

BAB II

KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai hasil kajian pustaka induktif dan deduktif. Kajian induktif merupakan kajian literatur yang informasinya diperoleh dari artikel-artikel yang terindeks *scopus* maupun yang tidak terindeks. Sedangkan kajian literatur deduktif adalah kajian literatur yang bersumber pada informasi dari buku teks, majalah, surat kabar dan lain sebagainya. Dalam bab ini akan dibagi menjadi beberapa sub bab yaitu: Pendahuluan, Kajian Literatur Terdahulu, Kajian Teori, Konseptual Model, dan Kesimpulan.

2.1. Pendahuluan

Penelitian ini menggunakan sebagian metode *Systematic Literature Review (SLR)* dalam menyusun kajian literatur. SLR merupakan metode yang secara komprehensif dengan detail dapat mencari kajian-kajian terdahulu sampai kepada kajian yang akan dilakukan mendatang, dengan gap-gap yang dapat diperkirakan atau dihitung. Dalam kajian SLR ini dapat menentukan persoalan yang muncul pada penelitian yang akan diambil, serta pertanyaan-pertanyaan penelitian. Tujuannya adalah untuk memberikan jawaban yang spesifik dari pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya (Kitchenham & Charters, 2007). SLR menggunakan artikel-artikel dengan kurun waktu terbaru (2018) sampai dengan 5 tahun sebelumnya (2013), serta didukung dengan artikel-artikel terkait di luar kurun waktu 5 tahun, untuk memperkuat argumen terhadap penelitian yang akan dikaji. Adapun artikel yang digunakan yaitu dari penertbit Emerald Insight 25,81%, Elsevier 8,06%, Taylor and Francis 20,97%, Google Scholar 25,81%, Wiley 6,45%, Inderscience Publisher, SAGE, Cambridge University Press, EBSE, JSTOR, Santa Clara,

Universal.org, dan University of St.Thomas Law Journal sebanyak 1,61%. Kemudian tabel dibawah ini adalah artikel yang digunakan dalam pencarian variabel kompetensi untuk membangun suatu konseptual yang terdiri dari :

Tabel 2.1 SLR Penyusun Konseptual Model

No	Title	Author	Year	Publisher	Index
Variabel Competency					
1	Organisational and Leadership Competencies for Successful Service Integration	Aitken & Treuer	2014	Emerald Insight	Q2
2	The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners	Lo et al	2015	Taylor and Francis	Q4
3	Competency models for assessing strategic thinking	Ellen & Richards	2016	Emerald Insight	Q1
4	Competency-Based Talent Management: Three Perspectives in an Academic Library	Lorelei et al	2015	Taylor and Francis	Q1
5	Talent management – competency development: key to global leadership	Sharma & Bhatnagar	2009	Emerald Insight	Q3
6	Development and validation of a customized competency-based questionnaire: Linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability	Lyle	2012	Emerald Insight	Q1
Variabel Knowledge					
7	Knowledge management model: practical application for competency development	Lustri et al	2007	Emerald Insight	Q2
8	Managing Human Resource Toward Achieving Knowledge Management	Yahya & Goh	2002	Emerald Insight	Q2
9	Customer-centered knowledge management: challenges and implications for knowledge-based innovation in the public transport sector	Sindakis et al	2015	Emerald Insight	Q1
Variabel Skill					
10	Career success of older workers: the influence of social skills and continuous learning ability	Sophie Hennekam	2015	Emerald Insight	Q2

No	Title	Author	Year	Publisher	Index
11	Case-based modeling for learning: socially constructed skill development	Lyons & Bandura	2018	Emerald Insight	Q2
12	Review of skill and the entrepreneurial process	Chell	2013	Emerald Insight	Q1
Variabel Motivation					
13	Impact of Employee Motivation on Employee Performance	Shahzadi et al	2014	Emerald Insight	Q4
14	Linking information motivation to attitudes towards Web advertising	Mahmoud	2014	Emerald Insight	Q2
15	Intrinsic motivation for knowledge sharing – competitive intelligence process in a telecom company	Almeida et al	2016	Emerald Insight	Q1
16	Collective work motivation in knowledge based organizations	Tongo	2015	Emerald Insight	Q2
17	In “the zone”: The role of evolving skill and transitional workload on motivation and realized performance in operational tasks	Bendoly & Prietula	2008	Emerald Insight	Q1
Variabel Attitude					
18	Orientation, attitude, and competency as predictors of manager’s role of CSRimplementing companies in Malaysia	Ismail et al	2014	Emerald Insight	Q2
19	Examining the relationship between trustworthiness and students’ attitudes toward knowledge sharing	Boateng et al	2017	Emerald Insight	Q2
20	Understanding the team derailment process: A look at team skill and attitude deficiencies	Milanovich et al	2000	Emerald Insight	Q4

2.2. Kajian Literatur Terdahulu

Periode akhir-akhir ini menunjukkan bahwa terdapat keluhan mengenai kualitas dari Advokat mengenai kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi yang dimaksud yaitu ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap, dan motivasi. Pada dekade terakhir ini, Advokat dinilai tidak dilatih secara formal dalam mengembangkan kualitasnya dengan baik dalam praktik-praktik kantor hukum (Meadow, 2012). Advokat merupakan penegak hukum atau bisa disebut ahli hukum yang memiliki tugas dan wewenang sebagai penasihat atau pembela suatu perkara dalam pengadilan (Wlas, 1989). Di negara-negara maju, partisipasi Advokat dalam kehidupan politik menunjukkan kematangan dari suatu aturan negara hukum. Advokat memiliki peranan untuk terlibat dalam urusan publik, dan memainkan peran penting dalam penyelesaian sengketa serta menangani kasus-kasus hukum. Profesi hukum merupakan elemen penting dalam demokrasi, dan Advokat memainkan peranan penting dalam memajukan politik demokratis. Advokat dituntut untuk memiliki pengetahuan yang luas, kecerdasan, logika yang kuat, kefasihan persuasif dan keterampilan menulis, dilengkapi dengan pengalaman hukum yang dimiliki. Sehingga memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi cacat ataupun kelemahan dalam pelaksanaan hukum (Dong, 2016). Dalam menangani kasus hukum, masing-masing Advokat memiliki cara yang berbeda-beda, hal tersebut tergantung pada pelatihan hukum dan pola pikir masing-masing Advokat (Wall et al., 2016). Agapiou (2015) membuktikan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh seorang Advokat merupakan salah satu penyebab perbedaan masalah klien. Advokat yang lebih berpengalaman akan menawarkan jalur mediasi lebih besar dibanding Advokat yang kurang berpengalaman dalam menangani permasalahan. Secara garis besar, seorang Advokat memiliki dua peran utama dalam sistem peradilan. Sebagai petugas pengadilan, yaitu peran yang berasal dari tugas-tugasnya terhadap administrasi pengadilan, dan peran sebagai Advokat untuk kliennya. Dalam melaksanakan tugasnya

Advokat harus melaksanakan tugasnya dengan dilandaskan kejujuran. Kejujuran seorang Advokat harus ditujukan kepada siapa saja yang berurusan dalam praktik hukum, termasuk lawan dari perkara yang dihadapi. Untuk itu, Advokat bersama kliennya berkewajiban untuk mengungkapkan informasi yang sejujurnya kepada semua pihak dalam penanganan perkara hukum. Advokat harus bersikap tunduk pada tugas, nilai-nilai, kesetiaan terhadap klien, serta kerahasiaan sesuai dengan aturan perilaku profesional dan aturan hukum umum (Wolski, 2017).

Advokat digambarkan sebagai profesi yang berbicara dan bertindak mewakili klien dalam proses pengadilan. Kegiatan yang dilakukan Advokat tidak terbatas pada argumen hukum di dalam ruang sidang, tetapi juga mencakup tugas-tugas profesional seperti mengajukan atau menerima dokumen hukum, mengumpulkan bukti, dan mengajukan banding atas nama klien, serta kegiatan yudisial lainnya (Wang et al., 2014). Dalam pelaksanaan mediasi, Advokat bekerja untuk klien mereka, sehingga akan mempertimbangkan tujuan klien dalam pelaksanaan mediasi. Perspektif Advokat tentang tujuan mediasi yang terhubung dengan pengadilan, dalam praktiknya dapat mengubah harapan dan perilaku klien mereka. Mediasi memberikan kesempatan untuk mempertimbangkan kasus hukum dari berbagai perspektif. Pertimbangan kasus hukum meliputi pengumpulan informasi, mendengarkan argumen yang bertentangan dan menyajikan argumen hukum klien sendiri. Penyelesaian dan penerapan hukum untuk perselisihan merupakan tujuan penting dari mediasi (Rundle, 2013). Advokat harus didedikasikan untuk melayani klien mereka dengan segala cara, kecuali jika cara yang dilakukan tersebut melanggar hukum atau dilarang oleh aturan kode etik Advokat. Advokat yang baik adalah Advokat yang secara profesional berkewajiban untuk mengejar kepentingan klien mereka (Moorhead & Callaghan, 2016). Peranan Advokat sangat penting dalam mencapai masyarakat yang adil sesuai dengan yang diatur dalam prinsip

aturan hukum, dimana setiap orang setara dihadapan hukum untuk mencapai kebaikan publik (Godwin, 2015). Perilaku Advokat berasal dari prinsip dan nilai mereka sendiri, norma profesionalisme, aturan perilaku profesional dan hukum umum. Sebagai seorang yang profesional, Advokat berpegang teguh pada standar perilaku. Peran Advokat terkait erat dengan pandangan publik mengenai sistem hukum. Advokat memegang posisi yang istimewa mulai dari kekuasaan, pengaruh, dan tanggung jawabnya. Jika seorang Advokat berperilaku buruk, terdapat kemungkinan bahwa mereka akan membawa profesi hukum dan administrasi peradilan ke dalam keburukan. Jadi, penting adanya bahwa Advokat dan profesi hukum lainnya untuk mempertahankan kepercayaan publik, dengan bertindak secara terhormat dengan menunjukkan karakter pribadi yang baik. Untuk itu Advokat harus tunduk pada kode etik Advokat atau aturan tanggung jawab profesional (Baron & Corbin, 2017). Advokat perlu ditanamkan dengan nilai-nilai etika profesional, sikap dan keterampilan yang diperlukan untuk bekerja secara efektif tidak hanya disektor hukum, tetapi juga dalam kehidupannya sehari-hari (Dagilyte & Coe, 2014). Advokat memiliki kewajiban etis kepada pengadilan, klien dan administrasi peradilan untuk memastikan kepentingan klien mereka. Advokat juga bertanggung jawab dalam mengamati standar perilaku dan tanggung jawab profesional mereka dengan memberikan nasihat kepada klien dalam mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan psikologis klien. Dalam menjalankan tugas, Advokat bertindak dengan berpedoman pada kode etik Advokat secara tepat dan kompeten (Ries, 2018).

