

Analisis *Leverage Strategy* Dengan Model 5e Untuk *Assistant Manager* Sekretariat Dalam Mendukung Tugas Manajer

***Vira Yulia Tiesna Komala*^{1*}, *Chandra Hendriyani*²**

Prodi Sekretari, Akademi Sekretari dan Manajemen Taruna Bakti, Indonesia

*virayulia.tiesnakomala@gmail.com *; chandrahendriyani@yahoo.com*

Abstrak: Analisis *Leverage Strategy* dengan Model 5E untuk *Assistant Manager* Sekretariat dalam mendukung tugas Manajer. Tujuan penelitian: (1) Implementasi *leverage strategy* model 5E di PT PLN (Persero) UID Jawa Barat; (2) Penerapan *leverage strategy* model 5E pada jabatan *Assistant Manager* Sekretariat; (3) Peran *Assistant Manager* Sekretariat dalam mendukung tugas Manajer ADFAS PT PLN (Persero) UID Jawa Barat. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasilnya menunjukkan bahwa penerapan *Leverage Strategy* model 5E telah diterapkan oleh PT PLN (Persero) UID Jawa Barat, namun belum mencapai hasil maksimal yang diharapkan. Model 5E tersebut di antaranya *Enabler*, *Enthusiasm*, *Eduknowledge*, *Exposure*, dan *Equity*. Penerapan strategi ini dapat mendukung peran *Assistant Manager* Sekretariat dalam menjalankan wewenang dan perannya sebagai tangan kanan Manajer.

Kata kunci: *leverage strategy*, *assistant manager*, model 5E, pengembangan talenta

Abstract: This study is entitled *Analysis of Leverage Strategy using Model 5E for Assistant Manager in the Secretariat in supporting Manager's work*. Research objectives: (1) Implementation of the 5E model strategy leverage at PT PLN UID West Java (Persero); (2) Implementation of the 5E model strategy leverage in the position of Assistant Manager of the Secretariat, (3) The role of the Assistant Manager in supporting the duties of the ADFAS Manager of PT PLN (Persero) UID Jawa Barat. This research uses a qualitative method with a descriptive approach. The results show that the implementation of the *Leverage Strategy* model 5E has been implemented by PT PLN (Persero) UID Jawa Barat, but has not reached the maximum results that expected. The 5E models include *Enabler*, *Enthusiasm*, *Eduknowledge*, *Exposure*, and *Equity*. The implementation of this strategy supports the role of Assistant Manager in the Secretariat in exercising his authority and role as the Manajer's right hand.

Keyword: *leverage strategy*, *assistant manager*, model 5E, talent developing

History & License of Article Publication:

Received: 01/06/2020 **Revision:** 06/08/2020 **Published:** 31/08/2020

DOI: <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v17i2.32095>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

PENDAHULUAN

Di era disrupsi saat ini sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk tanggap pada perubahan lingkungan bisnis. Organisasi harus memiliki *agility*. *Agility* sebagai *dynamic capability* merupakan sebuah kapabilitas yang dibangun secara terus-menerus agar kelak organisasi mampu merespon perubahan dengan tangkas, efektif, tepat waktu, dan berkelanjutan (Kasali, 2014). Perusahaan diharuskan untuk memperhatikan *human capital* agar dapat bertahan dan berusaha untuk mengelola aset tidak berwujud berupa kualitas sumber daya manusia (Neviyani & Novi W, 2020). Pengelolaan kualitas sumber daya manusia merupakan kunci utama keberhasilan pembangunan (Winoto, 2018). Perusahaan harus memandang sumber daya manusia sebagai sumber daya yang aktif dan adaptif sehingga menjadi sumber daya yang paling berharga. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat mengelola sumber daya manusia dengan sebaik mungkin, tidak hanya sebatas menganggap sebagai instrumen untuk mencapai tujuan organisasi (Artini, 2011).

Keberhasilan maupun kegagalan sebuah organisasi dalam membangun *agility* untuk mencapai tujuan tergantung kepada kualitas sumber daya manusia yang menjadi pemimpin dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang diharapkan adalah pemimpin yang mudah beradaptasi terutama dengan tantangan-tantangan perkembangan zaman, *consciousness*, berani mengambil risiko, gigih, mampu melakukan perubahan ke arah yang lebih baik, dan mampu berinteraksi dengan baik terhadap berbagai tingkatan generasi (Dewi, 2020). Kesadaran perbedaan tingkatan generasi dapat mendorong seorang pimpinan pada produktivitas yang lebih besar dan lingkungan kerja yang lebih positif (Davern *et al.*, 2019). Jika seorang pemimpin melaksanakan tanggung jawab dengan baik, organisasi pun akan semakin dekat dengan keberhasilan. Namun, jika pemimpin tersebut tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik, organisasi pun dapat mengalami kegagalan (Jian & Fairhurst, 2017; Al-Sakarneh, 2019). Oleh karena itu, seorang pemimpin harus fokus dalam melaksanakan peran sebagai pengambil keputusan dan juga fokus pada kemampuan manajerial lainnya dimana setiap keputusan yang diambil pimpinan akan berpengaruh kepada kelangsungan organisasi (Mumford & Higgs, 2020).

