

Implementasi Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Karir

Nonna Chantika

Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua Indonesia

Email nonnachantika4@gmail.com

Informasi Artikel

Catatan Artikel:

Diterima 20 Januari 2026

Revisi disetujui 20 Pebruari 2026

Dipublikasi 27 Pebruari 2026

Kata kunci: Strategi, Manajemen Talenta, Karir

DOI:

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menggali implementasi strategi manajemen talenta dalam pengembangan karir pekerja Generasi Milenial pada PT. Chen Woo Fishery Jayapura. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap manajemen serta karyawan milenial yang dipilih secara purposive. Analisis data dilakukan melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan dengan uji keabsahan menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta telah diimplementasikan melalui program pelatihan dan pengembangan karir, namun masih menghadapi keterbatasan jalur karir yang belum terstruktur serta tingginya kecenderungan turnover pada masa kerja awal. Pengembangan karir yang jelas dan pelatihan berkelanjutan berperan dalam meningkatkan keterikatan kerja, meskipun efektivitas retensi karyawan belum sepenuhnya optimal.

1. Pendahuluan

Perubahan lanskap ketenagakerjaan global ditandai dengan meningkatnya dominasi Generasi Milenial dalam struktur angkatan kerja. Generasi ini membawa karakteristik dan ekspektasi baru terhadap dunia kerja, terutama terkait fleksibilitas, makna pekerjaan, serta kebutuhan akan pengembangan karir yang cepat dan jelas. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk meninjau kembali strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya melalui implementasi manajemen talenta yang bersifat strategis dan terintegrasi. Dalam perspektif manajemen modern, sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai faktor produksi semata, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif organisasi.

Secara teoretis, manajemen talenta berlandaskan pada Resource-Based View (RBV) dan Human Capital Theory (HCT), yang menempatkan talenta sebagai sumber daya bernilai dan investasi jangka panjang organisasi. Namun, tantangan muncul ketika karakteristik Generasi Milenial yang cenderung dinamis dan memiliki intensi pindah kerja (turnover intention) yang relatif tinggi tidak diimbangi dengan sistem pengembangan karir yang jelas dan adaptif. Ketidaksiharian antara ekspektasi karyawan dan praktik organisasi berpotensi melemahkan keterikatan kerja serta meningkatkan tingkat turnover.

Fenomena tersebut juga terjadi pada PT. Chen Woo Fishery Jayapura, sebuah perusahaan industri pengolahan perikanan di wilayah Papua yang komposisi tenaganya

semakin didominasi oleh Generasi Milenial. Sebagai perusahaan cabang yang relatif baru beroperasi, organisasi menghadapi keterbatasan struktur, infrastruktur pelatihan regional, serta jalur karir yang belum sepenuhnya terstandardisasi. Kondisi ini berimplikasi pada tantangan dalam merancang dan mengimplementasikan strategi manajemen talenta yang efektif untuk meningkatkan komitmen dan retensi karyawan milenial.

Sebagian besar penelitian terdahulu mengenai manajemen talenta dan pengembangan karir masih terfokus pada sektor jasa atau wilayah perkotaan di Indonesia Barat, serta menggunakan pendekatan kuantitatif. Masih terbatas kajian yang mengeksplorasi implementasi strategi manajemen talenta pada konteks industri pengolahan di wilayah Indonesia Timur, khususnya Papua. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi strategi manajemen talenta dalam pengembangan karir pekerja Generasi Milenial pada PT. Chen Woo Fishery Jayapura, serta memahami dampaknya terhadap komitmen dan kecenderungan turnover. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia pada konteks industri dan wilayah yang berbeda dari penelitian sebelumnya.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis Manajemen Talenta

Manajemen Talenta (MT) dipahami sebagai pendekatan strategis dan terpadu dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang bertujuan utama untuk memastikan organisasi memiliki individu-individu terbaik yang kompeten dan berkomitmen (Nurchayo et al., 2024). Rothwell (2010) mendeskripsikannya sebagai proses holistik yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi. Lebih lanjut, Berger dan Berger (2003) menegaskan bahwa tujuan utama manajemen talenta adalah menyelaraskan praktik sumber daya manusia dengan strategi bisnis untuk membangun tenaga kerja berkinerja tinggi, sehingga secara langsung mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pekerja generasi milenial, tujuan ini bergeser menjadi upaya yang lebih personal dan dinamis, fokus pada penyediaan peluang pertumbuhan cepat yang sesuai dengan ekspektasi karier generasi tersebut.

Secara fungsional, manajemen talenta memegang peran krusial dalam dua aspek utama organisasi. Pertama, fungsi prediktif, di mana manajemen talenta memastikan kesiapan organisasi untuk masa depan dengan mengidentifikasi posisi-posisi penting (critical roles) dan mempersiapkan individu yang tepat untuk mengisi posisi tersebut (Perencanaan Sukses). Kedua, fungsi pemeliharaan budaya, di mana praktik manajemen talenta (terutama pengembangan dan retensi) berfungsi sebagai penguat budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja dan pembelajaran berkelanjutan. Bagi pekerja milenial, fungsi ini terwujud dalam penciptaan lingkungan yang mengakui inisiatif, menawarkan feedback yang sering, dan menyediakan jalur karir yang lateral (tidak hanya vertikal), yang merupakan kunci dalam menjaga motivasi dan keterlibatan mereka.

