:13–16).

Efektivitas kepemimpinan yang rendah akan memperlemah transparansi, menurunkan motivasi kerja, dan memperbesar kesenjangan persepsi antara karyawan dan manajemen terhadap sistem promosi. Sebaliknya, pemimpin yang efektif mampu menciptakan sistem promosi yang adil, berbasis kinerja, dan selaras dengan nilai-nilai organisasi. Hal ini sesuai dengan pandangan Hasibuan (2018:107) bahwa promosi merupakan bentuk penghargaan dan kepercayaan atas kemampuan pegawai, yang hanya dapat diberikan secara tepat apabila kepemimpinan dijalankan secara efektif, objektif, dan berintegritas.

4.3.2 Implikasi Efektivitas Kepemimpinan terhadap Keadilan Promosi Jabatan

Hasil analisis data dan pengelompokan tema menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan memiliki implikasi langsung terhadap persepsi keadilan dan kredibilitas sistem promosi jabatan di PT Indomarco Prismatama Cabang Parung. Dalam organisasi, kepemimpinan yang efektif bukan hanya mengarahkan dan mengontrol kinerja karyawan, tetapi juga membangun sistem penilaian dan promosi yang adil, transparan, serta berbasis prestasi (Munajat dkk., 2023:27).

Menurut Hasibuan (2018:107), promosi jabatan merupakan bentuk penghargaan atas kepercayaan dan pengakuan manajemen terhadap kemampuan pegawai. Oleh karena itu, pelaksanaannya harus didasarkan pada penilaian objektif terhadap prestasi, kedisiplinan, dan loyalitas kerja. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan promosi belum sepenuhnya positif. Sebagian responden menyatakan bahwa proses promosi masih dipengaruhi oleh faktor kedekatan personal dan rekomendasi subjektif dari atasan langsung. Hal ini mencerminkan lemahnya fungsi pengendalian dan konsultatif dalam kepemimpinan, di mana komunikasi dua arah belum berjalan efektif.

Sebagaimana dijelaskan oleh Rivai dalam Munajat dkk. (2023:19–21), fungsi pengendalian dan konsultatif merupakan aspek penting dari kepemimpinan efektif. Fungsi konsultatif memungkinkan pemimpin mendengarkan aspirasi bawahannya dan memberi ruang dialog sebelum mengambil keputusan, sementara fungsi pengendalian menjamin bahwa kebijakan promosi dilaksanakan sesuai prosedur. Ketika kedua fungsi ini tidak optimal, persepsi karyawan terhadap keadilan dan transparansi promosi menjadi negatif.

Kondisi tersebut juga dapat dijelaskan melalui indikator efektivitas kepemimpinan yang dikemukakan Munajat dkk. (2023:27–28), yaitu empati, kemampuan mendengarkan, integritas, ketegasan, dan ketekunan. Pemimpin yang berempati dan memiliki kemampuan mendengarkan bawahan akan lebih mudah memahami potensi, kendala, serta aspirasi karier setiap individu. Dengan begitu, keputusan promosi tidak hanya didasarkan pada penilaian angka atau masa kerja, tetapi juga pada perkembangan kompetensi dan kontribusi nyata karyawan. Sebaliknya, pemimpin yang pasif dan tidak melakukan pembinaan cenderung menimbulkan kesenjangan persepsi antara kebijakan formal dan realitas di lapangan.

Dalam konteks PT Indomarco Prismatama Cabang Parung, keadilan promosi tampak lebih terjaga pada unit kerja yang dipimpin oleh *leader* dengan karakter aktif dan komunikatif. Misalnya, promosi yang diterima oleh Nur Afifah dan Maulana Rifqi menggambarkan bahwa pembinaan, kedisiplinan, dan kinerja yang konsisten mendapat pengakuan dalam bentuk kenaikan jabatan. Sebaliknya, pada beberapa posisi lain seperti *Store Crew* yang telah bekerja lebih dari dua tahun tanpa promosi (contohnya Andini Kusumawati dan Abdul Rosid), muncul persepsi bahwa proses promosi belum sepenuhnya merata.

Ketidakseimbangan ini memperkuat temuan tema ketiga pada Bab III, yaitu adanya persepsi favoritisme dan kurang transparansi dalam promosi. Hal ini berkaitan erat dengan konsep objektivitas penilaian yang dikemukakan Nurvani dkk. (2024:15858), bahwa penilaian promosi harus didasarkan pada standar yang terukur, bukan pada hubungan personal atau faktor non kinerja. Ketika pemimpin tidak menunjukkan integritas dan objektivitas, maka kepercayaan karyawan terhadap sistem promosi menurun.