Pentingnya peran pemimpin mendorong perusahaan untuk membutuhkan SDM yang *agile* khususnya di level manajerial dan staf pendukung dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Kasali (2014), terdapat empat ciri SDM yang *agile*, yaitu 1) memiliki kemampuan selalu berinteraksi satu sama lain; 2) memiliki kemampuan dalam mengorganisasi diri sendiri; 3) mampu melakukan *co-evaluation*; 4) mampu untuk selalu berada dalam kondisi

edge of chaos (kondisi antara harapan dan keputusan). Manajer adalah seseorang yang diharapkan memiliki ciri-ciri SDM yang *agile*. Manajer merupakan orang yang memiliki tanggung jawab dengan mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada orang lain, serta menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan. Manajer yang efektif akan mengumpulkan dan mengevaluasi informasi, mengklarifikasi masalah, mengembangkan alternatif, dan mempertimbangkan dampak rencana sebelum mengimplementasikannya. Manajer juga memiliki kemampuan untuk menganalisis data dan menggunakan tim mereka untuk mengembangkan solusi kreatif. Manajer dituntut untuk fokus pada kemampuan konseptualnya berupa keahlian berpikir untuk membuat konsep, ide, dan gagasan guna mendukung kemajuan organisasi atau perusahaan (Sarinah & Mardalena, 2017).

Tuntutan untuk fokus pada kemampuan konseptual manajer mengakibatkan tertumpuknya beban kerja yang berlebihan dalam satu jabatan sehingga mengharuskan adanya delegasi wewenang. Menurut Sarinah & Mardalena (2017), keterbatasan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan baik dari sisi waktu maupun beban kerja dapat menyebabkan kinerja karyawan menjadi buruk. Karakteristik pekerjaan menjadi hal yang penting bagi motivasi dan komitmen karyawan (Hasan, 2019). Karakteristik pekerjaan yang nyaman dan sesuai dengan batas kemampuan karyawan akan menjadi motivasi agar karyawan bekerja dengan lebih baik. Sebaliknya, karakteristik pekerjaan yang tidak sesuai dengan batas kemampuan karyawan akan menyebabkan kinerja yang buruk bagi seorang karyawan. Oleh karena itu, seseorang di level manajerial dituntut untuk mendelegasikan wewenang kepada asisten atau sebuah tim agar membantu dalam kegiatan operasional. Asisten atau tim dapat membantu manajer dalam menghadapi tuntutan-tuntutan dan pekerjaan yang semakin kompleks (Chen *et al.*, 2017). Menurut Fowler & Etchegary (2008); Chen *et al* (2017); dan Chirodea (2011), *assistant manager* berperan sebagai tangan kanan manajer.

Seorang *assistant manager* diharapkan dapat menjadi daya ungkit (*leverage*) dari kinerja seorang manajer, sehingga manajer dapat fokus menjadi pemimpin yang *agile*. Agar seorang *assistant manager* dapat menjadi daya ungkit bagi manajer, tentunya diperlukan pengembangan karakter dan talenta, baik dari dalam diri *assistant manager* maupun dari program-program yang diterapkan oleh perusahaan. Perusahaan diharuskan untuk menetapkan program strategi yang tepat untuk mengembangkan talenta karyawannya (Adnyana, 2015). Adapun metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan salah satunya adalah metode 5E untuk akselerasi pembentukan talenta atau SDM berkelas dunia (Rudito, 2015). Metode 5E tersebut yaitu: 1) *Enabler*, yang merupakan proses penciptaan

sebuah ekosistem pembelajaran (*learning ecosystem*), di mana SDM didorong untuk terus mengembangkan diri; 2) *Enthusiasm*, merupakan elemen keinginan (*desire*) yang melahirkan kesungguhan (*passion*) karena adanya sebuah harapan (*hope*) untuk menjadi *talent* terbaik kelas dunia. *Enthusiasm* ini dibagi dalam tiga unsur, yaitu kemauan untuk belajar (*willingness to learn*), keinginan kuat mencapai yang terbaik (*passion for excellent*), dan keterbukaan pikiran (*open-mindedness*). 3) *Eduknowledge*, mengacu pada kebutuhan, strategi, dan tujuan perusahaan; 4) *Exposure*, dengan melakukan interaksi bersama lingkungan kerja global (*global exposure*), mendapat kesempatan melakukan penugasan internasional di berbagai negara, mendorong mengikuti program mobilitas global (*global mobility*); 5) *Equity*, di mana SDM mampu menciptakan nilai bagi perusahaan (*value creation*). Dalam penerapan metode tersebut, terdapat dimensi kompetensi pekerjaan yang dapat berkembang. Menurut Yaakob & Yunus (2016), dimensi kompetensi suatu pekerjaan terdiri atas: 1) *Knowledge*, sebagai salah satu sumber daya tak berwujud yang nilainya dapat ditingkatkan; 2) *Skills*, didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang terdiri dari *technical skills*, *human skills*, dan *attitude*.

PT PLN (Persero) merupakan sebuah perusahaan BUMN yang sangat besar dan tersebar di seluruh daerah di Indonesia. PT PLN (Persero) yang berpusat di Jakarta memiliki banyak cabang di setiap daerah, dimulai dari Unit Induk Distribusi (UID) setiap provinsi, Unit Pelaksana Pengatur Distribusi (UP2D) Provinsi, Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) setiap kota/ kabupaten, dan Unit Layanan Pelanggan (ULP) kecamatan. Tentu saja dengan semakin besarnya perusahaan, maka pekerjaan pun akan semakin kompleks dan luas. Selain itu, PT PLN (Persero) juga tentunya sangat dituntut untuk membangun *agility* agar senantiasa mudah menyesuaikan dengan berbagai perubahan, baik internal maupun eksternal. Adapun objek penelitian berpusat pada Unit Induk Distribusi Jawa Barat, khususnya pada Bidang *General Affairs* Sub-bidang Administrasi Umum dan Fasilitas yang membawahi Bagian Sekretariat. Banyaknya pekerjaan Manajer ADFAS menuntut perusahaan untuk membentuk bagian di bawahnya, salah satunya adalah bagian yang khusus mengelola operasional administrasi umum yang disebut sekretariat dan dipimpin oleh seorang *assistant manager*. *Assistant Manager* Sekretariat ini memiliki peran yang sangat penting sebagai *leverage* atau daya ungkit bagi Manajer ADFAS, khususnya dalam hal pendistribusian dokumen-dokumen penting perusahaan serta menjadi pintu masuk dan keluarnya informasi dari luar ke dalam maupun dari dalam ke luar.