Pengembangan Karir

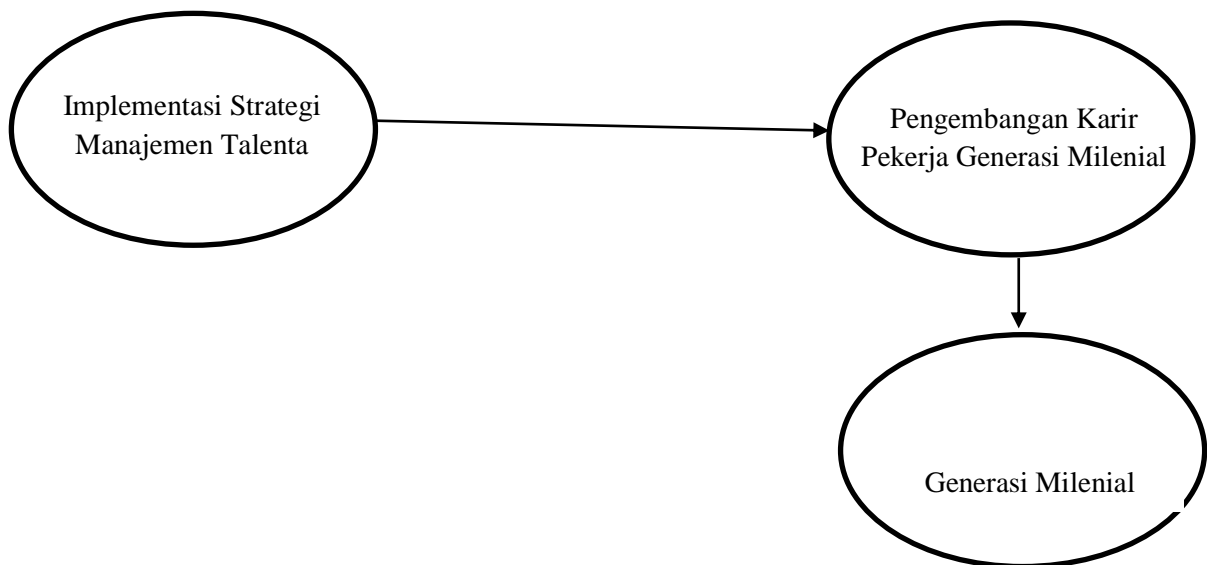
Definisi Operasional (DO) Pengembangan Karier Pekerja Generasi Milenial adalah suatu upaya strategis dan terencana yang diimplementasikan oleh organisasi (PT. Chen Woo Fishery Jayapura) untuk memfasilitasi kemajuan dan pertumbuhan profesional karyawan Generasi Milenial, yang diukur berdasarkan sejauh mana program tersebut memenuhi harapan dan preferensi milenial terhadap kecepatan pertumbuhan, fleksibilitas, dan umpan balik yang berkelanjutan. Terdapat indikator pengembangan karir menurut Swailes (2016), yakni aksesibilitas program pengembangan, kejelasan jalur karir, kualitas umpan balik dan evaluasi, dan tingkat kepuasan terhadap peluang promosi.

Untuk merespons kebutuhan Generasi Milenial, organisasi perlu menerapkan bentuk-bentuk pengembangan karier yang adaptif dan bersifat personal. Salah satu bentuk yang efektif adalah mentoring dan coaching terstruktur. Mentoring merupakan hubungan antara karyawan senior (mentor) dan karyawan junior (mentee) yang bertujuan memberikan bimbingan, dukungan, serta transfer pengetahuan. Menurut Kram (1985), mentoring memiliki fungsi karier seperti sponsorship, exposure, dan pemberian tantangan, sekaligus fungsi psikososial seperti penerimaan dan persahabatan. Dalam konteks milenial, praktik reverse mentoring juga relevan, di mana karyawan muda berbagi pengetahuan teknologi kepada senior sehingga tercipta hubungan pembelajaran dua arah. Selain mentoring, coaching juga berperan penting dalam pengembangan karier milenial. Coaching berfokus pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan spesifik dalam jangka waktu relatif singkat. Whitmore (2017) menegaskan bahwa coaching yang efektif membantu individu menemukan solusi secara mandiri serta meningkatkan akuntabilitas diri, yang sejalan dengan karakteristik milenial yang menyukai umpan balik cepat dan pengembangan berkelanjutan.

Selain itu, jalur karier lateral dan job rotation juga menjadi strategi yang efektif. Generasi Milenial cenderung mencari pengalaman kerja yang luas dan beragam, sehingga pengembangan karier tidak selalu harus berbentuk promosi vertikal. London (1997) melalui konsep Career Motivation menjelaskan bahwa rotasi jabatan dan penugasan lintas fungsi dapat meningkatkan motivasi karier dengan memberikan pemahaman yang lebih holistik mengenai organisasi. Dengan demikian, kombinasi mentoring, coaching, serta jalur karier yang fleksibel menjadi pendekatan strategis dalam mendukung pengembangan karier milenial secara optimal.

Model Empiris

Kerangka pikir penelitian ini dibangun untuk memvisualisasikan hubungan logis dan eksploratif antara strategi sumber daya manusia yang diterapkan organisasi dengan program pengembangan bagi kelompok demografi spesifik (Generasi Milenial). Kerangka ini berfokus pada hubungan inti sebagaimana yang disajikan dalam diagram berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian merupakan penelitian kuantitatif eksplanatif yang dirancang untuk pengujian hipotesis pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengambil obyek Karyawan MTs YPKP Sentani yang juga merupakan Populasi. dan menggunakan desain penelitian probability serta teknik total sampling diperoleh sampel sebanyak 33 Orang. Data penelitian bersumber dari data primer yang dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada Pegawai MTs YPKP Sentani.

Metode analisis Data menggunakan analisis regresi ganda dengan tahapan analisis data meliputi analisa deskriptif, uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis. Analisis deskriptif untuk mendapatkan gambaran respons responden terhadap kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Uji Instrumen untuk menguji Validitas dan reliabilitas data penelitian. Data yang memenuhi unsur valid jika nilai *loading factor standardized estimate* ≥ 0.5 sedangkan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$. Uji asumsi klasik mencakup uji normalitas, heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas. Uji normalitas data untuk menguji adanya sebaran data, Uji Heteroskedastisitas menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dengan melihat grafik scatterplot. Uji Multikolinieritas dengan melihat nilai toleransi dan *nilai variance inflation factor* (VIF).

Pengujian hipotesis dengan persamaan; $Y = a + b_1.x_1 + b_2.x_2 + e$, dimana Y = Kinerja Karyawan, a =Nilai Konstanta, X_1 = Motivasi, X_2 = Kompetensi, $b_{1,2}$ = Koefisien Regresi Variable $X_{1,2}$, e = Error. Pengujian atas variabel motivasi dan kompetensi dikatakan memiliki pengaruh terhadap kinerja, jika nilai probabilitas dari pengaruh variabel motivasi dan kompetensi lebih kecil dari 0,05.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Chen Woo Fishery berawal berdiri sebagai perusahaan penangkapan pancing ulur skala kecil di awal tahun 2001 dan selanjutnya berkembang menjadi salah satu perusahaan pengolahan ikan dan eksporter terbesar, terutama di bagian timur Indonesia. Perusahaan ini juga ekspor ke pasar Amerika dan Eropa. PT. Chen Woo Fishery memiliki kantor pusat di Makassar, Sulawesi Selatan, dan kantor cabang di Manado, Sulawesi Utara. Karena fokus penelitian di Jayapura maka perusahaan ini baru beroperasi pada tahun 2023 bulan Februari. PT. Chen Woo Fishery Jayapura merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pengolahan perikanan yang berlokasi di Jayapura, Papua. Perusahaan ini fokus pada pengolahan hasil laut untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik dan ekspor. Sebagai salah satu perusahaan pengolahan perikanan terbesar di wilayah Papua, PT. Chen Woo Fishery mempekerjakan sejumlah besar tenaga kerja lokal dan regional, dengan komposisi yang semakin didominasi oleh pekerja Generasi Milenial.