Advokat dalam melaksanakan tugasnya harus berdasarkan pada kode etik. Kode etik Advokat mengatur tentang hal-hal yang menjadi hak, tugas dan kewajiban serta larangan-larangan bagi Advokat. Advokat yang baik adalah Advokat yang tunduk secara sukarela pada kode etik dan tidak dapat dipaksakan. Secara profesional, Advokat perlu menaati dan patuh terhadap ketentuan suatu kode etik bagi Advokat yang merupakan sikap moral dan

kewajiban yang dilandasi dengan penuh rasa kesadaran diri secara sukarela akan tunduk kepadanya. Suatu perbuatan terpuji bagi Advokat dalam menerapkan dan menghayati ketentuan kode etik ke dalam diri pribadinya, sehingga akan terhindar dari segala konsekuensi bentrokan dalam praktik peradilan, baik antara sesama rekan seprofesi maupun dengan lawan atau kawan serta para pejabat instansi yang terkait (Wlas, 1989). Penerapan kode etik dalam profesi hukum sangat penting karena digunakan sebagai salah satu bentuk ketahanan moral profesi Advokat dengan menjelaskan mengenai fungsi kode etik tersebut di dalam masyarakat tentang penegakan dan penerapan kode etik tersebut. Kode etik Advokat disusun oleh organisasi Advokat yang merupakan satu-satunya wadah profesi yang bebas dan mandiri yang dibentuk sesuai dengan ketentuan Undang-Undang dengan maksud dan tujuan untuk meningkatkan kualitas profesi Advokat. Organisasi Advokat yang terdapat di Indonesia yaitu PERADI (Perhimpunan Advokat Indonesia), yang pada dasarnya merupakan organ negara yang bersifat mandiri yang melaksanakan fungsi negara dalam mencapai keadilan hukum (Pramono, 2016)

Organisasi khususnya PERADI dalam menanggapi berbagai tantangan bisnis seperti globalisasi, peningkatan pembangunan, serta persaingan yang semakin meningkat, harus melibatkan semua sumber daya yang dimiliki, terutama sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif dalam bentuk inovasi, kreativitas, fleksibilitas, dan dalam pengambilan keputusan strategis. Sumber daya manusia dianggap sebagai strategi yang penting dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi (Dave Ulrich et al., 2013). Dalam organisasi, tenaga kerja dan tim kerja memiliki berbagai jenis kompetensi yang penting untuk menghasilkan kinerja serta keunggulan kompetitif. Keragaman tersebut dapat membawa peningkatan dalam hal keterampilan, kemampuan, informasi, pengalaman dan pengetahuan (Meena & Vanka, 2017). Organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif

melalui sumber daya manusia dengan kemampuan khasnya yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang memiliki nilai ekonomi bagi organisasi (Petrovic et al., 2018). Oleh karena itu, PERADI sebagai organisasi Advokat harus memiliki manajemen strategi dalam pencapaian kesuksesan serta keunggulan kompetitifnya. Salah satu manajemen strategi yang dilakukan oleh organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif adalah strategi *Human Resource Management* (HRM) atau Manajemen Sumber Daya Manusia. *Human Resource Management* (HRM) memainkan peran penting dalam peningkatan organisasi, yaitu memiliki kemampuan dalam mengimplementasi praktik-praktik dalam meningkatkan persepsi dan komitmen tenaga kerja untuk berubah menuju lebih baik (Baran et al., 2018). Agar suatu organisasi menjadi lebih efektif, praktik sumber daya manusia harus selaras dengan strategi organisasi. Penerapan praktik sumber daya manusia dikatakan selaras dengan strategi organisasi dapat diukur melalui sejauh mana kebutuhan, tuntutan, tujuan, sasaran dan struktur dari suatu komponen konsisten dengan kebutuhan, tuntutan, tujuan dan sasaran dari komponen lainnya untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. *Human Resource Management* (HRM) dapat ditunjukkan dari sejauh mana sumber daya manusia dalam organisasi memiliki keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dapat memberikan alternatif strategis dalam lingkungan kompetitif organisasi, serta sejauh mana praktik sumber daya manusia yang diperlukan dapat diidentifikasi, dikembangkan dan diimplementasikan dengan cepat untuk memaksimalkan tujuan organisasi (Henderson, 2010). Bagi perusahaan, praktik *Human Resource Management* dianggap sebagai suatu alat untuk mencapai kompetitif keuntungan, karena praktik *Human Resource Management* selaras dengan strategi organisasi dalam mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi. *Human Resource Management* merupakan pola penyebaran sumber daya manusia yang direncanakan oleh organisasi, dan kegiatan yang dilakukan dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi (Zehir et al., 2016).

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya merupakan sumber energi, sumber tenaga, kekuatan (*power*) yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan. Sumber daya yang paling penting dalam pencapaian tujuan organisasi yaitu sumber daya manusia (*Human Resource*). Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2009). Banyak organisasi yang sukses memperhatikan peran pemberdayaan sumber daya manusia dalam proses pengambilan keputusan di tempat kerja. Praktik motivasi, pemberdayaan karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi karyawan melalui peningkatan peluang mereka untuk berpartisipasi dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan (Meyerson & Dewettinck, 2012). Pemberdayaan adalah proses menuju peningkatan berkelanjutan dari kinerja organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan peran tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi (Ng & Parry, 2016).

Human Resource Management didefinisikan sebagai semua kegiatan yang berkaitan dengan manajemen manusia atau orang dalam organisasi (Pak et al., 2018). *Human resource Management* (HRM) merupakan fungsi vital yang dilakukan dalam organisasi yang memfasilitasi penggunaan paling efektif dari manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Semua kepuasan, kualitas dan pengalaman para tenaga kerja dalam organisasi, serta perlakuan yang adil dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan (Hashim, 2009). HRM dipandang mampu mengelola keragaman dalam organisasi secara efektif, serta berkontribusi terhadap keseluruhan kinerja organisasi. Hal ini didasarkan pada keragaman yang dimiliki oleh tenaga kerja dalam organisasi. Keragaman yang dimiliki oleh tenaga kerja membawa peningkatan dalam keterampilan, kemampuan, informasi, pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh tenaga kerja yang dapat berpengaruh terhadap kinerjanya dalam organisasi (Meena & Vanka, 2017). HRM

merupakan pendekatan khusus dalam manajemen pekerjaan yang berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui penyebaran strategis tenaga kerja yang berkomitmen dan cakap, serta menggunakan susunan budaya organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya (Prowse & Prowse, 2010). Khovera et al (2017) menyatakan bahwa kegiatan maupun proses yang berkaitan dengan HRM salah satunya yaitu melalui manajemen talenta. Manajemen talenta menjadi salah satu prioritas dalam organisasi di seluruh dunia, karena mewakili sumber berkelanjutan dari keunggulan kompetitif dalam lingkungan organisasi yang dinamis (Cascio & Boudreau, 2016). Praktik manajemen talenta merupakan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dalam melakukan pengembangan terhadap tenaga kerja yang berpotensi tinggi (Thunnissen, 2016). Kegiatan ini dilakukan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan potensi tenaga kerja yang potensial dalam menghasilkan sikap dan perilaku yang menguntungkan dan dapat menghasilkan kinerja yang unggul bagi organisasi (Kuvaas, 2008). Dengan adanya praktik manajemen talenta, dapat menunjukkan komitmen tenaga kerja terhadap organisasi, serta meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja untuk meningkatkan keefektifan organisasi (Lee & Bruvold, 2003).

Lopes et al (2015) melakukan penelitian mengenai pendekatan manajemen talenta di kantor hukum menyatakan bahwa saat ini kantor hukum bergantung pada pengetahuan dan bakat seorang Advokat dalam menarik perhatian klien serta dalam membangun keunggulan organisasi untuk meningkatkan kesuksesan kantor hukum. Oleh karena itu, untuk mencapai kesuksesan tersebut, diperlukan suatu pendekatan yaitu manajemen talenta. Manajemen talenta sangat penting diterapkan dalam mengidentifikasi Advokat yang paling berbakat sehingga dapat menawarkan nilai tambah bagi klien dan bisnis (Stumpf, 2007). Manajemen talenta perlu dilakukan evaluasi secara objektif dengan melakukan identifikasi terhadap setiap bakat yang dimiliki masing-masing Advokat. Informasi tersebut penting dalam memberikan dukungan terhadap keputusan manajemen

serta untuk memberikan umpan balik kepada Advokat dalam meningkatkan kemampuan dirinya dalam melakukan pekerjaan (Collings & Mellahi, 2009). Buckingham & Vosburgh (2001) mengungkapkan bahwa manajemen talenta dapat digunakan dalam memperkuat modal manusia sebagai aset utama dalam bisnis yang berkelanjutan. Modal manusia yang dimaksud mencakup kemampuan dan keterampilan kognitif, pendidikan hukum, pengalaman, reputasi, serta hubungan dengan klien. Kontribusi dari modal manusia ini akan meningkatkan pengetahuan dan produktivitas Advokat, serta dapat berkontribusi terhadap pertumbuhan kantor hukum (Galanter & Palay, 1990). Di kantor hukum, istilah talenta setara dengan orang yang memiliki kinerja tinggi dalam suatu organisasi, yang diakui dengan memiliki potensi untuk menjadi mitra di masa depan (Silzer & Church, 2009). Penerapan manajemen talenta di kantor hukum mengutamakan Advokat yang memiliki kinerja tinggi bagi organisasi untuk kemajuan karir.