Peran seorang *assistant manager* tersebut sangat membantu manajer dalam melaksanakan tugas-tugas dan wewenangnya. Namun, untuk dapat melaksanakan peran

tersebut dengan sebaik-baiknya, diperlukan usaha pengembangan diri karyawan dari perusahaan. Manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Rachmadinata & Ayuningtias, 2014). Perusahaan harus merancang program pengembangan sumber daya manusia yang selaras dengan tuntutan pekerjaan dan organisasi (Adnyana, 2015) serta pengembangan sumber daya harus diselaraskan dengan segala kemajuan yang ada (Dewi, 2020). Pengembangan sumber daya manusia yang tepat dapat memenuhi kebutuhan strategis perusahaan dalam jangka panjang dan mendukung produktivitas dalam jangka pendek (Adnyana, 2015).

Pengembangan sumber daya manusia di PT PLN (Persero) saat ini masih terdapat beberapa faktor penghambat yang menyebabkan tidak selalu terpenuhinya kebutuhan strategis perusahaan dan mendukung produktivitas, salah satunya adalah faktor perbedaan karakteristik individu yang mempengaruhi antusias dan motivasi kerja seseorang. Terdapat beberapa hambatan yang menyebabkan pengaruh manajemen talenta dianggap tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, di antaranya adalah karakteristik personal, konsistensi, dan komitmen (Nisa *et al.*, 2016). Oleh karena itu, PT PLN menerapkan *Leverage Strategy* model 5E untuk pengembangan SDM di PT PLN (Persero) agar senantiasa relevan dengan tuntutan pekerjaan yang ada dan visi perusahaan, khususnya bagi posisi *Assistant Manager* Sekretariat.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan *Leverage Strategy* model pengembangan SDM 5E di PT PLN (Persero) UID Jawa Barat untuk menunjang peran *Assistant Manager* Sekretariat dalam mendukung tugas-tugas Manajer Administrasi Umum & Fasilitas (ADFAS).

METODE

Penelitian ini didasarkan pada tinjauan literatur yang komprehensif. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Adapun yang dijadikan objek penelitian adalah PT PLN (Persero) UID Jawa Barat, khususnya pada analisis *Leverage Strategy* Model 5E *Assistant Manager* Sekretariat terhadap Manajer ADFAS. Teknik pengumpulan data yang digunakan di antaranya adalah studi pustaka dengan mengambil referensi dari dokumen perusahaan dan artikel/ jurnal terkait, wawancara terhadap karyawan PT PLN (Persero) UID Jawa Barat, dan observasi dengan memperhatikan secara langsung keadaan di perusahaan. Penelitian dilakukan selama 2,5 bulan dihitung dari tanggal 13 Januari sampai dengan 27 Maret 2020.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Sumber daya manusia merupakan faktor utama keberlanjutan perusahaan dan lebih dari 54 ribu orang pekerja PLN menjadi tulang punggung operasi bisnis perusahaan. Sesuai dengan visi perusahaan, PLN sangat tergantung pada sumber daya manusia untuk menjadi perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul, dan terpercaya. Tidak hanya di kantor pusat, kantor-kantor unit juga membutuhkan sumber daya manusia yang mumpuni. Salah satu unit PT PLN Jawa Barat (Persero) adalah Unit Induk Distribusi Jawa Barat atau lebih dikenal dengan PT PLN (Persero) UID Jawa Barat. Unit Induk Distribusi Jawa Barat ini dipimpin oleh seorang *general manager* dengan cakupan pekerjaan meliputi: 1) memastikan tersedianya rencana kerja, strategi, proses bisnis, analisa risiko dan mitigasinya, kepatuhan, serta pengelolaan UID yang memiliki misi mengelola kegiatan pendistribusian tenaga listrik sesuai standar, 2) mengelola niaga dan penjualan tenaga listrik, 3) mengelola sumber daya dan aset perusahaan secara optimal sehingga memenuhi kaidah *Good Corporate Governance*.

Pada PT PLN (Persero) UID Jawa Barat, terdapat Bidang *General Affairs* yang di bawah strukturalnya terdapat Manajer ADFAS yang berkedudukan sebagai manajer sub bidang. Manajer sub bidang, yang disingkat MSB, merupakan jabatan struktural satu tingkat di bawah *Vice President (VP)/ Executive Legal Counsel (ELC)/ Senior Manager (SRM)* yang mengelola sub bidang (SBI) dan bertanggung jawab langsung kepada VP/ ELC/ SRM terkait dengan jenjang jabatan manajemen dasar. Dalam hal ini, Manajer ADFAS bertanggung jawab langsung pada *Senior Manager General Affairs*. Sub Bidang Administrasi Umum & Fasilitas (ADFAS) bertanggung jawab menjamin terlaksananya pengelolaan kegiatan administrasi dan kesekretariatan, termasuk pengelolaan sarana dan prasarana kantor. Ada beberapa tugas dan wewenang Manajer ADFAS yang berkaitan dengan pengelolaan administrasi perkantoran, yaitu: 1) mengetahui secara umum proses pelaksanaan pengelolaan administrasi perkantoran sesuai Tata Laksana Surat dan Kearsipan (TLSK), antara lain pelaksanaan pengendalian surat keluar/ masuk, pengarsipan dokumen surat dan keputusan, agenda rapat, pengelolaan perjalanan dinas; 2) memahami proses pelaksanaan pengelolaan administrasi perkantoran sesuai Tata Laksana Surat dan Kearsipan; 3) memonitor anggaran perjalanan dinas dan anggaran lainnya; 4) mensupervisi proses pengelolaan administrasi perkantoran sesuai Tata Laksana Surat dan Kearsipan; 5) menganalisis dan mengevaluasi hasil pengelolaan administrasi perkantoran sesuai Tata

Laksana Surat dan Kearsipan; 6) menyempurnakan dan atau membuat metode baru pengelolaan administrasi perkantoran untuk optimalisasi proses administrasi.