Struktur organisasi PT. Chen Woo Fishery Jayapura terdiri dari beberapa divisi utama, termasuk Divisi Produksi, Divisi Quality Control, Divisi Logistik, dan Divisi Sumber Daya Manusia. Berdasarkan data internal perusahaan per tahun 2024, komposisi tenaga kerja menunjukkan bahwa sekitar 45% dari total karyawan merupakan Generasi Milenial (kelahiran 1981-1996), yang tersebar di berbagai posisi mulai dari staf operasional hingga supervisor.

Pekerja Generasi Milenial di PT. Chen Woo Fishery memiliki karakteristik demografis yang beragam, dengan tingkat pendidikan mayoritas SMA dan Sarjana (S1). Mereka bekerja pada berbagai fungsi, dengan masa kerja berkisar antara 1-2 tahun. Karakteristik ini menjadi konteks penting dalam memahami implementasi strategi manajemen talenta dan pengembangan karir yang diterapkan perusahaan.

Profil Informan Penelitian

Penelitian ini melibatkan 5 (lima) orang informan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Informan tersebut terdiri dari 1 (satu) orang informan kunci (key informant) yang memiliki wewenang manajerial, serta 4 (empat) orang informan utama (main informants) yang terlibat langsung dalam operasional perusahaan.

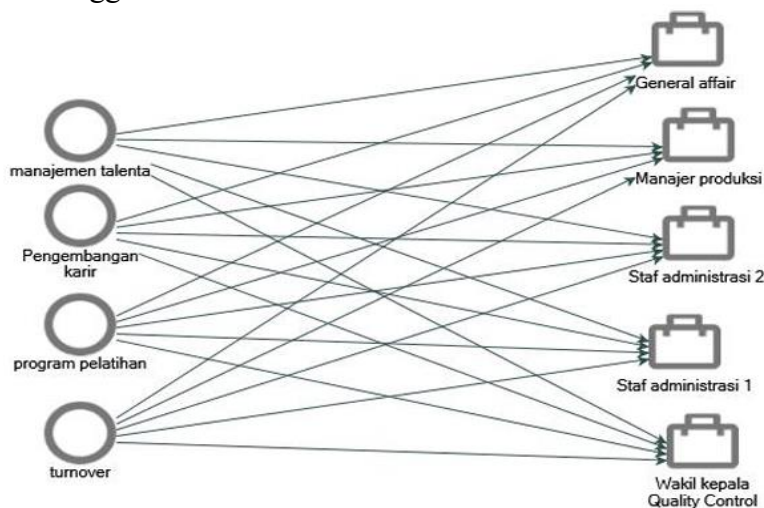
Tabel 1
Profil Informan Penelitian

Kode	Kelompok	Posisi/Jabatan	Usia	Masa Kerja	Pendidikan Terakhir
IK-1	Informan kunci	Manajer produksi	35 tahun	2 tahun	SMA
IU-1	Informan utama	Wakil kepala QC (Mutu & Dokumen Ekspor)	32 tahun	2 tahun	S1 Perikanan
IU-2	Informan utama	Staf administrasi	28 tahun	1 tahun	SMA
IU-3	Informan utama	Staf administrasi	29 tahun	2 tahun	SMA
IU-4	Informan utama	General Affair (GA)	30 tahun	2 tahun	S1 Ilmu Pemerintahan

Sumber: data diolah

Uji Keabsahan Data

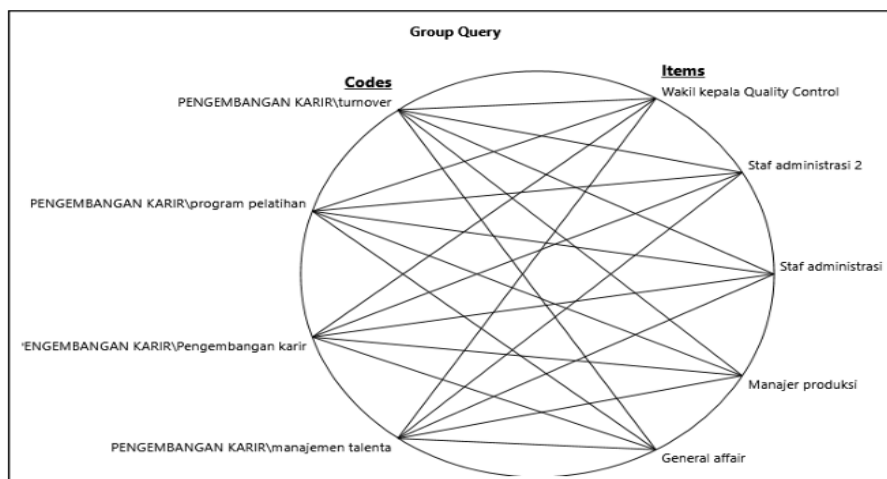
Tringulasi Sumber Menggunakan Keterikatan Antar kode



Gambar 1 Tringulasi Sumber

Visualisasi triangulasi sumber mengonfirmasi validitas data penelitian melalui konfirmasi silang dari lima informan di berbagai level jabatan. Secara horizontal dan vertikal, terdapat konsistensi perspektif antara pihak manajemen (IK-1) dan karyawan operasional (IU-1 hingga IU-4) terhadap empat tema utama: manajemen talenta, pengembangan karir, pelatihan, dan turnover. Keterkaitan sistemik lintas tema ini, jika ditinjau dari Social Exchange Theory, mengindikasikan adanya ketidakseimbangan pertukaran sosial. Celah antara ekspektasi pengembangan karir dan realitas yang dirasakan karyawan menjadi faktor krusial yang melemahkan komitmen organisasi, sebagaimana divalidasi oleh konsistensi jawaban dari seluruh sumber informan.