Dengan adanya manajemen talenta yang diterapkan dalam organisasi akan meningkatkan kompetensi tenaga kerja, yang diperlukan untuk dapat bersaing di dunia usaha. Kompetensi menunjukkan kapasitas tenaga kerja untuk menjadi lebih efektif dan memiliki potensi dalam bersaing dengan tenaga kerja lainnya dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi (Collings & Mellahi, 2009). Keterampilan yang dimiliki tenaga kerja sebagai penilaian untuk meningkatkan standar kinerja dengan mengintegrasikannya kedalam kerangka kompetensi sehingga dapat menjadi acuan dari manajemen talenta (Mottershead, 2010). Kompetensi menggambarkan perilaku yang diharapkan dari Advokat, yang digunakan dalam proses perekrutan, penilaian, kemajuan karir, kompensasi dan tujuan pengembangan (Manch, 2013). Manajemen talenta dalam organisasi, khususnya kantor hukum dapat dilakukan melalui pengukuran kompetensi (Polden, 2012). Melalui pengukuran ini, organisasi mengidentifikasi kompetensi Advokat yang berlaku untuk misi setiap organisasi, budaya, dan tujuan organisasi dengan menganalisis dan mendeskripsikan

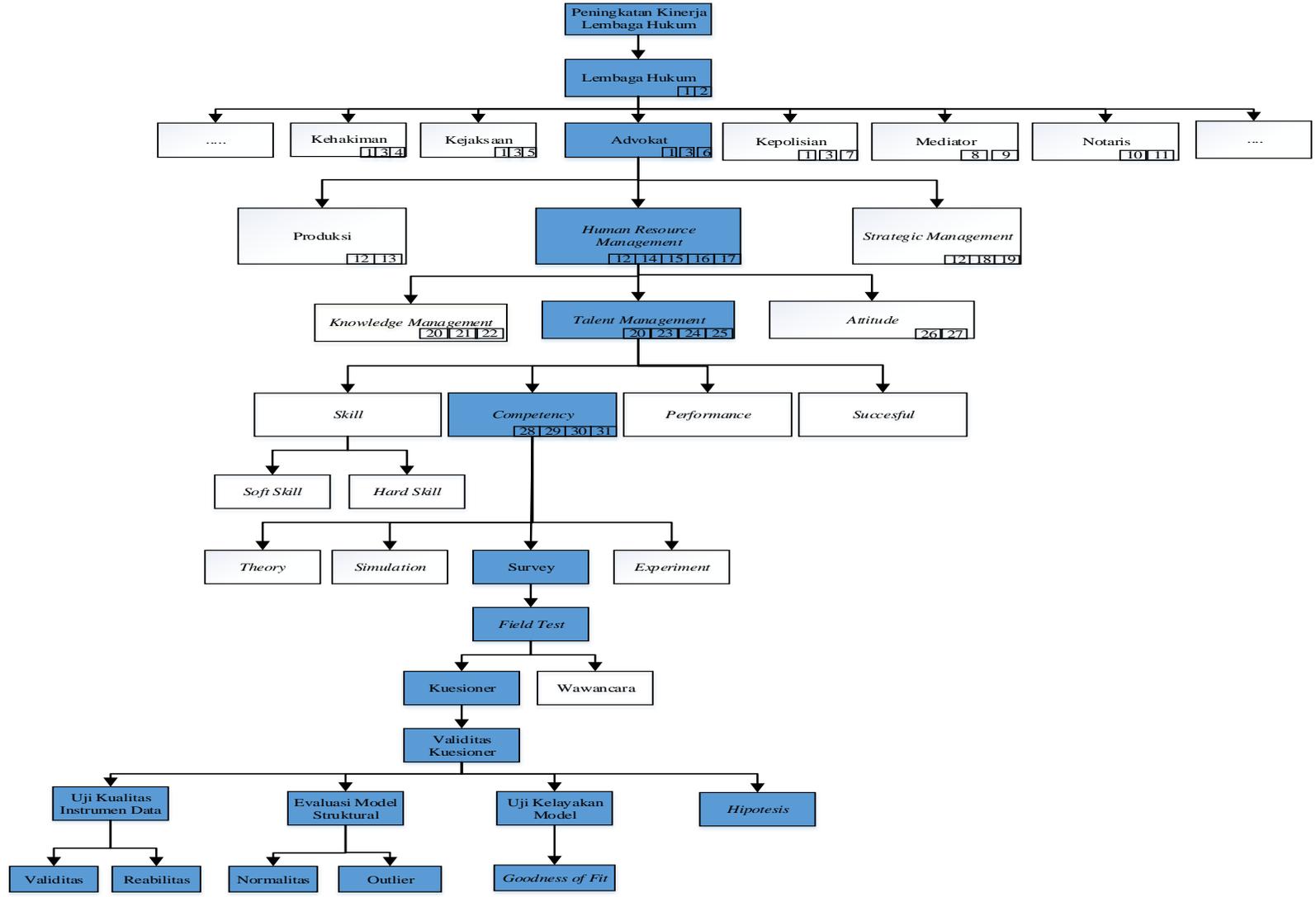
keterampilan dan ciri-ciri pemain yang luar biasa dalam hukum organisasi. Kompetensi ini termasuk komunikasi, kepemimpinan, kerja tim, pengembangan klien dan layanan yang relevan dengan budaya atau tujuan organisasi. Untuk setiap kompetensi, perusahaan melakukan identifikasi kinerja faktor atau ciri dari masing-masing kompetensi, yaitu keterampilan, sifat, dan perilaku yang dapat mengembangkan kompetensi. Dalam mengukur kompetensi di kantor hukum dilakukan dengan mengidentifikasi secara spesifik mengenai perilaku atau kegiatan yang dilakukan oleh Advokat, yang menunjukkan sifat kinerja seorang Advokat. Sifat tersebut berkaitan dengan pengurusan berkas atau dokumen dalam menyelesaikan perkara serta dokumen yang berkaitan dengan klien. Pengukuran kompetensi pada kantor hukum semakin penting bagi organisasi dalam mengelola dan mengembangkan pendidikan bagi Advokat. Melalui pendekatan kompetensi, kantor hukum memiliki metode yang unggul dan konsisten dalam membuat kemajuan dan keputusan yang mencerminkan nilai-nilai setiap organisasi serta memberikan informasi yang jelas kepada Advokat sehingga mereka dapat melaksanakan tugasnya secara efektif untuk pengembangan karir Advokat. Melalui peningkatan kompetensi, kantor hukum atau organisasi jasa lainnya mulai berpikir mengenai keterampilan dan kemampuan kritis yang mereka miliki (Polden, 2012).

Model kompetensi digambarkan sebagai perilaku yang spesifik dan terperinci mengenai keterampilan dan sifat yang diperlukan untuk menjadi lebih efektif dalam pekerjaan (Mansfield, 1996). Tujuan dan kegunaan dari pendekatan kompetensi adalah untuk mengidentifikasi kepemimpinan, karakteristik, tindakan dan perilaku yang penting untuk memahami perilaku dan kerja organisasi (Ellen & Richards, 2016). Prahalad & Hamel (1990) menjelaskan bahwa kompetensi inti dari organisasi dapat menghasilkan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Model kompetensi dapat digunakan sebagai alat untuk perubahan organisasi (Vakola et al., 2007) dan sebagai alat komunikasi untuk

menerjemahkan visi kedalam perilaku yang diterapkan tenaga kerja (Sanchez & Levine, 2009). Saat ini, model kompetensi secara luas digunakan sebagai dasar untuk sistem rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pengembangan dan mengidentifikasi potensial tenaga kerja (Stone et al., 2013). Manopo (2011) menyatakan bahwa banyak organisasi yang menemukan bahwa kunci untuk mencapai tingkat kompetisi yang tertinggi terhadap organisasi lain adalah kemampuan untuk memaksimalkan keuntungan-keuntungan yang dimiliki organisasi. Hal tersebut dapat terwujud melalui kemampuan SDM dalam organisasi yang dapat memanfaatkan dan menunjukkan kinerja yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi perlu menggunakan model kompetensi dalam membantu organisasi dalam mengidentifikasi keahlian, pengetahuan, dan karakteristik pribadi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja terbaik dalam pekerjaannya. Model kompetensi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya memiliki keunikan tersendiri dan tidak dapat disamakan, termasuk mengenai level model kompetensi yang dimaksud antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Hal ini dikarenakan oleh beberapa faktor yang mempengaruhi, seperti budaya organisasi, fokus dan jenis usaha organisasi tersebut, perilaku yang diharapkan muncul oleh setiap tenaga kerja dalam organisasi dan tujuan, serta target yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut.

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, maka dapat dibuat *CK-Chart* penelitian. *CK-Chart planning and tools* merupakan perencanaan dan alat penelitian yang disusun untuk menstrukturkan kajian penelitian terdahulu baik induktif maupun deduktif agar dapat dipahami dengan baik. Disamping itu untuk menunjukkan *novelty* (unsur kebaruan atau temuan dari suatu penelitian) dari kajian-kajian yang akan dilakukan. Berikut merupakan Gambar 2.1 mengenai *CK-Chart planning and tools* untuk penelitian yang akan dilakukan:

- General Topic
- system
- Sub Issue 1
- Sub Issue 2
- Sub Issue 3
- Sub System/element
- Methodology
- Result: design parameter
- parameter



Gambar 2.1 CK-Chart Planning and Tools

2.2.1. Penjelasan *CK-Chart*

Berdasarkan gambar *CK-Chart* yang telah dibuat (Gambar 2.1) *General Topic* pada penelitian ini adalah peningkatan kinerja Lembaga Hukum. *System* pada *CK-Chart* diatas menunjukkan ruang lingkup penelitian yang berfokus pada permasalahan yang akan diselesaikan. Pada penelitian ini *System* yang akan difokuskan yaitu Lembaga Hukum. *Sub issue* pada penelitian ini terdiri dari 3 *sub issue*. Dimana *sub issue* 1 pada penelitian ini memaparkan mengenai jenis-jenis lembaga hukum di Indonesia. Menurut Imron (2016) dan Sanyoto (2008), Lembaga Hukum terdiri dari Kehakiman, Kejaksaan, Advokat dan Kepolisian. Yusriando (2015) menyatakan bahwa Mediator merupakan salah satu lembaga hukum yang terdapat di Indonesia. Kemudian menurut Suryani (2016) Notaris juga disebut sebagai suatu lembaga hukum. Disamping itu tidak menutup kemungkinan masih terdapat berbagai lembaga hukum lainnya. Kemudian berdasarkan pemaparan *sub issue* 1, penelitian ini berfokus pada lembaga hukum Advokat. Kemudian pada *sub issue* 2 terdiri dari Produksi, *Human Resource Management*, dan *Strategic Management* berdasarkan pernyataan dari Meadow (2012). Kemudian *Human Resource Management* atau Manajemen Sumber Daya Manusia digunakan sebagai fokus pada *sub issue* 2 yang akan diteliti. Selanjutnya terdapat *sub issue* 3 yang memaparkan *Knowledge Management*, *Talent Management*, dan *Attitude* berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lopes et al (2015) dan Edgar & Geale (2005). Kemudian digunakan *Talent Management* atau Manajemen Talenta sebagai fokus penelitian dari *sub issue* 3. Kemudian terdapat 4 *sub system/element* pada penelitian ini, *sub system/element* diperoleh berdasarkan turunan (*breakdown*) dari *Talent Management* yang terdiri dari *Skill* (Lopes et al., 2015), *Competency* (Polden, 2012) *Performance* (Lopes et al., 2015), dan *Successful* (Tafti et al., 2017). Kemudian penelitian ini akan berfokus kepada *Competency*. Metode yang

digunakan pada penelitian ini yaitu *Survey*, yang dilakukan melalui *Field Test* atau Studi Lapangan, dengan instrumen penelitian yaitu kuesioner untuk memperoleh data sebagai penunjang bagi penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan hasil *CK-Chart*, maka diperoleh kajian terbaru (*novelty*). Kajian terbaru yang dimaksud yaitu peningkatan kompetensi Advokat dalam kantor hukum. Penjelasan mengenai sumber *CK-Chart* dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut.