Sementara itu, teori kepemimpinan sosial menurut Sutikno (2018:21–24) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat dibentuk melalui pembelajaran, pengalaman, dan lingkungan yang mendukung. Dengan demikian, untuk meningkatkan keadilan promosi, perusahaan perlu memperkuat sistem pembinaan dan pelatihan kepemimpinan agar setiap kepala toko dan supervisor memahami standar objektif promosi serta pentingnya komunikasi terbuka dengan bawahan.

Dalam perspektif fungsi kepemimpinan, efektivitas pemimpin juga menentukan sejauh mana proses promosi berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Hasibuan (2019:21–22) menegaskan bahwa salah satu tujuan utama promosi adalah meningkatkan semangat dan loyalitas karyawan. Jika proses promosi tidak dilandasi keadilan dan transparansi, maka tujuan tersebut tidak akan tercapai, bahkan dapat menimbulkan penurunan motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif berfungsi sebagai penjamin fairness dan motivator moral dalam sistem promosi jabatan.

Efektivitas kepemimpinan yang tinggi memungkinkan pemimpin menjalankan peran interpersonal dan informasional sebagaimana dikemukakan oleh Munajat dkk. (2023:23–25). Pemimpin yang komunikatif dan berintegritas menjadi penghubung antara manajemen dengan karyawan, memastikan bahwa kebijakan promosi yang bersifat strategis dapat diterjemahkan secara operasional dan adil di tingkat toko. Dalam hal ini, pemimpin berfungsi bukan hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai “penyaring moral” yang menjamin bahwa setiap keputusan promosi memiliki dasar kinerja yang terukur dan diakui oleh semua pihak.

Secara konseptual, hubungan antara efektivitas kepemimpinan dan keadilan promosi dapat digambarkan melalui tiga implikasi utama sebagai berikut:

1. Implikasi Struktural
Kepemimpinan yang efektif memperkuat koordinasi antara kepala toko, *supervisor area*, dan HRD dalam proses seleksi promosi. Dengan komunikasi yang jelas dan sistem evaluasi yang terukur, risiko penyimpangan kebijakan dapat diminimalkan.
2. Implikasi Psikologis:
Pemimpin yang menunjukkan empati dan konsistensi dalam penilaian akan meningkatkan rasa percaya dan rasa keadilan di kalangan karyawan. Hal ini berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, loyalitas, dan kepuasan terhadap organisasi.
3. Implikasi Organisasional
Keadilan dalam promosi menciptakan iklim kerja yang kompetitif dan sehat, di mana karyawan berusaha meningkatkan kinerja berdasarkan merit, bukan relasi. Dalam jangka panjang, hal ini meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan prasyarat utama bagi terwujudnya sistem promosi jabatan yang adil dan kredibel. Pemimpin yang efektif tidak hanya memotivasi kinerja individu, tetapi juga menjaga integritas sistem dan memastikan bahwa setiap keputusan promosi mencerminkan prestasi serta kontribusi nyata karyawan terhadap tujuan organisasi.

Keterpaduan antara efektivitas kepemimpinan dan keadilan promosi inilah yang menjadi dasar bagi keberhasilan manajemen sumber daya manusia di PT Indomarco Prismaatama Cabang Parung dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada prestasi, transparansi, dan loyalitas.

4.3.3 Strategi Penguatan Efektivitas Kepemimpinan dalam Sistem Promosi Jabatan

Berdasarkan hasil analisis tematik dan interpretasi teoritis, efektivitas kepemimpinan terbukti memiliki peran sentral dalam menjamin keadilan, transparansi, dan legitimasi proses promosi jabatan di PT Indomarco Prismaatama Cabang Parung. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan formal yang berbasis kinerja dengan praktik di lapangan yang masih dipengaruhi oleh faktor subjektif, seperti kedekatan personal dan kurangnya komunikasi antarlevel jabatan. Oleh karena itu, diperlukan strategi penguatan kepemimpinan agar sistem promosi berjalan secara objektif, meritokratik, dan berkelanjutan.