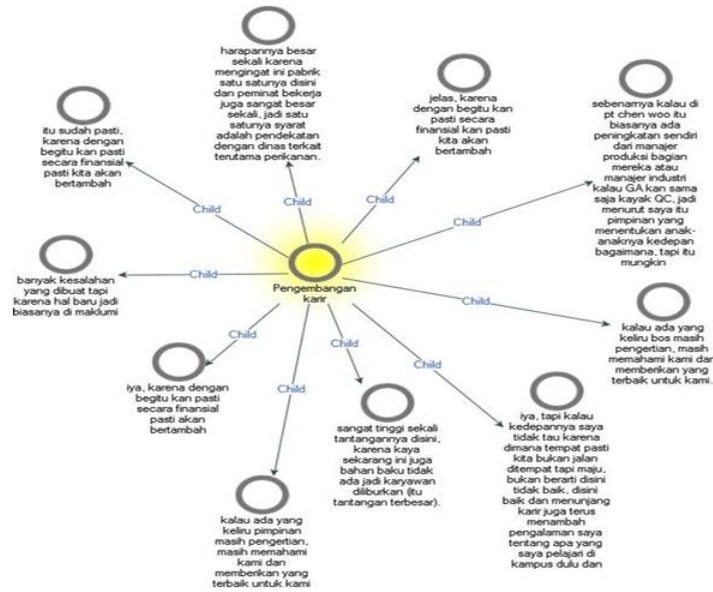
Group Query Antar Coding



Gambar 2. Group Query

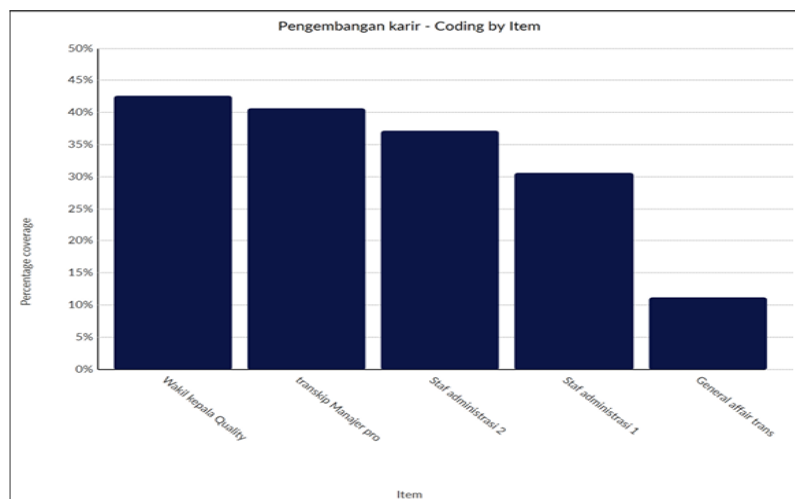
Analisis group query menunjukkan bahwa Turnover adalah isu paling krusial yang dirasakan oleh seluruh level informan. Sementara itu, terdapat ketimpangan fokus di mana Pengembangan Karir menjadi perhatian utama staf operasional, sedangkan Manajemen Talenta hanya didominasi oleh level manajerial. Hal ini mengungkap adanya gap komunikasi strategis karena kebijakan talenta belum terinternalisasi hingga ke level bawah. Di sisi lain, Program Pelatihan menjadi satu-satunya instrumen yang dampaknya dirasakan secara merata oleh semua informan. Ditinjau dari Resource-Based View, kesenjangan pemahaman pada manajemen talenta ini menandakan bahwa SDM organisasi belum dikelola secara optimal sebagai aset strategis (VRIN). Akibatnya, potensi SDM untuk menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan terhambat oleh perbedaan persepsi antara manajemen dan pelaksana operasional.

**Paparan Data Analisis Temuan
Tema 1: Pengembangan Karir**



Gambar 3. Diagram Eksplorasi Pengembangan Karir

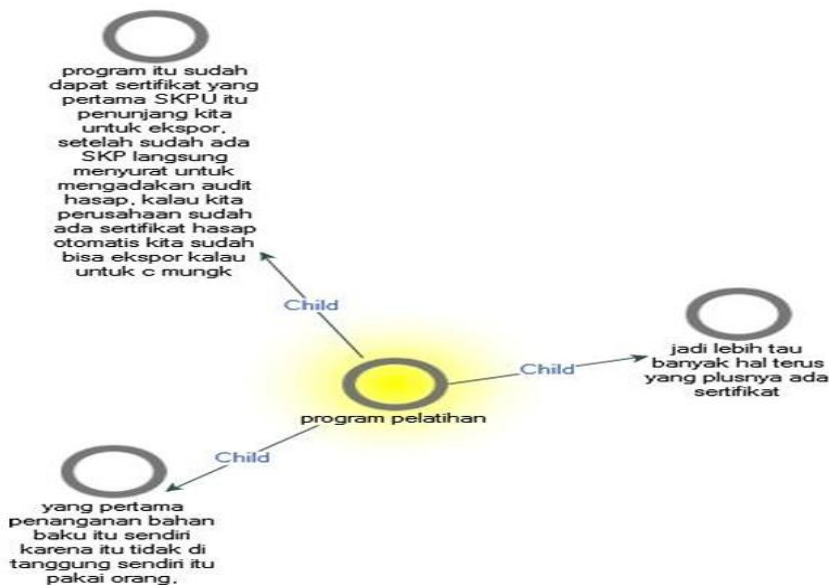
Berdasarkan diagram eksplorasi dan wawancara mendalam, Pengembangan karir di PT. Chen Woo Fishery Jayapura menghadapi tantangan berupa keterbatasan struktur organisasi sebagai perusahaan cabang baru, yang menciptakan ceiling effect atau hambatan promosi ke level manajerial. Temuan menunjukkan adanya disparitas berbasis pendidikan, di mana lulusan S1 merasakan manfaat mentoring dan kenaikan posisi sesuai Human Capital Theory, sementara lulusan SMA merasa terjebak dalam jenjang karir yang stagnan. Kondisi ini memicu pelanggaran kontrak psikologis (Psychological Contract Theory) yang meningkatkan intensi turnover, terutama pada masa kerja kritis 1–2 tahun. Ketidakmampuan organisasi dalam menyediakan transparansi promosi dan jalur karir cepat menyebabkan ekspektasi Generasi Milenial tidak terpenuhi, sehingga implementasi pengembangan karir menjadi tidak efektif dalam meningkatkan komitmen karyawan.



Gambar 4. Cakupan Pengkodean (Coding coverage) per responden Pengembangan Karir

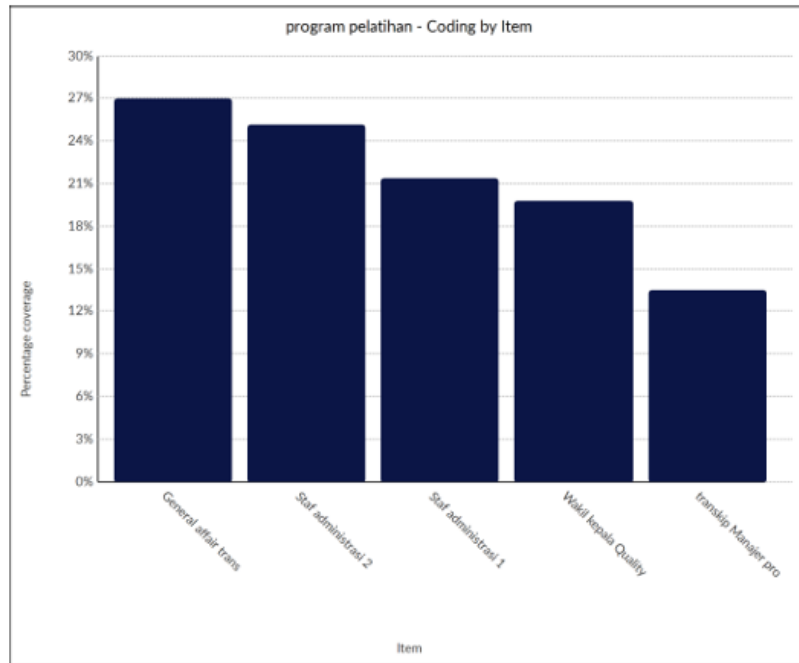
Gambar 4, cakupan pengkodean menunjukkan dominasi pembahasan isu pengembangan karir pada posisi Wakil Kepala Quality dan Manajer Produksi dengan persentase tertinggi (mencapai 40%). Hal ini mengindikasikan bahwa topik karir merupakan perhatian utama bagi level manajerial dan staf teknis spesialis. Sebaliknya, terdapat kesenjangan signifikan pada posisi General Affair yang hanya mencakup bahasan sebesar 11%. Tren ini mengungkap adanya ketimpangan atensi terhadap jenjang karir, di mana departemen operasional inti jauh lebih vokal dalam mendiskusikan peluang pertumbuhan dibandingkan departemen pendukung.