Tabel 2.2 Sumber *CK- Chart*

<i>Sub Issue & Sub System</i>	No. <i>CK Chart</i>	Sumber
Lembaga Hukum	1	Imron, 2016
	2	Rumadan, 2017
Kehakiman	1	Imron, 2016
	3	Sanyoto, 2008
	4	Undang-Undang No. 4 Tahun 2004
Kejaksaan	1	Imron, 2016
	3	Sanyoto, 2008
	5	Yuhdi, 2014
Advokat	1	Imron, 2016
	3	Sanyoto, 2008
	6	Lubis, 2016
Kepolisian	1	Imron, 2016
	3	Sanyoto, 2008
	7	Ningsih, 2014
Mediator	8	Yusriando, 2015
	9	Karmuji, 2016
Notaris	10	Suryani, 2016
	11	Afifah, 2017
Produksi	12	Meadow, 2012
	13	Ziv, 2012
<i>Human Resource Management</i>	12	Meadow, 2012
	14	Thite, 2004
	15	Akingbola, 2013
	16	Latukha et al., 2018
	17	Petrovic et al., 2018
<i>Strategic Management</i>	12	Meadow, 2012
	18	Bao, 2015
<i>Knowledge Management</i>	19	Hansen & Ferlie, 2016
	20	Lopes et al., 2015
	21	Terrett & Solicitors, 1998
<i>Talent Management</i>	22	Petter, & Terje, 2009
	20	Lopes et al., 2015

<i>Sub Issue & Sub System</i>	<i>No. CK Chart</i>	<i>Sumber</i>
	23	Khoreva et al., 2017
	24	Lopes, 2016
	25	Vishwas et al., 2017
<i>Attitude</i>	26	Edgar & Geale, 2005
	27	Indarti & Efni, 2018
	28	Polden, 2012
<i>Competency</i>	29	Ellen & Richards, 2016
	30	Sharma & Bhatnagar, 2009
	31	Lorelei et al., 2015

2.3. Kajian Teori

Kajian teori merupakan bagian dari kajian deduktif yang membahas mengenai definisi dari penelitian yang akan dilakukan. Informasinya bersumber dari buku teks, majalah, surat kabar dan lain sebagainya.

2.3.1. Lembaga Hukum

Lembaga hukum merupakan suatu lembaga atau institusi yang melakukan penegakkan hukum. Aktivitasnya tidak terlepas dari hukum yang telah dibuat dan disediakan oleh badan pembuat hukum. Penegakan hukum ditujukan guna meningkatkan ketertiban dan kepastian hukum dalam masyarakat. Hal ini dilakukan antara lain dengan menertibkan fungsi, tugas dan wewenang lembaga-lembaga yang bertugas menegakkan hukum menurut proporsi ruang lingkup masing-masing, serta didasarkan atas sistem kerjasama yang baik dan mendukung tujuan yang hendak dicapai (Sanyoto, 2008). Pelaksanaan hukum di dalam masyarakat selain tergantung pada kesadaran hukum masyarakat juga sangat ditentukan oleh aparat penegak hukum. Oleh karena sering terjadinya beberapa peraturan hukum yang tidak dapat terlaksana dengan baik yang disebabkan terdapatnya beberapa oknum penegak hukum yang tidak melaksanakan suatu ketentuan hukum sebagaimana mestinya. Hal tersebut disebabkan karena pelaksanaan penegak hukum itu sendiri yang tidak sesuai dan

menunjukkan contoh yang buruk serta dapat menurunkan citra dari penegak hukum itu sendiri. Teladan, integritas dan moralitas aparat hukum mutlak harus baik, karena mereka sangat rentan dan memiliki peluang yang terbuka terhadap praktik suap dan penyalahgunaan wewenang (Sanyoto, 2008). Sanyoto (2008) menyebutkan bahwa terdapat beberapa lembaga hukum di Indonesia yaitu Kehakiman, Kejaksaan, Advokat, dan Polisi. Selain itu juga terdapat lembaga hukum lain, yaitu notaris, mediator serta lembaga hukum lainnya

Kekuasaan kehakiman menurut sistem ketenagakerjaan Indonesia adalah kekuasaan yang merdeka yang dilakukan oleh sebuah Mahkamah Agung dan badan peradilan yang berada dibawahnya, dan oleh Mahkamah Konstitusi, untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan (Nurhaini, 2004). Salah satu prinsip negara hukum adalah jaminan penyelenggaraan kekuasaan kehakiman yang merdeka guna menegakkan hukum dan keadilan. Hal ini ditegaskan dalam pasal 24 ayat (1) UUD 1945, bahwa kekuasaan kehakiman merupakan kekuasaan yang merdeka untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan. Pasal 1 butir 1 UU No. 48 tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman menegaskan bahwa Kekuasaan Kehakiman adalah kekuasaan negara yang merdeka untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, demi terselenggaranya Negara Hukum Republik Indonesia. UUD RI tahun 1945 menegaskan Indonesia adalah negara hukum. Sejalan dengan ketentuan tersebut maka salah satu prinsip penting negara hukum adalah adanya jaminan penyelenggaraan kekuasaan kehakiman yang merdeka, bebas dari pengaruh kekuasaan lainnya untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan. Seirama dengan penjelasan tersebut, dipertegas pula pada pasal 3 ayat (1) dan ayat (2) UU. No. 48 Tahun 2009, sebagai berikut :

1. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, hakim dan hakim konstitusi wajib menjaga kemandirian peradilan.
2. Segala campur tangan dalam urusan peradilan oleh pihak lain di luar kekuasaan kehakiman dilarang, kecuali dalam hal-hal sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Independensi kekuasaan kehakiman yang dijamin oleh hukum dasar negara dan peraturan perundang-undangan di bawahnya, dilaksanakan oleh hakim-hakim pengadilan dari badan peradilan di semua lingkungan peradilan dalam melaksanakan fungsi kekuasaan di bidang kehakiman. Keberadaan kekuasaan kehakiman menunjukkan bahwa Indonesia sebagai negara hukum (Kusnita et al., 2015).

Kejaksaan merupakan lembaga yang mempunyai kewenangan di bidang penuntutan. Pada pasal 1 ayat (1) UU No. 16 Tahun 2004 tentang kejaksaan dijelaskan bahwa jaksa adalah pejabat fungsional yang diberikan wewenang oleh undang-undang untuk bertindak sebagai penuntut umum dan pelaksana putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap serta wewenang lain berdasarkan undang-undang. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa tugas kejaksaan di dalam penyelenggaraan negara sangatlah penting, karena selaku institusi tempat bernaungnya seluruh jaksa, kejaksaan memiliki peranan sebagai penghubung antara masyarakat dengan negara dalam menjaga tegaknya hukum dan norma yang berlaku di masyarakat. Oleh karena itu dalam melaksanakan fungsinya, kejaksaan haruslah bekerja secara merdeka dan bebas dari intervensi manapun termasuk dari pemerintah (Yuhdi, 2014). Kejaksaan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2004 merupakan lembaga hukum yang mempunyai tugas :

1. Melakukan penuntutan
2. Melaksanakan penetapan hakim dan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap
3. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pidana bersyarat, putusan pidana pengawasan dan keputusan lepas bersyarat
4. Melakukan penyelidikan terhadap tindak pidana tertentu berdasarkan Undang-Undang
5. Melengkapi berkas perkara tertentu, melakukan pemeriksaan tambahan sebelum dilimpahkan ke pengadilan
6. Di bidang perdata dan tata usaha negara kejaksaan dengan kuasa khusus dapat bertindak baik di dalam maupun diluar pengadilan untuk dan atas nama pemerintah
7. Di bidang ketertiban dan ketentraman melaksanakan kegiatan peningkatan kesadaran hukum masyarakat, pengamanan kebijakan penegak hukum, pengawasan peredaran barang cetakan, pengawasan kepercayaan yang dapat membahayakan negara, pencegah penyalahgunaan dan penodaan negara.

Lembaga hukum lainnya yang terdapat di Indonesia yaitu Advokat. Advokat merupakan ahli hukum yang berwenang dan bertindak sebagai penasihat atau pembela perkara dalam pengadilan. Akar kata Advokat sendiri berasal dari kata Latin yang berarti "membela". Di Indonesia istilah Advokat dikenal dengan istilah penasihat hukum (Yuhdi, 2014). Istilah Advokat menjadi baku setelah dikeluarkannya UU No. 18 Tahun 2003 tentang Advokat. Dalam pasal 1 ayat 1 dan 2 UU No. 18 Tahun 2003 dinyatakan bahwa: Advokat merupakan seseorang yang berprofesi dalam memberi jasa hukum, baik di dalam maupun di luar pengadilan yang memenuhi persyaratan berdasarkan ketentuan Undang-undang. Sedangkan jasa hukum merupakan jasa yang diberikan Advokat yaitu memberikan konsultasi hukum, bantuan hukum, menjalankan kuasa, mewakili, mendampingi, membela

dan melakukan tindakan hukum lain untuk kepentingan hukum klien. Tugas Advokat adalah mengabdikan dirinya pada masyarakat, sehingga dituntut untuk selalu turut serta dalam penegakan hak asasi manusia, dan dalam menjalankan profesinya ia bebas untuk membela siapapun, tidak terikat pada perintah (*order*) klien dan tidak pandang bulu siapa lawan kliennya, apakah dari golongan kuat, penguasa, pejabat bahkan rakyat miskin sekalipun (Winarta, 1995). Winarta (1995) juga menyatakan bahwa dalam menjalankan profesi Advokat terdapat aset utama yang harus dimiliki yaitu : kemampuan, kepercayaan, dan juga tanggung jawab yaitu melayani klien dengan sebaik-baiknya, tuntas, dan tepat waktu serta melakukan tugas-tugas keadvokatan berdasarkan hukum. Fungsi Advokat yaitu sebagai pengawal konstitusi dan HAM; Memperjuangkan HAM dalam negara hukum Indonesia; Melaksanakan kode etik Advokat; Memegang teguh sumpah Advokat dalam rangka menegakkan hukum, keadilan, dan kebenaran; Menjunjung tinggi serta mengutamakan idealisme (nilai, kebenaran dan moralitas); Menjunjung tinggi citra profesi Advokat sebagai profesi terhormat (*officium nobile*); Melindungi dan memelihara kemandirian, kebebasan, derajat dan martabat Advokat; Menjaga dan meningkatkan mutu pelayanan Advokat terhadap masyarakat; Menangani perkara-perkara sesuai kode etik Advokat; Membela klien dengan cara yang jujur dan bertanggung jawab; Mencegah penyalahgunaan keahlian dan pengetahuan yang merugikan masyarakat; memelihara kepribadian Advokat; Menjaga hubungan baik dengan klien maupun teman sejawat antara sesama Advokat yang didasarkan pada kejujuran, kerahasiaan dan keterbukaan serta saling menghargai dan mempercayai; Memelihara persatuan dan kesatuan Advokat agar sesuai dengan wadah tunggal organisasi advokat; Memberikan pelayanan hukum (*legal service*); Memberikan nasihat hukum (*legal advice*); Memberikan konsultasi hukum (*legal consultation*), Memberikan pendapat hukum (*legal opinion*); Menyusun kontrak-kontrak (*legal drafting*); Memberikan informasi hukum (*legal information*); Membela kepentingan

klien (*litigation*); Mewakili klien di muka pengadilan (*legal representatition*); Memberikan bantuan hukum dengan cuma-cuma kepada rakyat yang lemah dan tidak mampu (*legal aid*) (Lubis, 2014).

Dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, sebagaimana dijelaskan dalam pasal 1 ayat 1 yang menyatakan bahwa Kepolisian adalah segala hal-ihwal yang berkaitan dengan fungsi dan lembaga polisi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Istilah Polisi berasal dari bahasa latin, yaitu “*Politia*” yang artinya tata negara, kehidupan politik, kemudian menjadi “*Police*” (Inggris), “*Polite*” (Belanda), “*Polizei*” (Jerman) dan menjadi Polisi (Indonesia), yaitu suatu badan yang menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat dan menjadi penyidik perkara kriminal, yang dalam menjalankan tugas dan wewenangnya harus berlandaskan pada etika moral dan hukum, bahkan menjadi komitmen dalam batin dan nurani bagi setiap insan polisi, sehingga penyelenggaraan fungsi, tugas dan wewenang kepolisian bisa bersih dan baik (Imron, 2016). Mengacu pada Undang-Undang No. 2 tahun 2002 dikatakan bahwa tugas pokok kepolisian Negara Republik Indonesia adalah memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum dan memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Sedangkan fungsi kepolisian merupakan salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakkan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat (Ningsih, 2014).

Mediasi merupakan upaya penyelesaian sengketa para pihak dengan kesepakatan melalui mediator yang bersifat netral, dan tidak membuat keputusan atau kesimpulan bagi para pihak, melainkan hanya memberikan fasilitas dalam pelaksanaan dialog antara para pihak guna mencapai mufakat dalam menyelesaikan konflik (Margono, 2004). Mediator

berkedudukan dan berfungsi sebagai pihak ketiga yang netral dan tidak memihak, serta berfungsi sebagai pembantu atau penolong dalam mencari berbagai kemungkinan atau alternatif penyelesaian sengketa yang terbaik dan saling menguntungkan para pihak (Bintoro, 2014). Pada prinsipnya Mediator dilarang untuk melakukan intervensi terhadap kesepakatan yang mereka kehendaki sepanjang kesepakatan itu tidak melanggar Undang-Undang, kesusilaan dan ketertiban umum. Mediator sebagai penengah dalam suatu proses mediasi memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Memperbaiki kelemahan komunikasi antara pihak yang biasanya terdapat hambatan dan sekat-sekat psikologis.
2. Mendorong terciptanya suasana yang kondusif untuk memulai negosiasi yang adil
3. Secara tidak langsung mendidik para pihak atau memberi wawasan tentang proses dan substansi negosiasi yang sedang berlangsung.
4. Mengklarifikasi masalah-masalah substansial dan kepentingan masing-masing para pihak (Karmuji, 2016).

Aparat penegak hukum lainnya yaitu Notaris. Notaris merupakan aparat penegak hukum sebagai pembela kebenaran dan keadilan yang harus menjalankan tugasnya dengan itikad baik dan ikhlas, sehingga profesi notaris memerlukan suatu tanggung jawab baik individual maupun sosial terutama ketaatan terhadap norma-norma hukum positif dan kesediaan untuk tunduk pada kode etik profesi, bahkan merupakan suatu hal yang wajib sehingga akan memperkuat norma hukum positif yang sudah ada (Hendra, 2003). Posisi Notaris berada dalam kedudukan netral, sehingga dalam menjalankan tugasnya terutama dalam hal pembuatan akta tidak memihak pihak manapun sekalipun untuk kepentingan kliennya sendiri. Notaris dikatakan sebagai pejabat umum, yaitu Notaris harus senantiasa berpedoman pada Undang-Undang Jabatan Notaris dan Kode Etik Notaris. Pasal 15 UUJN,

diketahui bahwa tugas dan kewenangan seorang Notaris yaitu membuat akta otentik. Notaris juga memberikan nasihat hukum dan penjelasan mengenai peraturan perundang-undangan kepada pihak-pihak yang menghadapi kepadanya berkaitan dengan pembuatan suatu akta. Dalam melaksanakan jabatannya, Notaris harus memiliki kemampuan profesional tinggi dengan memperhatikan norma hukum yang dilandasi dengan integritas moral, keluhuran martabat dan etika profesi sehingga kepercayaan terhadap jabatan Notaris tetap terjaga. Dalam pelaksanaan jabatannya, Notaris harus dikontrol dengan Kode Etik Notaris, dengan beberapa pertimbangan :

1. Notaris adalah pejabat publik yang bertugas untuk melaksanakan jabatan publik
2. Notaris dalam menjalankan tugasnya tidak boleh mencemarkan nama baik korps pengemban profesi hukum
3. Notaris dalam menjalankan tugasnya tidak mencemarkan nama baik dari lembaga notariat
4. Karena Notaris bekerja dengan menerapkan hukum di dalam produk yang dihasilkannya, kode etik ini diharapkan senantiasa mengingat untuk menjunjung tinggi keluhuran dari tugas dan martabat jabatannya, serta menjalankan tugas dengan memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh perundang-undangan (Suryani, 2016).

2.3.2. Human Resource Management

Human Resource Management atau Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan untuk menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi manajemen. Yang meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian (Larasati, 2018). Mondy (2008) mendefinisikan Manajemen

Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Hasibuan (2014) menyampaikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, tenaga kerja, dan masyarakat. Sementara itu Handoko (2008) mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi, serta Boone & Kurtz (2002) mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan fungsi dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi untuk melaksanakan aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kemudian Simamora (1999) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok tenaga kerja, dan menurut James (1996) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Komponen dari *Human Resource Management* atau Manajemen Sumber Daya Manusia menurut (Larasati, 2018) yaitu:

1. Pengusaha yaitu orang yang memperoleh pendapatan/keuntungan dengan menginvestasikan modalnya dalam organisasi atau perusahaan
2. Tenaga Kerja yaitu Sumber daya manusia (tenaga kerja, staff, atau *worker*) yang merupakan inti utama dari sebuah organisasi atau perusahaan yang merupakan sumber daya yang memiliki peran yang vital dalam organisasi atau perusahaan.

Karena tanpa adanya tenaga kerja, manajemen tidak akan berjalan. Tenaga kerja memiliki peranan yang penting dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan.

3. Pemimpin atau Manajer yaitu Orang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya dalam melakukan pengarahan, memerintah, mengontrol orang lain, serta memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut (Larasati, 2018) yaitu:

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan rekrutmen (menetapkan penarikan, seleksi), dan penempatan tenaga kerja berdasarkan prinsip *the right man in the right place and the right man of the right job*.
3. Menetapkan upah, gaji, dan cara memberikan kompetensi, memberikan insentif.
4. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, mutasi, pensiun dan pemberhentian.
5. Mengatur program pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi tenaga kerja
6. Membangun komitmen kerja.

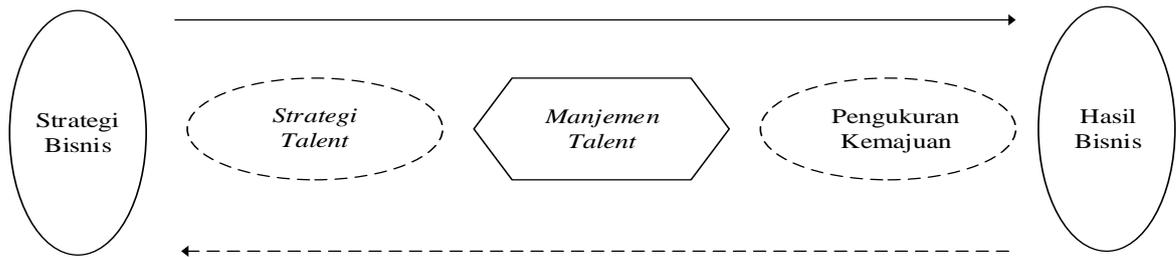
2.3.3. Talent Management

Manajemen Talenta adalah proses dimana orang-orang terbaik dibentuk, dikembangkan, dan dipertahankan (Rothwell, 2010). Lamoureux et al (2009) menyebutkan bahwa

manajemen talenta meliputi rekrutmen, seleksi, identifikasi, retensi, manajemen, dan pengembangan tenaga kerja yang memiliki potensi kinerja tinggi dalam organisasi. Fokus utamanya yaitu pada keterampilan individu dan potensi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Sangat penting bagi tenaga kerja untuk mempertahankan kemampuan-kemampuan bersaing dalam organisasi untuk mempertahankan daya saing bisnis organisasi. Proses manajemen talenta memberi peluang kepada individu-individu yang berpotensi dalam organisasi untuk meningkatkan keterampilan dan pengalaman mereka melalui keterlibatannya dalam tugas-tugas, pengembangan profesional, dan pertumbuhan karir yang dapat membangun loyalitas tenaga kerja dalam bisnis, terlebih lagi jika dapat meningkatkan kontribusi individu terhadap kesuksesan organisasi (Barnett & Davis, 2008). Gallardo & Thunnissen (2016) menyatakan bahwa talenta dapat dibentuk sebagai kemampuan alami, penguasaan, komitmen, dan kesesuaian, yang terbukti sebagai kemampuan bawaan, keterampilan yang diperoleh, pengetahuan, dan sikap dimana hasil yang lebih baik dapat dicapai. Ashton & Marton (2005) mendefinisikan manajemen talenta sebagai integrasi dari berbagai inisiatif untuk membangun kerangka kerja yang koheren dengan menekankan pada komponen krusial dalam menentukan manajemen talenta yang meliputi etos kerja, dalam menanamkan nilai dan perilaku yang mendukung pandangan bahwa setiap orang memiliki nilai potensial yang terus berkembang (Arocas & Morley, 2015). Pola pikir talenta adalah keyakinan yang penuh gairah, yang dianggap sebagai gagasan kunci dari manajemen talenta. Individu yang berbakat, memainkan peran penting dalam mencapai keunggulan organisasi, yang dipengaruhi oleh nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Berbicara soal talenta tidak terbatas pada golongan, level atau area tanggung jawab tertentu. Talenta berlaku untuk semua fungsi, pangkat, dan golongan di dalam suatu organisasi. Manopo (2011) mengungkapkan bahwa manajemen talenta merupakan

sekelompok kompetensi yang diperoleh di dalam diri individu untuk mencapai nilai tertinggi (berdasarkan potensi dan kompetensinya) serta memastikan bahwa organisasi telah menempatkan seseorang dengan benar pada fungsi dan peran yang sesuai dalam organisasi