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai “Efektivitas *Leader* Toko dalam Proses Promosi Jabatan Karyawan: Studi Kasus di PT Indomarco Prismatama Cabang Parung, Kabupaten Bogor” dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Efektivitas kepemimpinan leader toko masih belum optimal, khususnya pada fungsi-fungsi instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif, dan pengendalian.
Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader* toko cenderung bersifat pasif dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada karyawan. *Briefing* hanya dilakukan untuk pengarahan operasional sementara evaluasi kinerja tidak dilakukan secara rutin dan terstruktur, sehingga komunikasi organisasi bersifat satu arah. Hal ini berdampak pada rendahnya pemahaman karyawan mengenai standar kinerja dan peluang promosi yang berlaku.
2. Terdapat kesenjangan antara kebijakan promosi yang dirancang oleh HRD dengan praktik di lapangan. Meskipun PT Indomarco Prismatama telah memiliki SOP promosi berbasis penilaian kinerja dan masa kerja, implementasinya belum berjalan konsisten di tingkat toko. Sosialisasi kriteria promosi masih terbatas, dan sebagian karyawan tidak memahami indikator penilaian yang menjadi dasar keputusan promosi. Kondisi ini memperkuat persepsi bahwa proses promosi belum sepenuhnya transparan dan objektif.
3. Peran *leader* toko dalam pembinaan pra promosi bersifat selektif dan tidak merata. *Leader* berperan dalam memberikan rekomendasi terhadap kandidat promosi, namun pembinaan dan *coaching* yang dilakukan belum menyentuh seluruh karyawan secara setara. Karyawan yang memiliki kedekatan personal lebih sering memperoleh arahan langsung, sementara yang lain kurang mendapatkan kesempatan pembinaan.
4. Penilaian kinerja yang menjadi dasar rekomendasi promosi belum dilaksanakan secara objektif dan terstandarisasi.
Penilaian kinerja dalam proses promosi jabatan belum diterapkan secara konsisten dan belum mengikuti indikator resmi yang ditetapkan perusahaan, seperti produktivitas, kedisiplinan, serta capaian operasional. Evaluasi tidak dilakukan secara berkala, tidak terdokumentasi dengan baik, dan lebih bergantung pada persepsi leader dibandingkan data kinerja yang terukur. Kondisi ini membuka ruang subjektivitas dan menimbulkan ketidakjelasan standar penilaian, sehingga melemahkan rasa keadilan karyawan terhadap proses promosi di lingkungan PT Indomarco Prismatama.
5. Persepsi favoritisme dan kedekatan personal masih muncul dalam proses promosi.
Beberapa karyawan memandang bahwa hubungan interpersonal dengan atasan dapat memengaruhi peluang promosi. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme penilaian belum sepenuhnya berbasis merit atau prestasi kerja. Persepsi ini dapat mengurangi motivasi karyawan dan menurunkan legitimasi keputusan manajerial.
6. Efektivitas kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap keadilan dan motivasi kerja. Karyawan yang merasakan kepemimpinan yang empatik, komunikatif, dan konsisten dalam menerapkan aturan promosi cenderung menunjukkan loyalitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakefektifan kepemimpinan dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan dan penurunan semangat kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas leader toko memegang peran yang sangat strategis dalam menjaga agar proses promosi berjalan secara objektif, transparan, dan berbasis pada kinerja yang terukur. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi dua arah, serta menunjukkan integritas dalam mengambil keputusan akan memperkuat kepercayaan karyawan terhadap sistem promosi yang diterapkan. Selain itu, kemampuan leader dalam melakukan pembinaan, memberikan umpan balik, serta memastikan pemerataan kesempatan pengembangan karier menjadi landasan penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan kompetitif. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi kepemimpinan, baik dari aspek teknis maupun interpersonal, diperlukan untuk memperkuat

legitimasi dan keadilan proses promosi jabatan di lingkungan PT Indomarco Prismatama Cabang Parung.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicermati untuk interpretasi hasil dan perancangan studi lanjutan, yaitu sebagai berikut:

1. Keterbatasan jumlah informan.
Penelitian ini melibatkan sejumlah informan kunci dari pihak *leader* toko, HRD, dan karyawan yang pernah atau belum dipromosikan. Namun, jumlahnya relatif terbatas sehingga hasil temuan belum dapat menggambarkan seluruh dinamika di setiap unit toko secara menyeluruh.
2. Keterbatasan waktu penelitian.
Proses pengumpulan data dilakukan dalam periode yang singkat, sehingga proses pengumpulan data dilakukan dalam periode yang singkat, sehingga peneliti belum dapat memantau perubahan perilaku kepemimpinan dan kebijakan promosi dalam jangka waktu yang lebih panjang.
3. Keterbatasan akses terhadap dokumen internal perusahaan.
Beberapa dokumen evaluasi kinerja dan pertimbangan promosi bersifat rahasia dan tidak seluruhnya dapat diakses oleh peneliti, sehingga analisis dilakukan berdasarkan data yang tersedia dan hasil wawancara.
4. Keterbatasan generalisasi hasil.
Karena penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif dan berfokus pada satu cabang (Parung), hasil penelitian tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan ke seluruh cabang PT Indomarco Prismatama, melainkan untuk memberikan pemahaman mendalam (*in-depth understanding*) terhadap fenomena kepemimpinan dan promosi di cabang tersebut.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT Indomarco Prismatama Cabang Parung
 - a. Meningkatkan efektivitas kepemimpinan *leader* toko melalui program pelatihan dan pembinaan yang berfokus pada keterampilan komunikasi, *coaching*, dan manajemen tim.
 - b. Memperkuat transparansi proses promosi jabatan dengan menyosialisasikan secara terbuka kriteria dan mekanisme penilaian kepada seluruh karyawan.
 - c. Menerapkan sistem evaluasi objektif berbasis data kinerja (*performance-based assessment*) yang dapat diakses secara periodik, sehingga persepsi favoritisme dapat diminimalisir.
 - d. Mendorong konsistensi implementasi SOP promosi antara HRD dan *leader* toko melalui monitoring dan audit internal yang terjadwal.
2. Bagi *Leader* Toko
 - a. Menjalankan fungsi kepemimpinan secara aktif dan partisipatif, tidak hanya memberikan instruksi tetapi juga melibatkan karyawan dalam proses perencanaan dan evaluasi kerja.
 - b. Melaksanakan pembinaan karier yang adil dan merata bagi seluruh karyawan, dengan memberi kesempatan yang sama untuk memperoleh bimbingan dan umpan balik.
 - c. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam menilai dan merekomendasikan promosi agar tercipta kepercayaan dan motivasi dalam tim.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
 - a. Dapat memperluas cakupan penelitian ke lebih banyak cabang atau wilayah untuk melihat perbandingan pola kepemimpinan dan promosi di konteks yang berbeda.
 - b. Menggunakan pendekatan *mixed-method* (kualitatif dan kuantitatif) agar dapat mengukur hubungan antara efektivitas kepemimpinan dengan tingkat kepuasan dan motivasi kerja secara lebih terukur.
 - c. Meneliti pengaruh budaya organisasi dan sistem reward terhadap persepsi keadilan promosi jabatan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: CV Syakir Media Press.
- Amirullah. (2023). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Chandra Widayanthi, D. G., Astitiani, N. L. P. S., & Sutarsa, M. (2024). *Peran Strategis Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Medan: Yayasan Literasi Sains Indonesia.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. New York: Pearson Education.
- Fiantika, F. R., Wasil, M., Jumiyati, S., Honesti, L., Wahyuni, S., Mouw, E., Jonata, Mashudi, I., Hasanah, N., Maharani, A., Ambarwati, K., Noflidaputri, R., Nuryami, & Waris, L. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Global Eksekutif Teknologi.
- Hasan, L. D., Pattiasina, R. Y., Lisbet, Z. T., & Astaginy, N. (2025). *Kepemimpinan: Mewujudkan Hal-Hal Luar Biasa dalam Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Hasibuan, M.S.P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Heene, A., & Sebastiaan, R. A. (2022). *Strategic Management: Competence-Based Theory*. London: Routledge.
- Kasmir. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: teori dan praktik*. Depok: Rajawali Pers.
- Kotler, P., & Armstrong, G (2018). *Principles of Marketing Global Edition (17th ed.)*. London: Pearson Education.
- Moleong, L.J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Munajat, N., Hamdani Amir, S., Suwandi, R., Setiawan, R., Isni Hijriana, N., Novita, L. S. U., Uguy, L. S., Muchtar, A. H., Bernadeta, I., Dewi Andriani, A., Marganingsih, A., Rahmisyari, Y. N., Niaga Atlantika, R., Ramadhi, D. K. (2023). *Manajemen kepemimpinan: Konsep, teori, dan aplikasi*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik (Cetakan ke-18)*. Bandung: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior (18th ed.)*. London: Pearson Education.
- Safroni, L. (2023). *Manajemen & Administrasi*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Salam, A. (2022). *Teori Manajemen dan Organisasi Modern*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sucahyowati, H. (2020). *Manajemen: Sebuah pengantar*. Jakarta: Grafindo.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suherman. (2022). *Manajemen: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyono. (2018). *Sistem pengendalian manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Sutikno, M. S. (2018). *Pemimpin dan kepemimpinan: Tips praktis untuk menjadi pemimpin yang diidolakan*. Lombok: Holistica.
- Wulandari, A., & Mulyanto, H. (2024). *Kepemimpinan*. Bekasi: KIMSHAFI Alung Cipta.