Tema 2: Program Pelatihan



Gambar 5 Diagram Eksplorasi Program Pelatihan

Program pelatihan merupakan aspek manajemen SDM yang paling konsisten dirasakan dampaknya oleh seluruh informan, dengan fokus utama pada investasi modal manusia melalui pelatihan teknis (HACCP, GMP, K3) untuk mendukung standar ekspor. Namun, terdapat diferensiasi akses di mana fungsi strategis seperti Produksi dan QC lebih diprioritaskan dibandingkan fungsi pendukung (support function), yang secara teoretis berisiko merusak komitmen organisasi akibat ketidakadilan akses. Temuan ini juga mengungkap adanya paradoks pelatihan, yakni peningkatan kompetensi teknis justru meningkatkan daya tawar (marketability) karyawan sehingga memicu tingginya angka turnover. Oleh karena itu, investasi pelatihan perlu diintegrasikan dengan sistem retensi dan perencanaan karir yang jelas guna menciptakan hubungan timbal balik (reciprocity) yang kuat, sehingga karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk berkontribusi lebih lama di perusahaan.

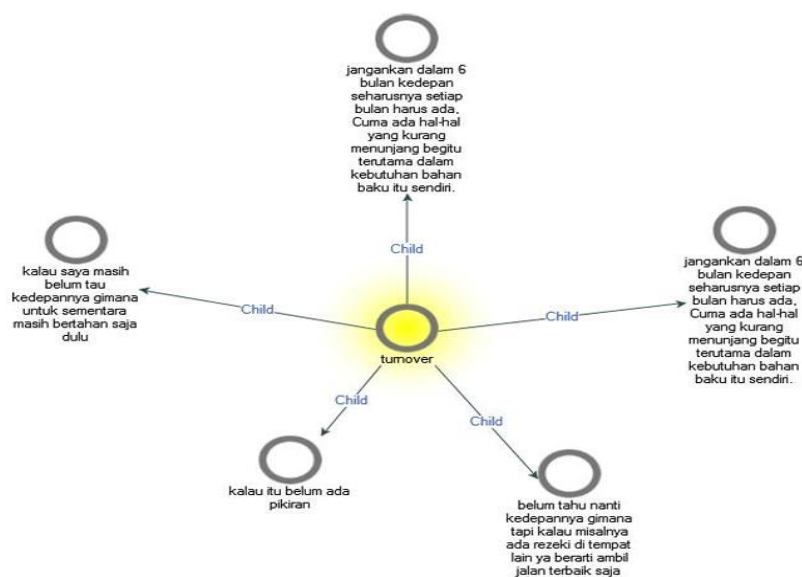


Gambar 6. Cakupan Pengkoden (Coding Coverage) per Responden Program Pelatihan

Gambar ini memetakan cakupan pembahasan mengenai "Program Pelatihan".

- a) Cakupan Tertinggi: General affair trans memberikan porsi pembahasan terbesar, yakni mendekati 27%.
- b) Cakupan Terendah: Topik ini paling sedikit muncul pada transkrip Manajer pro, yaitu sekitar 13%.
- c) Catatan: Staf administrasi 1 dan 2 memiliki tingkat perhatian yang cukup tinggi dan hampir setara (sekitar 21% - 25%) terhadap topik ini.

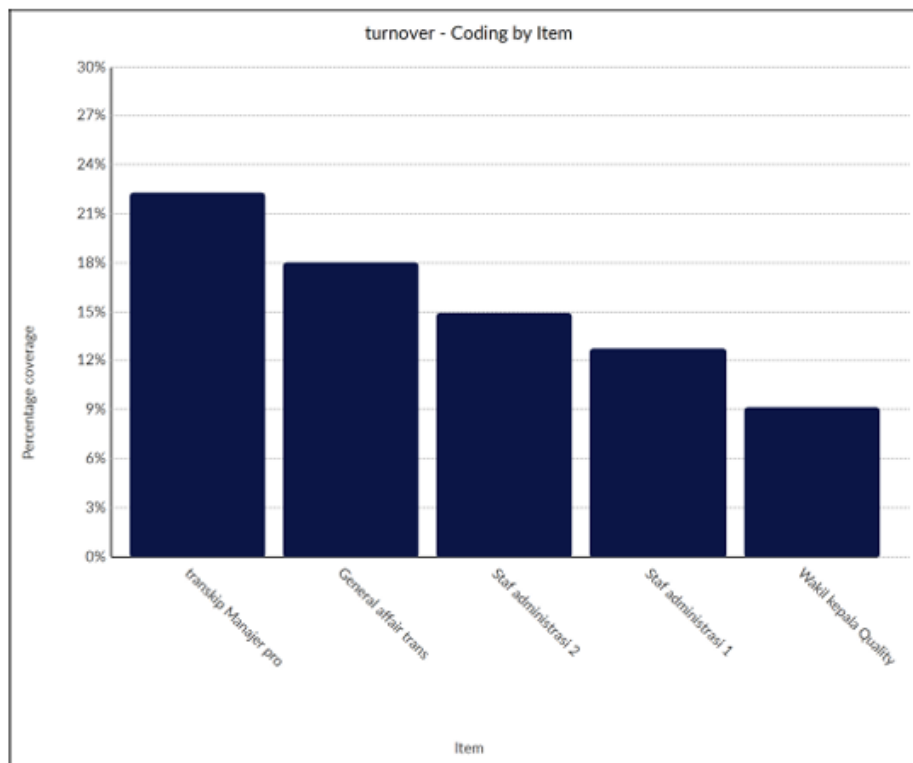
Tema 3: Turnover



Gambar 7. Diagram Eksplorasi Turnover

Analisis turnover mengungkapkan adanya masalah sistemik yang dipicu oleh ketidakseimbangan pertukaran sosial (Social Exchange Theory), di mana kompensasi yang