Gambar 2.2 Kerangka Manajemen Talenta

Sumber : Routledge & Dowel, 2010

Berdasarkan kerangka manajemen talenta, pencapaian suatu bisnis dipengaruhi oleh dua hal, yaitu penyusunan strategi bisnis baru dan strategi talenta. Sebagai informasi, pencapaian hasil bisnis dalam banyak organisasi biasanya menjadi ukuran apakah manajemen talenta secara efektif telah diusahakan dalam organisasi. Dengan kata lain, kerangka manajemen talenta berbicara mengenai memilih dan menetapkan talenta di dalam organisasi, mengukur kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh tenaga kerja yang bertalenta, *me-review* talenta dan menyusun rencana tindakan bagi talenta yang terdapat dalam organisasi, menjalin komitmen dan mempertahankan talenta di dalam organisasi. Manajemen talenta merupakan sebuah sistem yang terintegrasi dan dapat dikatakan lebih dari hanya sebuah program atau proses yang terjadi dalam organisasi. Terdapat lima elemen yang perlu dipertimbangkan demi mendapatkan gambaran mengenai talenta yaitu :

1. Pengalaman, yang merupakan deskripsi pengalaman yang dimiliki tenaga kerja, yang menyangkut periode seseorang pada peran tertentu, tanggung jawab dalam

melaksanakan pekerjaan

2. Profil, yaitu menyangkut sifat (*trait*), seperti kreativitas, mampu bekerja dibawah tekanan, pengambilan keputusan, ambisi, dan level energi
3. Kualifikasi, yaitu mengidentifikasi tingkat prestasi akademik yang diharapkan atau kualifikasi profesi yang dimiliki karyawan, termasuk didalamnya pelatihan yang relevan, kemampuan bahasa, atau pengalaman lain yang dianggap perlu
4. Keahlian, yaitu mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan pengetahuan yang dimiliki individu serta diharapkan oleh organisasi sesuai dengan fungsi dan perannya
5. Potensi, yaitu mengidentifikasi tingkat tanggung jawab karyawan yang mampu memberi aspirasi bagi orang lain; Kuantifikasi, yaitu tingkat prestasi yang mampu dicapai karyawan dalam aktivitas operasional (Manopo, 2011).

2.3.4. Competency

Kompetensi merupakan sejumlah karakteristik individu yang berhubungan dengan acuan kriteria perilaku yang diharapkan dan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan atau situasi yang diharapkan untuk dipenuhi (Spencer & Spencer, 1993). Spencer & Spencer (1993) juga memandang bahwa kompetensi terdiri dari beberapa aspek yaitu sejumlah karakteristik sebagai faktor penting dari seorang individu dan menjadi bagian dari kepribadian seseorang, serta dapat memprediksi perilaku yang muncul pada suatu situasi atau pekerjaan tertentu. Kompetensi memprediksi perilaku atau kinerja, serta kompetensi mampu memprediksi secara aktual apakah seseorang berperilaku secara sesuai atau tidak dalam pekerjaannya. Manopo (2011) menyatakan bahwa kompetensi merupakan sekumpulan perilaku, motivasi, dan pengetahuan yang dapat diobservasi dan terukur serta mempengaruhi seseorang untuk sukses atau gagal dalam pekerjaannya. Kompetensi didefinisikan sebagai sejumlah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, atau

perilaku lain yang esensial untuk menyelesaikan pekerjaan, memberi kontribusi terhadap kesuksesan sebuah hasil kerja dan memberi pembedaan terhadap kinerja superior (Manopo, 2011).

Wirawan (2009) menyatakan bahwa kompetensi menggambarkan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif. Pengetahuan melukiskan segala sesuatu yang terdapat dalam kepala seseorang; mengetahui kesadaran atau pemahaman mengenai sesuatu, misalnya pemahaman mengenai pekerjaan. Keterampilan melukiskan kemampuan yang dapat diukur yang telah dikembangkan melalui praktik, pelatihan, atau pengalaman. Kompetensi secara objektif dapat diukur dan dikembangkan melalui supervisi, manajemen kinerja, dan program pengembangan SDM. Pada era globalisasi dewasa ini, kompetensi bukan sekadar pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi merupakan kemampuan khusus yang sangat kompleks. Jika kompetensi, sikap, dan tindakan tenaga kerja terhadap pekerjaannya tinggi, maka dapat diprediksikan bahwa perilakunya akan bekerja keras secara sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3.5. Metode yang Digunakan

Metode yang digunakan dalam melakukan pengambilan data pada penelitian ini yaitu *survey*, dengan menggunakan skala *likert* yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada Advokat berdasarkan parameter yang digunakan untuk membangun model konseptual kompetensi yang dimiliki Advokat. Menurut Singarimbun & Effendi (1989) penelitian survei (*survey*) merupakan penelitian yang menggunakan sampel dari satu populasi, serta menggunakan kuesioner sebagai alat dalam melakukan pengumpulan data. Pengertian survei pada umumnya dibatasi pada penelitian yang datanya dikumpulkan dari

sampel atau populasi untuk mewakili seluruh populasi. Sedangkan menurut Nazir (2003) penelitian *survey* adalah suatu cara dalam memperoleh fakta-fakta melalui penyelidikan untuk memperoleh hasil yang faktual. Penelitian *survey* merupakan penelitian yang tidak memberikan perlakuan apapun kepada responden, hanya mengumpulkan data menggunakan instrumen seperti angket, tes, dan sebagainya. Menurut Nazir (2003) penelitian *survey*, secara umum terbagi menjadi 2 yaitu :

1. *Survey* murni, yaitu proses penelitian yang mengambil data dari responden tanpa memberikan perlakuan dan variabel yang diteliti masih dapat diubah (berubah seiring perlakuan yang dialami selanjutnya), serta data yang dihasilkan merupakan data dengan tipe rasio/interval dan diambil dengan menggunakan angket.
2. *Survey Ex Post Facto*, yaitu proses penelitian tanpa memberikan perlakuan serta tidak bisa (sangat sulit) diubah/direkayasa dan data yang dihasilkan merupakan data dengan tipe nominal/ordinal yang diambil menggunakan *form* isian.

Skala *likert* merupakan sebuah tipe skala yang dikembangkan oleh Rensis Likert (1903-1981) yang umumnya digunakan untuk mengukur sikap atau respon seseorang terhadap suatu objek. Skala *likert* dianggap praktis dalam penggunaannya, serta skala *likert* yang dirancang dengan baik pada umumnya memiliki reliabilitas yang memuaskan. Skala *likert* berwujud kumpulan pertanyaan-pertanyaan sikap yang ditulis, disusun dan dianalisis sedemikian rupa sehingga respon seseorang terhadap pertanyaan tersebut dapat diberikan angka (skor) dan kemudian dapat diinterpretasikan. Skala *likert* tidak terdiri dari hanya satu stimulus atau satu pernyataan saja melainkan selalu berisi banyak *item* (*multiple item measure*) (Azwar, 1995). Sejauhmana suatu skala *likert* akan berfungsi seperti yang diharapkan, yaitu mengungkapkan sikap individu atau sikap kelompok manusia dengan cermat dan akurat, tergantung pada kelayakan pertanyaan-pertanyaan sikap dalam skala itu

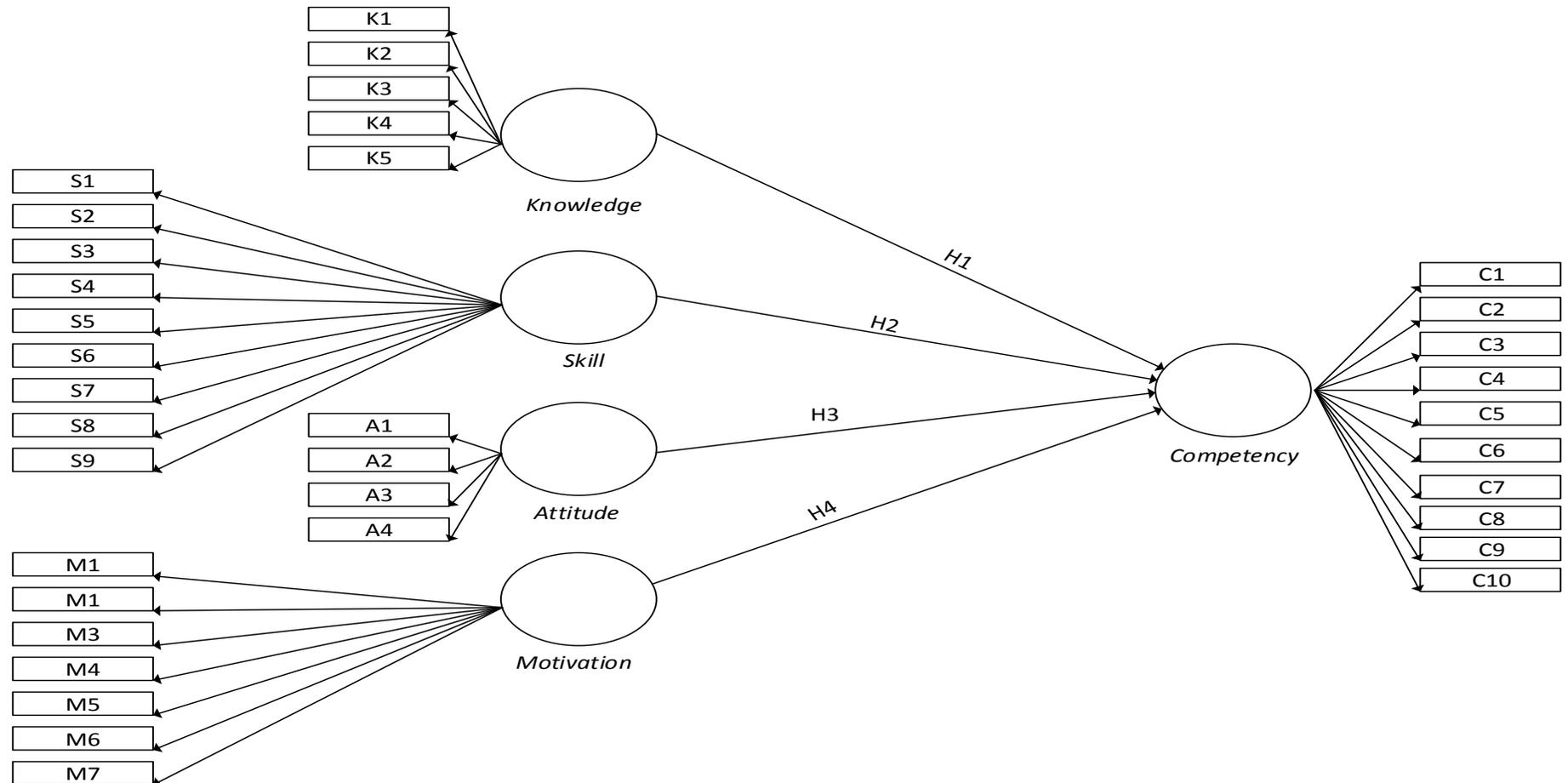
sendiri. Oleh karena itu, pertanyaan yang dibuat harus dirancang dengan hati-hati. Stimulus harus ditulis dan dipilih berdasarkan metode konstruksi yang benar dan skor terhadap respon seseorang harus diberikan dengan cara yang tepat (Risnita, 2012). Skala *likert* tersebut dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Menurut Suharsimi (2013) kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui.