Assistant manager (AMN) adalah jabatan struktural satu tingkat di bawah MSB yang mengelola bagian (BAG) dan bertanggung jawab langsung kepada Manajer ADFAS. *Assistant Manager* Sekretariat bertanggung jawab atas pelaksanaan dan supervisi kegiatan pengelolaan tata usaha kesekretariatan dan kearsipan serta pengelolaan SPPD untuk menunjang kelancaran pelaksanaan kegiatan perusahaan. Wewenang seorang *Assistant Manager* Sekretariat adalah mengevaluasi Aplikasi TLSK, permohonan permintaan SPPD, mengendalikan permintaan pos anggaran, dan membina administrasi perkantoran. Adapun tugas pokok *Assistant Manager* Sekretariat dapat diuraikan sebagai berikut: 1) melakukan pengendalian/ pengawasan kegiatan pengelolaan tata usaha kesekretariatan sesuai TLSK, antara lain pelaksanaan pengendalian surat keluar/ masuk, pengarsipan dokumen surat dan keputusan, agenda rapat, pengelolaan perjalanan dinas untuk kelancaran pelaksanaan tugas organisasi/ perusahaan secara keseluruhan; 2) membuat laporan pelaksanaan pengendalian kegiatan pengelolaan tata usaha kesekretariatan sesuai TLSK; 3) melakukan pembinaan administrasi perkantoran di Unit Induk dan Unit Pelaksana; 4) membuat laporan pelaksanaan pembinaan administrasi perkantoran; 5) memverifikasi pemrosesan dan mengevaluasi pengelolaan SPPD melalui PFFA; 6) mengelola biaya perjalanan dinas; 7) mengelola administrasi anggaran; 8) membangun hubungan yang baik dengan para staf, terutama *Assistant Officer/ Junior Officer* Sekretariat; 9) menjadi perantara informasi antara Manajer ADFAS dan staf Sekretariat; 10) menjadi perantara informasi antara lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan; 11) mengawasi dan mengevaluasi kinerja staf Sekretariat. Selain tugas pokok posisi, *Assistant Manager* Sekretariat memiliki dua dimensi jabatan, yaitu : 1) dimensi finansial, meliputi pengelolaan pos anggaran; 2) dimensi non-finansial, meliputi interaksi dengan internal Kantor Induk dan Unit di lingkungan PT PLN (Persero) serta pihak eksternal dalam mengelola pekerjaan kesekretariatan.

Peran seorang *assistant manager* berkaitan dengan hubungan kerjanya dengan unit atau instansi lain. Hubungan kerja tersebut dapat dilihat dari Tabel 1.

Tabel 1. Hubungan Kerja *Assistant Manager* Sekretariat

Internal		Eksternal	
Unit/ Instansi	Hubungan	Unit/ Instansi	Hubungan
Manajer ADFAS	Koordinasi & Laporan	PLN Unit Lain	Kerja sama & Koordinasi Kerja
<i>Supervisor</i> Atas	Kerja sama & Koordinasi	Tenaga <i>Outsourcing</i>	Kerja sama & Koordinasi Kerja
Staf	Kerja sama & Koordinasi		

Sumber: PT PLN (Persero) UID Jawa Barat Tahun 2020

Adapun kompetensi peran yang harus dimiliki oleh *Assistant Manager* Sekretariat, di antaranya: 1) kompetensi peran primer, mencakup *collaborating* dan *planning & organizing*; 2) kompetensi peran sekunder, mencakup *analysis* dan *continuous improvement* (PLN, 2020b).

Untuk menunjang peran *Assistant Manager* Sekretariat, *Leverage Strategy* model 5E telah diterapkan oleh PT PLN (Persero) UID Jawa Barat yang disajikan pada Tabel 2:

Tabel 2: *Leverage Strategy* Model 5E PT PLN (Persero) UID Jawa Barat

Model	Bentuk Kegiatan
<i>Enabler</i>	PLN adalah perusahaan yang senantiasa bergerak dan beradaptasi sesuai dengan tuntutan <i>agility bussiness</i> dengan mengefektifkan dan mengefisienkan pekerjaan menuntut <i>Assistant Manager</i> Sekretariat yang berperan sebagai <i>user</i> dari sistem tersebut untuk senantiasa mengembangkan diri, khususnya dalam melatih kemampuan/ <i>skill</i> yang berhubungan dengan pekerjaan. Seorang <i>Assistant Manager</i> Sekretariat diberikan Diklat Kerohanian, Diklat Purnabakti, Diklat Milenial, Diklat Kompetensi Ketenagalistrikan, dan diklat lainnya diselenggarakan guna mendukung <i>Assistant Manager</i> Sekretariat agar dapat mengembangkan <i>skill</i> baru sehingga dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Selain itu, PLN juga sering mengadakan pemindahan pegawai atau mutasi khususnya bagi karyawan yang berusia muda untuk menambah pengalaman baru dan memperluas wawasan mereka.
<i>Enthusiasm</i>	<i>Willingness to Learn</i> , pendidikan menjadi faktor penting dalam pembangunan jangka panjang perusahaan. Kemajuan ekonomi dalam hal apapun termasuk perusahaan banyak bergantung pada kualitas pendidikan sebagai faktor penggerak pembangunan dan pengembangan (Winoto, 2018). Selain itu, pendidikan juga penting agar karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan dunia kerja (Adnyana, 2015). Keinginan <i>Assistant Manager</i> Sekretariat untuk belajar salah satunya didorong oleh kebutuhan mereka dalam memecahkan masalah yang terjadi di perusahaan, baik masalah yang terjadi pada individu maupun dalam kelompok. Apresiasi PLN terhadap SDM yang berprestasi mendorong kesadaran antusiasme <i>Assistant Manager</i> Sekretariat untuk meningkatkan