Jurnal

- Aldi, N., & Handayani, R. (2025). Pengaruh promosi jabatan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. ID Express Cabang Meruya Selatan Jakarta Barat. *JIIC: Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(8), 15283–15294.
- Farida, S. I., & Muhotib, D. F. (2024). Analisis strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Refalia Nurul Utama, Cibinong, Bogor. *SOCIORA*, 1(1), 21–38.

- Febriantina, S., Ananda, A. R., Sahira, E., Maritza, L., & Putri, M. A. (2025). Literature Review: Meningkatkan Keterampilan Kepemimpinan Untuk Mencapai Tujuan Organisasi. *Student Scientific Creativity Journal*, 3(1), 144-155.
- Hamidah, D., & Agustian, W. (2024). Analisis promosi jabatan dan pengembangan karir pegawai pada TVRI Sumatera Selatan. *GLORY (Global Leadership Organizational Research in Management)*, 2(2), 183–189.
- Harefa, S. W. Y., Zebua, S., Mendrofa, Y., & Halawa, O. (2025). Analisis fungsi manajemen talenta dalam promosi jabatan pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)*, 5(1), 1–14.
- Haryadi, R. N., Sunarsi, D., Erlangga, H., Nurjaya, & Wijandari, A. (2022). Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Beringin Life di Jakarta. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(1), 41–48.
- Heremba, M. D., & Lisda, W. (2024). Analisa promosi jabatan: Studi kasus pada bidang mutasi dan promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Fakfak. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 2(1), 26–35.
- Hopipah, L. N., & Rinaldi, A. (2024). Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan PD. Indojoya Teknik. *Jurnal Ekonomi Dirgantara*, 8(6), 157–172.
- Husain, B. A., Novendri, I., Sunarsi, D., & Sutrisno. (2022). Analisis gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan pada PT. Nusalima Kelola Sarana Tangerang Selatan. *JIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 374–379.
- Imelda, M., Lathifah, Z. K., Haris, R., & Kurniawan, I. (2024). Analisis peran kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu madrasah. *AL-KAFF: Jurnal Sosial Humaniora*, 2(1), 30–40.
- Lestari, A. P., Rijal, S., & Prameswari, Y. (2023). The Effect of Position Promotion, Training, Leadership Style on Employee Career Development in One of the Start Up Companies. 1(03), 157–168.
- Luthfie, M., Sastrawan, B., Saprudin, & Hamka. (2023). Paradoks promosi jabatan aparatur sipil negara dalam merit system (Studi kasus: promosi jabatan di Lingkungan Pemprov Kalimantan Tengah). *Administratie: Jurnal Administrasi Publik*, 6(1), 1–16.
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231205789> (Original work published 2023).
- Nurhanisa, N., Istikomah, S., & Malihah, L. (2023). Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. *EKOBIS-DA: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 8–21.
- Nurvani, V., Amaliha, M., Ismuni, M., & Saputra, A. (2024). Pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. FIF Group Cabang Karawang Jawa Barat. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(4), 15857–15866.
- Rismawati, R., Anjani, N. F., Fajriyah, U., Rihadatul'aisy, R. A. R. A., & Pramita, S. (2025). Peran Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Organisasi yang Inklusif di UMKM “SOPEL BABEH”. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 3(4), 127-133.
- Rumere, H.K., & Silo, A. (2022). Implementasi kebijakan promosi jabatan untuk peningkatan kinerja di Pemerintah Kabupaten Sarmi. *Jurnal Kebijakan Publik*, 5(3), 137–145.
- Sabaruddin, A., & Utomo, P. P. (2021). Pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan merit system di Kabupaten Kolaka dan Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 8(2), 248–268
- Sugiarti, A., & Atiza, A. N. (2025). Studi kualitatif tentang peluang dalam pengembangan karir karyawan di PT Pertamina, Tbk. *Business and Entrepreneurship Journal (BEJ)*, 6(1), 1–7.
- Susanto, D., & Jailani, M. S. (2023). Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ilmiah. *QOSIM: Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaniora*, 1(1), 53-61.