Metode pengolahan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan AMOS sebagai program komputer dalam melakukan penelitian. Metode SEM merupakan perkembangan dari analisis jalur (*path analysis*) dan regresi berganda (*multiple regression*) yang sama-sama merupakan bentuk model analisis multivariat (*multivariate analysis*) (Haryono, 2014). Dibandingkan dengan analisis jalur dan regresi berganda, metode SEM lebih unggul karena dapat menganalisis data secara lebih komprehensif. Analisis data pada analisis jalur dan regresi berganda hanya dilakukan terhadap data *total score* variabel yang merupakan jumlah dari butir-butir instrumen penelitian. Dengan demikian, analisis jalur dan regresi berganda sebenarnya hanya dilakukan pada tingkat variabel laten (*unobserved*). Sedangkan analisis data pada metode SEM bisa menelusuri lebih dalam karena dilakukan terhadap setiap *score* butir pertanyaan sebuah instrumen variabel penelitian. Butir-butir instrumen dalam analisis SEM disebut sebagai variabel manifes (*observed*) atau indikator dari sebuah konstruk atau variabel laten. Metode SEM memiliki kemampuan analisis dan prediksi yang lebih hebat (*stronger predicting power*) dibandingkan analisis jalur dan regresi berganda karena SEM mampu menganalisis sampai pada level terdalam terhadap variabel atau konstruk yang diteliti. Metode SEM lebih komprehensif dalam menjelaskan fenomena penelitian. Sementara analisis jalur dan regresi berganda hanya mampu menjangkau level variabel laten sehingga mengalami jalur buntu untuk mengurai dan menganalisis fenomena

empiris yang terjadi pada level butir-butir atau indikator-indikator dan variabel laten. Metode SEM saat ini diperkirakan sebagai metode multivariate yang dominan. Program komputer yang saat ini dapat digunakan untuk mengolah data pada penelitian metode SEM diantaranya AMOS, LISREL, PLS, GSCA, dan TETRAD. Metode SEM dapat digolongkan menjadi 2 jenis, yaitu SEM berbasis *covariance* atau *Covariance Based Structural Equation Modeling* (CB-SEM) dan SEM berbasis varian atau komponen/*Variance* atau *Component Based SEM* (VB-SEM). Pada penelitian ini digunakan metode SEM berbasis *covariance* (CB-SEM). Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam analisis CB-SEM diantaranya (Ghozali, 2017) :

1. Asumsi penggunaan CB-SEM seperti analisis parametrik. Asumsi yang harus dipenuhi yaitu variabel yang diobservasi harus memiliki *multivariate normal distribution* serta observasi harus independen satu sama lain. Jika sample kecil dan tidak asimptotik akan memberikan hasil estimasi parameter dan model statistik yang tidak baik atau bahkan menghasilkan varian negatif yang disebut *Heywood Case*.
2. Jumlah sampel yang kecil secara potensial akan menghasilkan kesalahan Tipe II yaitu model yang jelek masih menghasilkan model yang fit
3. Analisis CB-SEM mengharuskan bentuk variabel laten yang indikator-indikatornya bersifat reflektif. Dalam model reflektif, indikator atau manifest dianggap variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten sesuai dengan teori pengukuran klasik. Pada model indikator reflektif, indikator-indikator pada suatu konstruk (variabel laten) dipengaruhi oleh konsep yang sama. Perubahan dalam satu item atau indikator akan mempengaruhi perubahan indikator lainnya dengan arah yang sama.

2.4. Konseptual Model



Gambar 2.3 Konsep Model Awal

2.4.1. Penjelasan Konseptual Model

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai konseptual model yang akan digunakan dalam penelitian. Konseptual model dibangun melalui variabel dan indikator yang diperoleh melalui kajian artikel-artikel dan buku yang dapat menunjang penelitian yang dilakukan. Konseptual model dibuat untuk memudahkan dalam melakukan penelitian, serta untuk mengetahui apa saja yang akan diteliti. Konseptual model yang akan dibuat yaitu mengenai peningkatan kompetensi pada Advokat seperti Gambar 2.3.

Konseptual model pada penelitian ini terdiri dari dua model pengukuran (*measurement model*) yaitu pengukuran variabel laten eksogen (variabel penyebab/bebas), yaitu K (*Knowledge*), S (*Skill*), A (*Attitude*), dan M (*Motivation*) dan model pengukuran variabel laten endogen (variabel akibat/tergantung) yaitu C (*Competency*). Variabel laten eksogen secara teoritis disimbolkan dengan ksi yaitu ξ_1 , ξ_2 , ξ_3 , dan ξ_4 dan diukur dengan 25 indikator secara reflektif, yaitu K1, K2, K3, K4 dan K5 untuk variabel *Knowledge*. S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8 dan S9 untuk variabel *Skill*. A1, A2, A3, dan A4 untuk variabel *Attitude*. Kemudian M1, M2, M3, M4, M5, M6 dan M7 untuk variabel *Motivation*. Serta nilai error dari variabel eksogen disebut delta (δ). Kemudian, variabel endogen secara teoritis disimbolkan dengan eta yaitu η_1 juga diukur oleh indikator reflektif sebanyak 10 indikator, yaitu C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10. Serta nilai error dari variabel endogen disebut epsilon (ϵ). Pada metode AMOS terdapat 2 model hubungan. Yaitu model hubungan reflektif dan formatif. Model reflektif merupakan cerminan pengukuran kesalahan yang dikenakan terhadap indikator. Dimana indikator seolah-olah dipengaruhi oleh variabel laten (indikator adalah pencerminan variabel latennya). Kemudian model hubungan formatif merupakan model hubungan yang berasal dari indikator menuju ke

variabel laten. Dimana indikator seolah-olah mempengaruhi variabel laten (indikator adalah penjelas dari variabel laten) (Jihan, 2007).

Sebagai organisasi yang menerapkan pengetahuan hukum dalam melakukan kegiatannya, kantor hukum bergantung pada pengetahuan dan talenta yang dimiliki oleh Advokat yang dapat menunjukkan kompetensinya kepada klien dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi (Buckingham & Vosburgh, 2001). Peran dari sumber daya manusia pada kantor hukum, yaitu Advokat adalah untuk mencapai kesuksesan kantor hukum. Kesuksesan dalam organisasi tersebut dapat diwujudkan melalui peningkatan kompetensi. Sehingga kantor hukum dapat memiliki keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis (Davis, 2009). Peranan dari kompetensi seorang Advokat sangat diperlukan dalam mendukung advokasi, identifikasi, retensi, dan pengembangan aset organisasi, yaitu sumber daya manusia untuk keberlanjutan jangka panjang dari kantor hukum (Boudreau & Ramstad, 2005). Saat ini, banyak Advokat yang kurang memiliki kompetensi yang baik dalam melakukan pekerjaannya, yang akan berpengaruh terhadap keberhasilannya dalam menangani suatu perkara, sehingga nantinya akan mempengaruhi hasil kerja atau prestasi Advokat dimasa mendatang (Lopes et al., 2015). Kurangnya kompetensi profesi akan berakibat pada mutu atau daya saing yang dimiliki oleh Advokat. Oleh karena itu, kantor hukum perlu menerapkan dan meningkatkan kompetensi dalam melakukan aktivitas organisasi. Peranan kompetensi sangat penting dalam mengidentifikasi Advokat yang paling berkomitmen dan berkualitas, yang dapat menawarkan nilai tambah bagi klien dan bagi kantor hukumnya, dalam meningkatkan karir bisnis seorang Advokat (Stumpf, 2007).

Paradigma kompetensi mendorong kantor hukum dalam mencapai tujuan organisasi. Kompetensi menggambarkan perilaku yang diharapkan dari Advokat, yang

digunakan dalam perekrutan, penilaian, kemajuan karir, kompensasi dan tujuan pengembangan (Manch, 2013). Advokat yang berkompeten adalah Advokat yang memiliki keterampilan hukum, termasuk memiliki pengetahuan hukum, analisis, investigasi, pencarian fakta/pemecahan masalah, menulis, komunikasi lisan, negosiasi, dan penalaran verbal (Pinnington, 2011). Kompetensi seorang Advokat dapat digunakan untuk meningkatkan kesuksesan seorang Advokat di tempat kerja. Adapun faktor atau ciri-ciri kompetensi yang spesifik yaitu keterampilan, sikap, dan perilaku yang semuanya menggambarkan dimensi dari kompetensi. Melalui pendekatan kompetensi, kantor hukum memiliki metode yang handal dan konsisten serta mencerminkan nilai-nilai dari kantor hukum, serta memberikan informasi kepada Advokat mengenai harapan organisasi terhadap kesuksesan dari Advokat. Melalui pengembangan kompetensi, kantor hukum mulai berpikir tentang keterampilan dan kemampuan kritis yang dimiliki oleh Advokat dalam mencapai keunggulan kompetitif Advokat dalam dunia bisnis.