kompetensi agar karirnya semakin berkembang. PLN juga menyediakan sarana informasi dan ilmu pengetahuan yang cukup baik bagi SDM-nya seperti ruang perpustakaan yang dapat dikunjungi oleh setiap *Assistant Manager* Sekretariat, mengadakan berbagai seminar dan kajian yang bermanfaat untuk menambah ilmu dan wawasan *Assistant Manager* Sekretariat.

Passion for Excellent, PLN menerapkan manajemen kinerja korporat yang berisi penetapan sasaran kinerja bagi setiap karyawan, penilaian kinerja, dan evaluasi. Terdapat dua jenis motivasi, yaitu motivasi karena adanya keinginan untuk mendapatkan sesuatu dan jenis motivasi karena ingin mengejar target yang ditentukan (Neviyani & Novi W, 2020).

Manajemen kinerja ini mendorong *Assistant Manager* Sekretariat untuk selalu ingin mendapatkan pencapaian hasil kerja yang terbaik dan menjadi yang terbaik. Di antara standar *excellent* yang diterapkan adalah apabila *Assistant Manager* Sekretariat mampu bekerja lebih baik daripada standar atau target dalam manajemen kinerja yang ditetapkan, baik dari segi kuantitas, kualitas, maupun waktu. Selain itu, standar *excellent* lainnya juga apabila *Assistant Manager* Sekretariat dapat menyempurnakan dan membuat metode baru yang lebih efektif dan efisien yang berhubungan dengan pekerjaannya dan sesuai dengan kondisi perusahaan. Misalnya dengan berinisiatif menyarankan format baru yang lebih efektif dalam pembuatan dokumen yang diperlukan selama dokumen tersebut bukanlah dokumen yang sudah memiliki format baku.

Open-mindedness, Manajer tidak membatasi hak *Assistant Manager* Sekretariat untuk mengungkapkan ide, gagasan, dan pikiran selama hal tersebut bertujuan untuk mendukung PLN dalam menggapai visi dan misi perusahaan. Seorang *Assistant Manager* Sekretariat dituntut untuk memiliki keterbukaan pikiran dengan mengembangkan daya pikir dan kebijaksanaan dalam menghadapi pendapat orang lain, terlebih dalam perannya sebagai mediator antara bawahan dengan atasannya.

Eduknowledge PLN sebagai perusahaan yang bertujuan untuk diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani selalu mengutamakan pengembangan SDM dimulai dari proses perekrutan. Visi perusahaan, reputasi, dan kepemimpinan perusahaan merupakan hal yang penting untuk menarik minat calon pekerja yang bertalenta (Purusottama & Ardianto, 2019). Strategi PLN dalam merekrut dan menempatkan pegawainya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Bagi posisi *Assistant Manager* Sekretariat, PLN menetapkan persyaratan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang akan dibebankan kepadanya, salah satunya adalah kemampuan memahami tugas kesekretariatan. Begitupun bagi posisi lainnya, PLN menetapkan uraian jabatan yang sesuai dengan kebutuhan guna tercapainya tujuan perusahaan.

Exposure Manajer seringkali meminta *Assistant Manager* Sekretariat untuk ikut dalam perjalanan dinas antardaerah, antarkota, maupun antarnegara.

Namun, untuk *Assistant Manager* Sekretariat UID Jawa Barat lebih sering melaksanakan perjalanan dinas nasional. Perjalanan dinas ini dilaksanakan atas berbagai tujuan kegiatan, seperti diklat, perawatan kesehatan, pindah karena mutasi jabatan, pindah karena berhenti bekerja, dan *Detasering* atau penempatan pegawai untuk bertugas di suatu tempat dalam jangka waktu tertentu. (PLN, 2020a). Perjalanan dinas yang dilakukan oleh seorang *Assistant Manager* Sekretariat biasanya dalam rangka diklat dan perawatan kesehatan. Hal ini menimbulkan interaksi, baik antara karyawan cabang satu dengan karyawan cabang PLN lainnya, maupun antara karyawan PLN dengan pihak eksternal.

Equity

PLN menerapkan budaya perusahaan yang baik sehingga *Assistant Manager* Sekretariat didorong untuk mengimplementasikan nilai-nilai budaya perusahaan tersebut minimal dalam kehidupan pekerjaan mereka. Salah satu contohnya adalah terciptanya lingkungan yang menyenangkan dan tidak kaku bagi para karyawannya sehingga mendorong para *Assistant Manager* Sekretariat untuk dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Hal tersebut tentu sangat bernilai bagi pencapaian tujuan perusahaan. Melihat suasana kerja yang seperti itu, maka dapat disimpulkan bahwa PLN khususnya UID Jawa Barat menerapkan *culture* yang fleksibel dan menyenangkan.