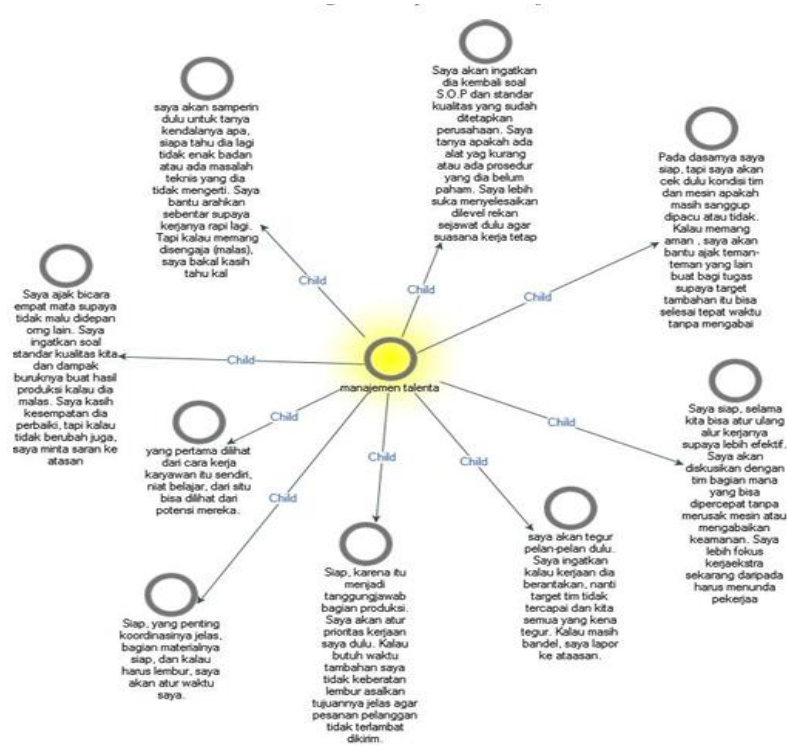
rendah di tengah tingginya biaya hidup di Jayapura memicu karyawan mencari alternatif yang lebih menguntungkan. Masa kerja 1–2 tahun menjadi periode kritis di mana investasi pelatihan justru menciptakan market failure; karyawan yang telah mahir secara teknis (HACCP/GMP) cenderung mengundurkan diri karena daya tawar mereka meningkat di pasar tenaga kerja Analisis turnover mengungkapkan adanya masalah sistemik yang dipicu oleh ketidakseimbangan pertukaran sosial (Social Exchange Theory), di mana kompensasi yang rendah di tengah tingginya biaya hidup di Jayapura memicu karyawan mencari alternatif yang lebih menguntungkan. Masa kerja 1–2 tahun menjadi periode kritis di mana investasi pelatihan justru menciptakan market failure; karyawan yang telah mahir secara teknis (HACCP/GMP) cenderung mengundurkan diri karena daya tawar mereka meningkat di pasar tenaga kerja.



Gambar 8. Cakupan Pengkodean (Coding Coverage) per Responden Turnover

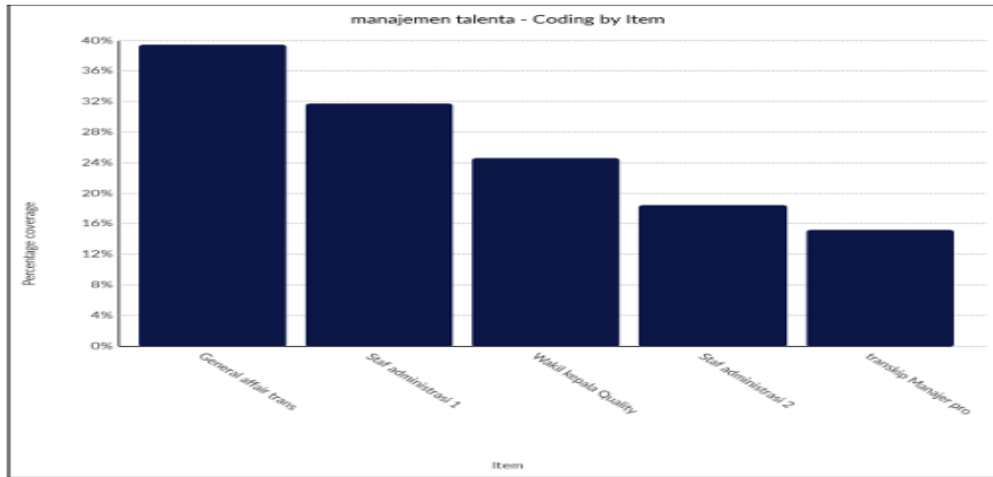
- a) Gambar ini menunjukkan seberapa banyak topik mengenai "Turnover" (pergantian karyawan) dibahas oleh berbagai responden.
- b) Cakupan Tertinggi: Dibahas paling banyak dalam transkrip Manajer pro dengan persentase di atas 21%.
- c) Cakupan Terendah: Dibahas paling sedikit oleh Wakil kepala Quality dengan persentase sekitar 9%.
- d) Urutan Menurun: Manajer pro > General affair trans > Staf administrasi 2 > Staf administrasi 1 > Wakil kepala Quality.

Tema 4: Manajemen Talenta



Gambar 9. Diagram Eksplorasi Manajemen Talenta

Analisis manajemen talenta mengungkap adanya kesenjangan besar antara kebijakan manajerial dan persepsi operasional, di mana perusahaan menerapkan Model Talenta Eksklusif yang hanya berfokus pada individu berpotensi tinggi (high-potentials). Meskipun pendekatan ini sesuai dengan Resource-Based View untuk mengamankan aset strategis (VRIN) di tengah keterbatasan sumber daya cabang baru, kurangnya transparansi kriteria promosi menciptakan persepsi ketidakadilan (unfairness). Karyawan di luar talent pool, khususnya staf lulusan SMA dan fungsi pendukung, merasa menjadi "karyawan kelas dua," yang menurut Social Exchange Theory dapat merusak komitmen organisasi dan memicu turnover. Efektivitas manajemen talenta ini terhambat oleh ketergantungan pada kantor pusat dan saluran komunikasi yang tidak efektif, sehingga program pengembangan yang ada belum mampu memotivasi tenaga kerja secara inklusif dan menyeluruh.



Gambar 10. Cakupan Pengkodean (coding coverage) per Responden Manajemen Talenta

Gambar terakhir ini menjelaskan cakupan pembahasan mengenai "Manajemen Talenta".

- a) Cakupan Tertinggi: General affair trans paling banyak membicarakan hal ini, dengan persentase mencapai hampir 40%.
- b) Cakupan Terendah: Transkrip Manajer pro memiliki cakupan terendah untuk kategori ini, yakni sekitar 15%.
- c) Urutan Menurun: General affair trans > Staf administrasi 1 > Wakil kepala Quality > Staf administrasi 2 > Manajer pro.

