

## **BAB II**

### **KAJIAN LITERATUR**

Pada bab ini akan dipaparkan hasil kajian literatur induktif dan deduktif atau bisa dengan kata lain akan di presentasikan kajian literatur. Kajian induktif adalah kajian literatur yang mendapatkan informasi dari artikel-artikel, sedangkan kajian deduktif mendapatkan informasi atau bahan dari buku teks atau bahan, majalah, koran dan lain-lain yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Dalam bab ini akan dibagi menjadi beberapa sub bab yaitu pendahuluan, kajian literatur penelitian terdahulu, background teori, konseptual model, dan kesimpulan.

#### **2.1 Pendahuluan**

Pada penelitian ini, kajian literatur disusun berdasarkan metode *Systematic Literature Review* (SLR). SLR adalah langkah pertama dalam melakukan sebuah penelitian (Gonçalves et al., 2018). SLR merupakan metode dalam mengidentifikasi, menilai dan menginterpretasikan seluruh temuan-temuan pada suatu topik penelitian. Tujuannya adalah memberikan jawaban yang spesifik dari pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya (Kitchenham, 2004).

SLR menggunakan artikel-artikel yang digunakan dalam kurun waktu 5 tahun terbaru yaitu tahun 2013 sampai tahun 2018 dan juga didukung dengan artikel-artikel yang terkait yang lain diluar kurun waktu tersebut. Adapun tatanan jurnal dalam SLR adalah 56 % berasal

dari *Emerald Insight*, 20 % dari *Taylor & Francis*, 8 % dari *Elsevier*, serta 4 % dari lainnya. Selanjutnya dari SLR akan disusun *K-Chart Planning and Tools*. Tabel dibawah ini adalah artikel yang digunakan dalam pencarian variabel *performance* untuk membangun suatu konseptual yang terdiri dari:

Tabel 2. 1 SLR Variabel Eksogen dan Endogen Penelitian

No	Judul	Penulis	Tahun	Penerbit	Indeks
1	<i>Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance.</i>	Angela Shin-yih, Chen Min-dau, & Bian Yu-Hsiang Hou.	2015	<i>Emerald Insight</i>	Q2
2	<i>High performance HRM and establishment performance in Pakistan: an empirical analysis.</i>	Mansoor Ahmad, & Matthew Allen.	2015	<i>Emerald Insight</i>	Q2
3	<i>Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction.</i>	Cheng-Liang Yang, & Mark Hwang.	2014	<i>Emerald Insight</i>	Q2
4	<i>The influence of open/closed innovation on employees' performance.</i>	Mohammad Alawamleh, L Bani Ismail, Khaled Aladwan, & Aya Saleh.	2017	<i>Emerald Insight</i>	Q3
5	<i>A New Approach to Talent Management in Law Firms: Integrating Performance Appraisal and Assessment Center Data.</i>	Susana Almeida Lopes, Jorge Miguel Gonçalves Sarraguça, João Almeida Lopes, & Maria Eduarda Duarte.	2015	<i>Emerald Insight</i>	Q2
6	Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode <i>Behaviorally Anchor Rating Scale</i> dan <i>Management By Objectives</i> .	Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu & Raden T W Atmojo.	2017	<i>Google Scholar</i>	-
7	Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian.	Wirawan.	2009	Salemba Empat	-

## 2.2 Kajian Literatur Terdahulu

Dalam UU Nomor 18 Tahun 2003 tentang Advokat disebutkan Advokat adalah orang yang berpraktek memberi jasa hukum, baik didalam maupun diluar pengadilan yang memenuhi persyaratan berdasarkan undang-undang yang berlaku, baik sebagai Advokat, Pengacara, Penasehat Hukum ataupun sebagai konsultan hukum. Jasa yang diberikan oleh advokat diantaranya memberikan konsultasi hukum, mendampingi, membela, dan menjalankan kuasa untuk kepentingann klien. Pada saat ini pada negara-negara maju Advokat memainkan peran penting bukan hanya dalam penyediaan layanan hukum tapi juga dalam pengelolaan urusan sosial yang lebih luas sehingga Advokat harus memainkan peran penting dalam penyelesaian perselisihan dalam menangani kasus (Dong, 2016).

Dalam perkembangannya kualitas Advokat semakin menurun dikarenakan tingginya permintaan terhadap penanganan perkara (Lopes et al., 2015). Pada akhir - akhir ini banyak dikeluhkan dengan merosotnya mutu dari advokat karena tidak dilatih secara formal dalam manajemen produksi, proyek atau komersial, dan cenderung tidak mengembangkan keterampilan dengan baik (Menkel-meadow, 2012). Oleh karena itu penting dilakukan penelitian mengenai isu tersebut.