Sumber: PT PLN (Persero) UID Jawa Barat Tahun 2020

Pembahasan Hasil Penelitian

Leverage Strategy model 5E menjadi salah satu strategi yang diimplementasikan di PT PLN dalam mendukung percepatan pencapaian visi dan misi perusahaan. *Strategy enabler* PT PLN dengan menciptakan lingkungan yang menekankan pentingnya pengetahuan bagi organisasi dapat mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki. Dengan pengetahuan yang terus ditingkatkan melalui diklat-diklat, maka *assistant manager* yang semakin terampil dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam menjalankan tugas-tugas perkantoran, di mana *Assistant Manager* Sekretariat bukan hanya bertugas *clerical* namun telah menjadi tenaga kerja utama yang mendukung kelancaran kerja Manajer (Ciprian, 2018). Dengan kata lain, *assistant manager* senantiasa berkembang. Hal tersebut dibuktikan dengan peran *assistant manager* yang kini menjadi pusat informasi dan komunikasi. Dengan *enabler*, *assistant manager* dapat menyaring informasi, merepresentasikan pimpinan, dan mengelola berbagai *event* (Chirodea, 2011).

Tugas Manajer ADFAS lebih banyak berfokus pada tugas-tugas konseptual atau manajerial. Salah satunya adalah memahami setiap perubahan sistem dan mengembangkan skema baru yang memungkinkan pekerjaan dilakukan secara efektif. Karakteristik pekerjaan

yang kompleks membuat Manajer ADFAS membutuhkan *team* atau pendamping (asisten) yang memiliki *enthusiasm*. *Assistant manager* yang memiliki jiwa *enthusiasm* akan berdampak pada lingkungan kerja yang positif (Nan & Ramasamy, 2020). Selain itu, kompleksitas pekerjaan manajer mendorong manajer untuk memberikan tantangan-tantangan pekerjaan kepada *assistant manager* yang dapat mendorong *learning by doing* dari *assistant manager* (Harte & McGlade, 2018). Pemberian tugas berupa pembuatan laporan-laporan dengan format yang berbeda, pelimpahan wewenang dalam analisis awal suatu pekerjaan, dan pengelolaan pelaksanaan kelancaran operasional menjadi suatu proses pembelajaran di PT PLN.

Seorang *Assistant Manager* Sekretariat berfokus pada pelaksanaan operasional, meskipun pelaksanaan operasional tersebut didelegasikan lagi kepada *Assistant Officer* (AF) dan *Junior Officer* (JF) sebagai staf di sekretariat. Pendelegasian tersebut diperlukan mengingat *assistant manager* berperan sebagai tangan kanan manajer, yang terkadang harus mewakili manajer dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan (Mumford & Higgs, 2020). Sedangkan untuk pengambilan keputusan, bahwa proses ini bukanlah proses yang mudah dan sederhana, melainkan proses yang kompleks dan kognitif.

Implementasi *leverage strategy* model 5E selanjutnya adalah *eduknowledge*. *Eduknowledge* diterapkan sejak awal *screening* calon pegawai PT PLN (Persero) dengan melakukan beberapa tahapan perekrutan, yaitu pendaftaran peserta, pemanggilan peserta untuk proses administrasi dengan membawa berkas-berkas yang telah dicantumkan pada saat pendaftaran, seleksi administrasi, *general aptitude test*, akademis dan bahasa Inggris, psikotes, serta wawancara dan tes kesehatan. Seleksi yang ketat ini dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang unggul. Hal ini bertujuan untuk mendorong pencapaian visi PT PLN (Persero), yaitu diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya.

Leverage strategy model 5E *Exposure* diberikan kepada *assistant manager* dengan cara melibatkan dalam kegiatan yang diikuti oleh Manajer ADFAS. Tujuannya adalah agar wawasan *assistant manager* semakin luas dan meningkatkan kepercayaan diri (Molin *et al.*, 2018). Apabila ditinjau secara keseluruhan, peran seorang *Assistant Manager* Sekretariat dalam membantu dan mendukung pekerjaan Manajer ADFAS mencakup 3 aspek. Aspek yang pertama adalah aspek konseptual, yaitu seorang *Assistant Manager* Sekretariat ikut mengawasi, mengendalikan, dan mengevaluasi proses pelaksanaan administrasi perkantoran di Bagian Sekretariat, serta memberikan instruksi dan mengambil keputusan secara mandiri untuk kelancaran proses pekerjaan di Sekretariat. Aspek kedua adalah aspek *human relation*,

yaitu seorang *Assistant Manager* Sekretariat menjadi jembatan atau perantara informasi antara Manajer ADFAS dengan staf Sekretariat sekaligus antara Manajer ADFAS dengan Unit atau Bagian lainnya. Jika seorang *Assistant Manager* Sekretariat memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lain, maka kolaborasi dan koordinasi akan lebih mudah terlaksana dengan baik. Dari Tabel 1., dapat dilihat bahwa tugas *Assistant Manager* Sekretariat banyak melibatkan koordinasi, baik dengan pihak internal maupun pihak eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa seorang *Assistant Manager* Sekretariat memegang peran penting dalam memfilter informasi yang tidak relevan yang dimungkinkan tersebar di antara manajer dengan karyawan maupun antar-manajer (Ciprian, 2018). Selain itu, *Assistant Manager* Sekretariat juga berperan mewakili Manajer ADFAS untuk berkomunikasi dengan pihak eksternal perusahaan yang mana hal tersebut harus dapat dilaksanakan sebaik mungkin. Jika *Assistant Manager* Sekretariat tidak dapat merepresentasikan citra Manajer ADFAS dengan baik, tentu koordinasi dan kerja sama dengan pihak eksternal tidak akan berjalan lancar. Inilah yang menyebabkan peran *Human Relation Assistant Manager* Sekretariat dirasa sangat penting, khususnya bagi Manajer ADFAS. Aspek ketiga adalah aspek operasional, yaitu seorang *Assistant Manager* Sekretariat memang mendelegasikan tugas-tugas operasionalnya kepada staf Sekretariat. Namun hal itu tidak lantas menjadikan *Assistant Manager* Sekretariat bebas dari tugas operasional. Seorang *Assistant Manager* Sekretariat tetap memiliki tugas operasional seperti membuat laporan, memeriksa dokumen yang diperlukan, mengelola agenda Manajer ADFAS, dan menganalisis data. Peran operasional ini juga penting mengingat bahwa tidak semua pekerjaan operasional bisa dikerjakan oleh staf. Ada beberapa dokumen yang memang hanya *Assistant Manager* Sekretariat yang berhak untuk menyiapkannya, salah satu contohnya adalah laporan. Tidak sesuai rasanya jika laporan keseluruhan pelaksanaan administrasi kesekretariatan yang akan dilaporkan pada Manajer ADFAS dikerjakan oleh staf karena staf belum tentu dapat menilai secara keseluruhan dan objektif. Maka peran operasional *Assistant Manager* Sekretariat tetap diperlukan.