Setiap responden memiliki fokus yang berbeda-beda. Sebagai contoh, General affair trans sangat fokus pada Manajemen Talenta dan Program Pelatihan, namun sangat sedikit membahas Pengembangan Karir. Sebaliknya, Wakil kepala Quality sangat menekankan pada Pengembangan Karir tetapi kurang membahas soal Turnover.

Analisis Intregasi Antar Tema

Keterikatan Sistematis Empat Tema



Gambar 11. Keterikatan Sistematis Empat Tema

Keempat tema penelitian membentuk suatu ekosistem manajemen SDM yang saling memengaruhi, di mana Manajemen Talenta yang eksklusif dan kurang transparan berakibat pada disparitas akses Pengembangan Karir. Kondisi ini menciptakan Paradoks Pelatihan, yakni investasi perusahaan dalam mensertifikasi karyawan (HACCP/GMP) justru meningkatkan nilai tawar mereka di pasar tenaga kerja, sehingga mempermudah terjadinya Turnover ke perusahaan pesaing. Ketidakjelasan jenjang karir, terutama bagi Generasi Milenial pada masa kerja kritis 1–2 tahun, memperparah fenomena ini dan menciptakan siklus negatif yang merugikan organisasi. Akibatnya, perusahaan terjebak dalam pusaran biaya rekrutmen dan pelatihan ulang yang terus-menerus tanpa berhasil mendapatkan imbal hasil investasi (ROI) yang stabil akibat kegagalan dalam strategi retensi dan sinkronisasi jalur karir pasca-pelatihan.

Sintesis Teoritis Komprehensif

Resource-Based View (Barney, 1991) PT. Chen Woo Fishery mengakui talenta Milenial sebagai sumber daya strategis VRIN (valuable, rare, inimitable, non-substitutable). Namun, implementasi manajemen talenta menghadapi tantangan:

- a) Valuable (Bernilai): Karyawan yang memiliki sertifikasi mutu (misalnya QC) sangat penting untuk mendukung ekspor produk.
- b) Rare (Langka): Di Papua, tenaga kerja terampil di bidang perikanan masih terbatas
- c) Inimitable (Sulit Ditiru): Meskipun keterampilan karyawan dapat ditiru, perusahaan pesaing dapat merekrut karyawan yang sudah terlatih.
- d) Non-substitutable (Sulit Digantikan): Beberapa posisi penting seperti QC sulit digantikan, namun posisi administrasi relatif mudah diganti

Implikasi: Untuk menjaga keunggulan kompetitif berbasis RBV, perusahaan harus:

- a) Mengembangkan firm-specific skills (lebih sulit ditransfer ke competitor)
- b) Membangun organizational culture yang unique dan menarik (inimitable)
- c) Memperkuat retention strategy untuk sumber daya VRIN

Human Capital Theory (Schultz, 1961; Becker, 1964) Temuan mengkonfirmasi prediksi HCT:

- a) Investasi dalam pelatihan (HACCP, GMP, technical skills) meningkatkan produktivitas
- b) General skills training meningkatkan marketability → risk of turnover
- c) Perusahaan yang berinvestasi dalam general skills tidak selalu mendapat ROI jika karyawan resign

Market Failure dalam HCT:

- a) Perusahaan underinvest dalam training karena takut turnover
- b) Karyawan underinvested (terutama staf SMA) karena perusahaan prioritaskan posisi strategis
- c) Suboptimal equilibrium: Total investasi modal manusia lebih rendah dari socially optimal

Solusi dari HCT:

- a) Kontrak ikatan dinas untuk pelatihan mahal (menginternalisasi benefits)
- b) Mix of general and firm-specific training (balance portability dan retention)
- c) Deferred compensation (bonus/tunjangan meningkat dengan tenure → incentive untuk stay)

Social Exchange Theory (Blau, 1964; Homans, 1958) Temuan penelitian ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang menyatakan bahwa karyawan akan bertahan apabila imbalan yang diterima dirasakan sebanding dengan usaha yang dikeluarkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar informan merasakan ketidakseimbangan antara

kontribusi dan imbalan yang diterima. Beban kerja yang tinggi dan lembur yang cukup sering tidak diimbangi dengan kompensasi yang sesuai dengan biaya hidup di Jayapura. Selain itu, kinerja dan loyalitas karyawan tidak selalu diikuti dengan kejelasan pengembangan karir, khususnya bagi karyawan berpendidikan SMA. Kondisi ini mendorong munculnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Konteks Unik: Papua dan Industri Perikanan

Penelitian ini mengisi research gap signifikan karena mengeksplorasi konteks yang belum banyak diteliti Tantangan Kontekstual Papua:

- a) Biaya Hidup yang Relatif Tinggi Tingginya biaya hidup di Jayapura menyebabkan sistem kompensasi yang efektif di wilayah Jawa atau Makassar menjadi kurang optimal jika diterapkan di Papua.
- b) Kondisi Geografis yang Terisolasi, Isolasi geografis Papua membatasi akses terhadap program pelatihan dan pengembangan SDM, sehingga perusahaan cenderung bergantung pada dukungan dari kantor pusat.
- c) Terbatasnya Ketersediaan Tenaga Kerja Terampil Ketersediaan tenaga kerja dengan keterampilan khusus di sektor industri perikanan masih relatif terbatas. d) Keterbatasan Infrastruktur Pengembangan SDM Kurangnya Balai Latihan Kerja (BLK) dan fasilitas pelatihan yang memadai menjadi hambatan dalam pengembangan kompetensi tenaga kerja (Collins et al., 2021).

Industri pengolahan perikanan memiliki karakteristik kerja yang berat dan menuntut karena harus memenuhi standar mutu ekspor yang ketat, sehingga karyawan dituntut disiplin tinggi dan patuh terhadap prosedur. Beban kerja yang fluktuatif, terutama saat produksi meningkat, berdampak pada bertambahnya jam kerja dan berkurangnya keseimbangan kehidupan kerja. Sifat pekerjaan yang fisik serta sistem kerja shift juga menjadi tantangan bagi Generasi Milenial yang cenderung mengharapkan fleksibilitas. Dalam konteks Papua, kondisi ini diperkuat oleh tingginya biaya hidup dan terbatasnya pilihan pekerjaan formal. Oleh karena itu, temuan dari wilayah seperti Jakarta atau Jawa Timur tidak dapat diterapkan secara langsung tanpa mempertimbangkan kondisi geografis dan karakteristik industri di Papua, karena perbedaan biaya hidup, kebutuhan pelatihan khusus, dan keterbatasan alternatif kerja turut memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaan, baik dalam bentuk keinginan bertahan maupun munculnya frustrasi.

