

ABSTRAK

Penelitian dilatarbelakangi oleh adanya ketimpangan dan minimnya partisipasi karyawan talenta dalam program pengembangan talenta, tingginya ketergantungan terhadap rekomendasi atasan dalam proses pengembangan, serta indikasi favoritisme dalam akses pengembangan talenta yang muncul akibat variasi hubungan antara atasan dan bawahan dalam PT. X. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana praktik manajemen talenta dan kepemimpinan paternalistik dijalankan di PT. X, bagaimana variasi kualitas hubungan atasan-bawahan menentukan akses ke pengembangan talenta, serta menganalisis apa yang menjadi masalah dalam praktik pengembangan talenta di PT. X.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap lima informan yang terdiri atas perwakilan *Human Resources*, atasan langsung, dan karyawan, kemudian dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, serta divalidasi melalui triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta masih sangat ditentukan oleh peran atasan sebagai pengambil keputusan utama dalam pemberian akses terhadap berbagai program pengembangan talenta. Kepemimpinan paternalistik yang ditandai oleh tiap dimensi *benevolence*, *moral leadership*, dan *authority* membentuk variasi kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (Leader-Member Exchange). Variasi hubungan tersebut menghasilkan perbedaan akses terhadap kesempatan pengembangan talenta, di mana karyawan yang memiliki hubungan lebih dekat dengan atasan cenderung memperoleh dukungan, rekomendasi, dan peluang pengembangan yang lebih besar dibandingkan karyawan dengan hubungan yang lebih rendah. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa sentralisasi keputusan pada atasan, dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan dan dinamika hubungan interpersonal, berpotensi memunculkan subjektivitas dan praktik favoritisme dalam praktik pengembangan talenta.

Kata kunci: Kepemimpinan Paternalistik, *Leader-Member Exchange* (LMX), favoritisme, pengembangan talenta, manajemen talenta.