Leverage Strategy model 5E terakhir adalah *Equity*, di mana PT PLN Persero menetapkan budaya perusahaan yang digunakan sebagai pedoman perilaku bagi semua karyawan, tidak terkecuali *Assistant Manager* Sekretariat. Budaya perusahaan ini dikembangkan menjadi kebiasaan dan tata pergaulan profesional yang mencerminkan jati diri PLN. Meninjau dari pentingnya peran *Assistant Manager* Sekretariat bagi Manajer ADFAS, maka perusahaan diharuskan untuk menerapkan strategi pengembangan talenta yang mendukung terlaksananya tugas-tugas karyawan dengan baik, khususnya *Assistant*

Manager Sekretariat, dengan menetapkan budaya perusahaan yang baik. PT PLN (Persero) UID Jawa Barat menerapkan model pengembangan talenta karyawan 5E untuk menunjang karyawan, khususnya *Assistant Manager* Sekretariat, untuk menjadi daya ungkit bagi Manajer ADFAS dan bagi perusahaan sebagaimana yang tertera pada Tabel 2. Dengan diterapkannya strategi *leverage* 5E oleh perusahaan, maka talenta dan kompetensi pekerjaan *Assistant Manager* Sekretariat dapat berkembang. Dengan demikian, peran *Assistant Manager* Sekretariat sebagai tangan kanan Manajer ADFAS dapat terlaksana dengan lebih baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan *leverage strategy* model 5E dalam mendukung peran *Assistant Manager* Sekretariat sudah diterapkan oleh PT PLN (Persero) UID Jawa Barat, tetapi belum mencapai hasil maksimal yang diharapkan. Hal ini dapat terlihat dari bagaimana setiap poin dalam model 5E memberi solusi agar *Assistant Manager* Sekretariat dapat melaksanakan peran dengan lebih baik dan dapat menjadi daya ungkit/ *leverage* bagi Manajer ADFAS. Poin 1) *Enabler* mendukung AMN Sekretariat untuk terus mengembangkan *skill*, khususnya yang berkaitan dengan kesekretariatan; 2) *Enthusiasm* mendukung AMN Sekretariat untuk senantiasa belajar hal baru, memberikan kontribusi yang *excellent*, dan menjadi mediator yang baik antara bawahan (staf sekretariat) dan atasan (Manajer ADFAS); 3) *Eduknowledge* mendukung AMN Sekretariat untuk senantiasa menyesuaikan dirinya dengan tugas pokok dan wewenang yang diberikan; 4) *Exposure* mendukung AMN Sekretariat untuk mengembangkan interaksi dan memperluas informasi, khususnya dengan external perusahaan; 5) *Equity* mendukung AMN Sekretariat untuk menciptakan nilai-nilai yang berguna bagi perusahaan.

Metode 5E merupakan strategi untuk mengembangkan talenta SDM agar SDM tersebut dapat menjadi daya ungkit/ *leverage* yang baik bagi atasan maupun perusahaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi tersebut telah diterapkan dengan baik oleh PT PLN (Persero) UID Jawa Barat. Strategi tersebut telah mendukung peran *Assistant Manager* Sekretariat untuk menjadi *leverage*/ daya ungkit bagi Manajer ADFAS. Hal ini mengandung implikasi agar perusahaan senantiasa mempertahankan dan mengembangkan strategi pengembangan talenta yang lebih baik agar peran *Assistant Manager* Sekretariat dapat dijalankan dengan lebih baik pula.

Penelitian ini tentunya masih memiliki keterbatasan, di antaranya 1) penelitian ini hanya berfokus pada faktor strategi *leverage* pengembangan talenta SDM 5E, sedangkan