Model kajian pada penelitian ini adalah mengkaji mengenai peningkatan kompetensi Advokat pada kantor hukum. Penelitian ini mengajukan konseptual model yang perlu diuji dan dianalisis. Adapun deskripsi dari model sebagai berikut :

- a) Pengetahuan didefinisikan sebagai suatu proses dalam menghasilkan interaksi sosial diantara anggota dan unit organisasi. Hal ini dilihat dari penyebaran pengetahuan oleh individu dalam suatu organisasi yang melibatkan interaksi sosial, pertukaran informasi, dan penciptaan pengetahuan (Bock et al., 2005; Hooff & Ridder, 2004). Dengan kata lain berbagai pengetahuan dapat dikonseptualisasikan sebagai partisipasi tenaga kerja dalam berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman dengan tenaga kerja lainnya dalam organisasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja dapat menghasilkan kompetensi yang

membangun karirnya dalam bekerja. Oleh karena itu, tenaga kerja akan dengan cepat merangkul berbagai pengetahuan mengenai wawasan dan ide organisasi dalam melakukan kegiatannya yang dapat menunjang kesuksesan karirnya. Dengan demikian, kompetensi tenaga kerja cenderung berkembang ketika memperoleh pengetahuan dari orang lain, atau dengan membagi pengetahuan tersebut kepada orang lain (Naim, 2017). Berdasarkan penjelasan tersebut diperoleh hipotesis terdapat hubungan antara *knowledge* dan *competency* **(H1)**

- b) Kompetensi digambarkan sebagai perilaku yang spesifik dan terperinci dari deskripsi keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk mencapai hasil yang efektif dalam pekerjaan (Mansfield, 1996). Istilah kompetensi menunjukkan karakteristik individu berdasarkan kemampuannya untuk menempatkan keterampilan yang dimiliki dalam praktek pekerjaannya dalam organisasi (McClelland, 1973). Keterampilan (*skill*) didefinisikan sebagai suatu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental (Winanti, 2011). Besterfield (2003) mengatakan bahwa keterampilan (*skill*) adalah aspek perilaku yang bisa dipelajari melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Berdasarkan penjelasan tersebut diperoleh hipotesis terdapat hubungan antara *skill* dan *competency* **(H2)**.
- c) Kompetensi secara umum digambarkan sebagai kumpulan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap (*attitude*) yang dapat diukur, yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas secara efektif (Boyatzis, 2008). Sikap (*attitude*) mengacu pada pola pikir, perspektif pribadi, atau cara berpikir yang dipengaruhi oleh nilai-nilai dan ditunjukkan melalui perilaku (Hoe, 2017). Sikap (*attitude*) merupakan perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu

rangsangan yang datang dari luar (Mulyasa, 2004). Berdasarkan penjelasan tersebut diperoleh hipotesis yaitu terdapat hubungan antara *attitude* dan *competency* (**H3**)

- d) Motivasi digunakan untuk mengembangkan kompetensi (Ryan & Deci, 2000). Kompetensi tenaga kerja merupakan interaksi antara motivasi dan kemampuan, dimana kompetensi merupakan hal penting yang dibutuhkan dalam rangka menunjang pencapaian tujuan organisasi (Yunus, 2010). Motivasi adalah faktor-faktor yang terdapat dalam diri seseorang yang mengarahkan perilakunya atau dorongan yang menyebabkan ia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu demi memuaskan kebutuhan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi pada diri seseorang dapat mempengaruhi kehidupan perilaku manusia dan perilaku individu itu hakikatnya adalah berorientasi pada tujuan (Mulyasa, 2004). Berdasarkan penjelasan tersebut diperoleh hipotesis yaitu terdapat hubungan antara *motivation* dan *competency* (**H4**).

Setelah diketahui deskripsi dari hipotesis yang akan digunakan, diperoleh hubungan antar variabel seperti Gambar 2.3. Selanjutnya pembuktian terhadap hipotesis diperlukan indikator terkait. Indikator adalah variabel yang menunjukkan satu kecenderungan situasi sehingga dapat digunakan untuk mengukur perubahan (Harvey et al., 1992). Indikator pada masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Berdasarkan model struktural pada Gambar 2.3, dapat diidentifikasi mengenai indikator masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian yang dapat dilihat pada Tabel 2.3 di bawah ini:

Tabel 2.3 Identifikasi Variabel dan Indikator

No	Variabel	Jenis Variabel	Indikator	Kode	Sumber
1	<i>Knowledge</i>		Pendidikan	K1	(Lustri et al., 2007)
			<i>Experience</i>	K2	(Lustri et al., 2007)
			<i>Integrity</i>	K3	(Harrison & Rooney, 2012)
			<i>Information</i>	K4	(Yahya & Goh, 2002)
			<i>Customer Focus</i>	K5	(Sindakis et al., 2015)
			Komunikasi	S1	(Hennekam, 2015)
			<i>Empathy</i>	S2	(Hennekam, 2015)
			<i>Continuous Learning</i>	S3	(Hennekam, 2015)
2	<i>Skill</i>	Variabel Independen	<i>Problem Solving</i>	S4	(Lyons & Bandura, 2018)
			<i>Critical Thinking</i>	S5	(Lyons & Bandura, 2018)
			<i>Leadership</i>	S6	(Chell, 2013)
			<i>System Evaluation</i>	S7	(Manopo, 2011)
			<i>Building Relationship</i>	S8	(Manopo, 2011)
			<i>Initiation Action</i>	S9	(Manopo, 2011)
			Afektif	A1	(Wirawan, 2009)
			Kognitif	A2	(Wirawan, 2009)
3	<i>Attitude</i>		Behavioral	A3	(Wirawan, 2009)
			Tindakan	A4	(Wirawan, 2009)
			<i>Achievement</i>	M1	(Nduka, 2016)
			<i>Competitiveness</i>	M2	(Manopo, 2011)
4	<i>Motivation</i>		<i>Assertiveness</i>	M3	(Manopo, 2011)
			<i>Extroversion</i>	M4	(Manopo, 2011)
			<i>Patience</i>	M5	(Manopo, 2011)
			<i>Cooperativeness</i>	M6	(Shahzadi et al., 2014)

No	Variabel	Jenis Variabel	Indikator	Kode	Sumber
5	Competency	Variabel Dependen	<i>Self Confidence</i>	M7	(Shahzadi et al., 2014)
			<i>Leadership</i>	C1	(Aitken & Treuer, 2014)
			<i>Service</i>	C2	(Aitken & Treuer, 2014)
			<i>Integration</i>	C3	(Aitken & Treuer, 2014)
			<i>Experience</i>	C4	(Aitken & Treuer, 2014)
			<i>Networking organization</i>	C5	(Aitken & Treuer, 2014)
			<i>Collaborating with partners</i>	C6	(Rowe, 1995)
			<i>Honesty</i>	C7	(Rowe, 1995)
			<i>Problem Solving</i>	C8	(Lyle, 2012)
			<i>Achievement Orientation</i>	C9	(Lo et al., 2015)
			<i>Proactivity</i>	C10	(Lo et al., 2015)
			<i>Curiosity</i>		

Berdasarkan Tabel 2.3 diatas, terdapat dua variabel yaitu variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat). Variabel Independen (bebas) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2013). Penentuan variabel pada penelitian ini dilakukan melalui kajian literatur melalui artikel atau paper terhadap fokus penelitian yang kemudian dijadikan sebagai variabel dependen (terikat). Kemudian dari variabel dependen (terikat) tersebut dikaji mengenai faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi variabel tersebut, yang kemudian dijadikan sebagai variabel independen (bebas). Sehingga dari hasil penggabungan variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas) tersebut, diperoleh konseptual model yang diteliti. Berdasarkan konseptual model yang dibangun, Variabel independen dari penelitian terdiri dari *knowledge, skill, attitude, dan motivation*

sedangkan variabel dependennya yaitu *competency*. Artikel atau *paper* terkait dengan penentuan variabel penyusun konseptual model penelitian, dapat dilihat pada Tabel 2.4

Tabel 2.4 Sumber Penentuan Variabel Penyusun Konseptual Model

Variabel	Sumber Variabel
<i>Knowledge</i>	Ellen & Richards, 2016
	Oyebisi & Oyefolahan, 2013
	Trollor et al., 2017
<i>Skill</i>	Ellen & Richards, 2016
	Trollor et al., 2017
<i>Attitude</i>	Ellen & Richards, 2016
	Trollor et al., 2017
<i>Motivation</i>	Ellen & Richards, 2016
	Oyebisi & Oyefolahan, 2013

Definisi dari masing-masing variabel penyusun konseptual model yaitu variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas) dijelaskan pada Tabel 2.5 sebagai berikut :

Tabel 2.5 Definisi Variabel

Variabel	Definisi Variabel
<i>Knowledge</i>	<i>Knowledge</i> merupakan sumber daya yang sangat berharga, yang dapat diterapkan dalam tindakan dan keputusan, yang merupakan hasil kombinasi dari informasi, pengalaman, konteks, interpretasi dan refleksi (Lustri et al., 2007)

Variabel	Definisi Variabel
<i>Skill</i>	<i>Skill</i> merupakan kemampuan multidimensioal yang dimiliki oleh seseorang meliputi kognitif, ekspresi emosional dalam melaksanakan tugas, dan perilaku atau tindakan yang dipilih baik itu strategis, taktis, atau pribadi. Semua itu dilakukan dalam konteks dimana isyarat harus dipelajari dalam mengambil tindakan yang tepat (Chell, 2013)
<i>Attitude</i>	<i>Attitude</i> merupakan perasaan mengenai sesuatu, melukiskan perasaan senang atau tidak senang mengenai objek (orang, benda, pekerjaan, atau keadaan) tertentu (Wirawan, 2009)
<i>Motivation</i>	<i>Motivation</i> merupakan atribut yang menggerakkan seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu, yang digerakkan oleh kesenangan ataupun minat pribadi seseorang dengan melibatkan hubungan antara keyakinan, persepsi, nilai, minat, dan tindakan yang terkait dalam melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu (Lai, 2011)
<i>Competency</i>	<i>Competency</i> merupakan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang mengarah pada atau menyebabkan kinerja yang efektif atau unggul (Lyle, 2012)

2.5. Kesimpulan

Berdasarkan kajian literatur induktif dan deduktif diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kajian terbaru (*novelty*) yang didapatkan yaitu peningkatan kompetensi Advokat di kantor hukum sesuai dengan konseptual model pada Gambar 2.3.