Implikasi Teoritis dan Praktis

Tingginya turnover intention, khususnya pada staf lulusan SMA, dipengaruhi oleh persepsi ketidakadilan akses pengembangan karir di PT. Chen Woo Fishery Jayapura. Oleh karena itu, perusahaan perlu beralih dari model talenta eksklusif ke model inklusif dengan menyediakan jalur karir spesialis (technical career path) yang setara secara prestise dan kompensasi dengan jalur manajerial.

Akses pelatihan dan sertifikasi perlu didemokratisasi melalui skema ikatan dinas atau insentif loyalitas, serta program *train the trainer* di Jayapura agar transfer pengetahuan berkelanjutan. Selain itu, pengembangan karir perlu dipersonalisasi melalui career coaching rutin dan transparansi kriteria promosi. Untuk menjaga komitmen, manajemen juga perlu menyeimbangkan beban kerja dengan kompensasi dan bonus produktivitas yang kompetitif guna mengimbangi tekanan kerja dan tingginya biaya hidup di Jayapura.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi strategi manajemen talenta dalam pengembangan karir pekerja Generasi Milenial di PT. Chen Woo Fishery Jayapura, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Implementasi Manajemen Talenta

Manajemen talenta di PT. Chen Woo Fishery Jayapura telah diterapkan, namun masih terbatas dan belum optimal. Pengembangan lebih difokuskan pada posisi strategis seperti Quality Control dan produksi. Sebagai cabang yang relatif baru, keterbatasan sumber daya dan struktur organisasi menjadi kendala penerapan secara menyeluruh. Kurangnya transparansi dalam penentuan talenta membuat sebagian karyawan, terutama level operasional, merasa kurang dilibatkan sehingga muncul perbedaan persepsi antara manajemen dan karyawan.

Pengembangan Karir Pekerja Generasi Milenial

Pengembangan karir pekerja Generasi Milenial di PT. Chen Woo Fishery Jayapura belum sepenuhnya sesuai dengan ekspektasi. Karyawan lulusan Sarjana memiliki peluang karir lebih baik, sedangkan lulusan SMA menghadapi keterbatasan jenjang. Masa kerja 1–2 tahun menjadi fase krusial dalam menilai keberlanjutan karir. Ketidakjelasan jalur, kriteria promosi, dan waktu kenaikan jabatan memicu rasa stagnasi serta keinginan mencari pekerjaan lain.

Program Pelatihan

Program pelatihan di PT. Chen Woo Fishery Jayapura telah relevan dengan kebutuhan kerja dan standar mutu ekspor. Pelatihan teknis seperti GMP, K3, dan HACCP meningkatkan kompetensi karyawan secara nyata. Namun, aksesnya belum merata, dan peningkatan keterampilan tersebut berpotensi mendorong keinginan pindah kerja jika tidak disertai kejelasan karir dan strategi retensi yang memadai.

Turnover Karyawan

Turnover menjadi permasalahan utama di PT. Chen Woo Fishery Jayapura. Penyebabnya meliputi ketidaksesuaian kompensasi dengan biaya hidup di Jayapura, terbatasnya pengembangan karir, dan tingginya beban kerja. Turnover paling banyak terjadi pada masa kerja 1–2 tahun setelah karyawan memiliki keterampilan yang cukup. Kondisi ini meningkatkan beban kerja karyawan yang bertahan dan mengganggu stabilitas operasional perusahaan.

Keterkaitan Antar Temuan

Manajemen talenta, pengembangan karir, program pelatihan, dan turnover saling berkaitan. Keterbatasan manajemen talenta dan pengembangan karir meningkatkan turnover, sementara pelatihan tanpa strategi retensi justru mempercepat perpindahan karyawan. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terintegrasi di PT. Chen Woo Fishery Jayapura.

Daftar Pustaka

- Al Rinadra, M., Fauzi, A., Galvanis, W. J., Unwalki, J., Awwaby, M., Satria, H., & Darmawan, I. (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur). E-ISSN: 2686-4924, p-ISSN 2686-5246 DOI: <https://doi.org/10.31933/Jimt.V4i6> Received: 27 Mei 2023, Revised: 7 Juli 2023, Publish: 8 Juli 2023, 4. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- Collins, S. P., Storrow, A., Liu, D., Jenkins, C. A., Miller, K. F., Kampe, C., & Butler, J. (2021). "Reviu rencana strategis tahun 2023 supm sorong." 167 186.
- Dwirani. (2025). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Perkantoran di Jakarta. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 8(3), 679–689. <https://doi.org/10.31539/alignment.v8i3.14605>
- Fuchs, O., Lorenz, E., Koeln, T. H., & Fuchs, L. (2024). Generational Differences In Attitudes Towards Work And Career : A Systematic Literature Review On The Preferences Of Generations X , Y And Z. 11(7).
- Juanda, Y., & Efendi, S. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Dan Work-Life Balance Terhadap Employee Engagement Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Generasi Milenial di PT Nindya Karya. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(5), 1686–1708. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.11933>
- Lestari, G. F., Wisandianing Primadineska, R., Ilmu, S. T., Ykpn, M., & Indonesia, Y. (2021). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Turnover Intention dengan Dukungan Sosial Sebagai Variabel Pemoderasi pada Pekerja Milenial (Vol. 2, Issue 1).
- Merican, N., Monil, M., Rafie, U. N., & Tajuddin, D. (2022). The Effect of Career Planning , Talent Management and Training Development towards Employee Retention The Effect of Career Planning , Talent Management and Training Development towards Employee Retention. 1(8), 165–173. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i8/14318>
- Muchtadin. (2022). Hubungan antara work engagement dengan turnover intention pada pekerja generasi milenial di jabodetabek the relationship between work engagement and turnover intention for millennial generation workers in jabodetabek. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(3), 377–391.
- Nurchahyo, S. A., Ali, A., Widagdo, T. H., & Sudiyono, S. (2024). Strategi Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karir dengan Praktek Capacity Building pada Lingkup Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang. *Value Added: Majalah Ekonomi Dan Bisnis*, 20(2), 13–27.
- Nusron2, R. F. (2025). Pengaruh Talent Management Dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Cv Segoro Kidul Cabang Kota Pasuruan). 17(1), 66–83.
- Sakernas. (2024). Booklet Sakernas Februari 2024 Volume 7, Nomor 1 2024. Badan Pusat Statistik, 16. <https://shorturl.at/Poojt>
- Subroto, S., Sudarmanto, E., Sono, M. G., & Si, M. (2024). The Effect of Talent Management on Employee Satisfaction and Performance in Manufacturing Companies in Indonesia Article Info ABSTRACT. In *West Science Business and Management (Vol. 2, Issue 03)*.

Surbakti, A. (2024). Strategi manajemen sdm dalam menangani karyawan skylandsea profesional Jurnal Ekonomi , Bisnis dan Teknologi skylandsea profesioanl Jurnal Ekonomi , Bisnis dan Teknologi. P-ISSN 2797-9709 e ISSN 2797-989X, 4(2), 155–160.