masih banyak faktor lain yang mendukung peran seorang *Assistant Manager*; 2) penelitian ini sebagian besar hanya dilaksanakan di lingkungan Subbagian Sekretariat, sedangkan penerapan strategi *leverage* 5E juga diterapkan di bagian atau unit lain; 3) teknik wawancara untuk mengumpulkan data memiliki kelemahan dari sisi informasi yang disampaikan narasumber belum tentu sesuai dengan kenyataan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, penulis memberikan beberapa saran bagi perusahaan, yaitu diharapkan agar PT PLN (Persero) UID Jawa Barat dapat mempertahankan bahkan lebih mengembangkan strategi *leverage* 5E tidak hanya bagi *Assistant Manager*, tetapi juga bagi seluruh karyawan sehingga menghasilkan SDM yang bertalenta dunia. Selain itu juga diharapkan agar PT PLN UID Jawa Barat (Persero) senantiasa mengevaluasi pengembangan talenta karyawan agar semakin berkembang dan membangun SDM yang *agile* untuk pencapaian tujuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, I. M. D. (2015). Manajemen Pelatihan Berbasis Talenta. *Manajemen & Akuntansi STIE Triatna Mulya*, 21(1), 19–27. <http://triatmamulya.ejurnal.info/index.php/triatmamulya/article/download/55/30>
- Al-Sakarneh, B. K. (2019). The impact of job competencies to achieve team work collaboration: Evidence from jordanian firms. *Management Science Letters*, 9(Special Issue 13), 2181–2190. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.034>
- Artini, Y. D. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Berbasis Kompetensi sebagai Strategi Membangun Organisasi Kompetitif. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 11(2), 19–34. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v11i2.3989>
- Chen, N. Y.-F., Xie, H. Y., & Tjosvold, D. (2017). The Role of Constructive Controversy for Team Support and Team Productivity: Managing Teams in China. *Management Policy and Practice*, 18(4), 67–78. <https://doi.org/10.33423>
- Chirodea, F. (2011). the European Secretary and Assistant Functions in the Organizational – Managerial Communications. *Identités, Citoyennetés et Démocratie: 20 Ans Après / Identities, Citizenship and Democracy*, 345–356. <http://ssrn.com/abstract=2228662>
- Ciprian, T. S. (2018). Difference Between Management Controller and Assistant Manager. *Economy Series*, 4, 80–91. http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2018-04/08_teiusan.pdf.
- Davern, D., Jago, L., & Deery, M. (2019). The Influence of Employer Branding in Talent Management in the Hotel Industry. *Irish Business*, 12(1), 54–67. <https://sword.cit.ie/irishbusinessjournal/vol12/iss1/3>.
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi. *Good Governance*, 16(1), 50–68. <https://doi.org/10.32834>
- Harte, S., & McGlade, K. (2018). Developing excellent leaders - the role of Executive Coaching for GP specialty trainees. *Education for Primary Care*, 29(5), 286–292. <https://doi.org/10.1080/14739879.2018.1501770>
- Hasan, G. (2019). Motivasi, Kepuasan, Karakteristik, Kepemimpinan dan Keadilan Terhadap Komitmen Organisasi. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(1), 21–32. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i1.24474>
- Jian, G., & Fairhurst, G. T. (2017). Leadership in Organizations. In *The International*

Encyclopedia of Organizational Communication (pp. 1–20). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc124>

- Kasali, R. (2014). *Agility Bukan Singa yang Mengembik*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Molin, F., Hellman, T., & Svartengren, M. (2018). Study protocol of an effect evaluation and a process evaluation of the intervention Structured and Time-effective Approach through Methods for an Inclusive and Active working life (Stamina model). *BMC Public Health*.
- Mumford, Michail D., & Higgs, C. A. (2020). Leader Thinking Skills Capacities for Contemporary Leadership. In Michael D. Mumford & C. A. Higgs (Eds.), *Leader Thinking Skills Capacities for Contemporary Leadership* (1st ed.). Routledge. https://books.google.co.id/books?id=ajSoDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Nan, Z. B., & Ramasamy, G. (2020). Influence of Career Growth in the Context of Promotion Speed, Professional Ability, Organizational Rewards for Knowledge Workers Job Engagement in an Organization. *Test Engineering and Management*, 83, 11443–11449.
- Neviyani, & Novi W, R. A. (2020). Peran Motivasi dalam Memengaruhi Quality of Work Life pada Kinerja Karyawan. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 17(1), 55–62. <https://doi.org/10.21831>
- PLN. (2020a). *P. 2010. tentang Perjalanan Dinas Pegawai* (pp. 1–8).
- PLN. (2020b). *P.2018 tentang Susunan Org & FJ Unit Induk Distribusi (UID) Jawa Barat* (pp. 1–25).
- Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). the Dimension of Employer Branding: Attracting Talented Employees To Leverage Organizational Competitiveness. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 118–126. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.13>
- Rachmadinata, N. S., & Ayuningtias, H. G. (2014). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasarta Kota Jakarta. *Manajemen Indonesia*, 197–204. <https://doi.org/10.25124>
- Rudito, P. (2015). *Leveraging Global Talent*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sarinah, & Mardalena. (2017). Pengantar Manajemen. In *Deepublish* (1st ed.). Deepublish Publisher. <https://penerbitbukudeepublish.com/shop/buku-pengantar-manajemen/>
- Winoto, S. (2018). Analisis Faktor Daya Ungkit Kapasitas Pembangunan Manusia di Kota Malang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 4(2), 170–177. <https://doi.org/10.21776>

UCAPAN TERIMA KASIH

Atas pembuatan jurnal ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah ikut berkontribusi, khususnya kepada Manajer Bidang Administrasi Umum dan Fasilitas (ADFAS) PT PLN (Persero) UID Jawa Barat, *Assistant Manager* Sekretariat PT PLN (Persero) UID Jawa Barat, *Analist* Pengembangan SDM PT PLN (Persero) UID Jawa Barat, dan seluruh Staf Sekretariat.

PROFIL PENULIS

Vira Yulia Tiesna Komala, lahir di Bandung pada tanggal 27 Juli 1999, penulis pertama sebagai mahasiswa Akademi Sekretari dan Manajemen Taruna Bakti (ASMTB) Program Studi DIII Administrasi Bisnis Jurusan Sekretaris (2017 – 2020). Dr. Chandra Hendriyani, M.Si., lahir di Bandung pada tanggal 13 Februari 1973, penulis kedua berlatar belakang pendidikan DIII Sekretaris ASMTB; S1 Administrasi Bisnis *College of Public*

Administration Bandung; S2 Administrasi Bisnis Fakultas Sosial Sains & Politik UNPAD; S3 Administrasi Bisnis Fakultas Sosial Sains & Politik UNPAD, berperan sebagai Dosen dan Direktur Akademi Sekretari dan Manajemen Taruna Bakti; Dosen Manajemen, Ekspor & Impor, dan Perbankan UNPAD; SINTA ID: 6009844; SCOPUS ID: 57204003565; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9914-743X>.