Advokat di Indonesia, memiliki acuan yaitu Kode Etik Advokat yang berlaku di Indonesia. Organisasi Advokat yang terbentuk di Indonesia adalah PERADI (Perhimpunan Advokat Indonesia). Sunarjo (2013) mengatakan bahwa kode etik merupakan pedoman dalam menjalankan profesi advokat, pada umumnya berisi kewajiban-kewajiban, hak-hak, dan larangan-larangan yang harus dipatuhi. Seorang advokat harus tunduk pada kode etik advokat yang berlaku dalam menjalankan profesinya. Menurut Wlas (1989) salah satu syarat menjadi Advokat yang profesional adalah mematuhi kode etik Advokat. Dalam menjalankan profesinya, seorang Advokat terikat dan harus tunduk pada etika profesi (kode etik) masing-masing.

Dalam lembaga hukum khususnya Advokat terdapat beberapa faktor untuk meningkatkan kinerja lembaga hukum advokat tersebut antara lain terdiri dari *Human Reseource Management* (MRM), *Strategic Management* dan juga produksi yang dilakukan oleh Advokat tersebut (Lopes et al., 2015). Organisasi diwajibkan menggunakan informasi dan pengetahuan yang akurat tentang lingkungan eksternal dan internal dalam membuat suatu strategi (Shujahat et al., 2017). Strategi dianggap sebagai pendekatan yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai kesuksesan dalam keunggulan kompetitif (Harrison, 2012). Oleh karena itu PERADI sebagai suatu organisasi Advokat harus memiliki manajemen strategi agar mencapai kesuksesan serta keunggulan kompetitif. Salah satu manajemen strategi yang dilakukan adalah strategi *Human Resource Management* (HRM). Sumber daya manusia dianggap sebagai strategi yang penting dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi (Ulrich et al., 2013).

*Human Resource Management* (HRM) memainkan peran penting dalam peningkatan organisasi, yaitu memiliki kemampuan dalam mengimplementasi praktik-praktik dalam meningkatkan persepsi dan komitmen karyawan untuk berubah menuju lebih baik (Baran et al., 2018). Bagi perusahaan, praktik HRM dianggap sebagai suatu alat untuk mencapai kompetitif keuntungan, karena praktik HRM selaras dengan strategi organisasi dalam mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi. HRM merupakan pola penyebaran sumber daya manusia yang direncanakan oleh organisasi, dan kegiatan yang dilakukan dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi (Zehir et al., 2016). Pembangunan *human resource* dapat dilakukan pada semua sektor seperti pada sektor lembaga hukum dengan tujuan dapat memiliki tenaga-tenaga yang mengaplikasikan hukum sehingga aturan yang dibuat menjadi adil. Kantor hukum merupakan salah satu yang menerapkan pembangunan *human resource* sehingga dapat mendapatkan seorang Advokat yang berbakat yang dapat memberikan nilai tambah kepada klien dan untuk membangun keunikan organisasi (Lopes et al., 2015)

Praktik HRM sendiri bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi dan kesempatan untuk berkontribusi pada hal-hal positif yang dilakukan oleh karyawan (Jiang et al., 2012). Khoreva et al (2017) mengatakan kegiatan dan

proses yang berhubungan dengan HRM salah satunya yaitu melalui manajemen talenta. Manajemen talenta dapat digunakan sebagai pengembangan dari beberapa bakat yang memiliki potensi dan memiliki kinerja tinggi. Konsep manajemen talenta sendiri sebagai salah satu pendekatan yang dilakukan dalam strategi HRM (Cerdin & Brewster, 2014). Manajemen talenta adalah sebagai identifikasi, ketertarikan, retensi dan pengembangan karyawan yang lebih berbakat (Ready et al., 2010). Praktik manajemen talenta merupakan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dalam melakukan pengembangan terhadap tenaga kerja yang berpotensi tinggi (Thunnissen, 2016).

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). Manajemen talenta dapat dilihat dari kinerja (Lopes et al., 2015). Karyawan atau individu yang memiliki kinerja tinggi dapat digunakan untuk pengembangan bakat melalui manajemen talenta (Khoreva et al., 2017). Di firma hukum, manajemen talenta memilih Advokat yang berkinerja tinggi untuk kemajuan karir.

Kinerja menyatakan sejauh mana seorang pekerja dapat mencapai prospek dari yang ditargetkan, hal ini berkaitan dengan capaian efisiensi pada organisasi (Mushtaq et al., 2017). Kinerja juga menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pada organisasi (Jyoti & Rani, 2017). Peningkatan kinerja ditandai dengan penambahan nilai pada tiap aktivitas pekerjaan yang dilakukan. Kinerja juga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi tugas dari aktivitas yang telah dilakukan (Hernaus & Mikulić, 2014). Sehingga lembaga atau organisasi tentunya akan membutuhkan individu yang memiliki kinerja tinggi untuk mencapai target yang diinginkan (Kont & Jantson, 2013).

Penelitian yang dilakukan Yang & Hwang (2014) membahas mengenai hubungan kepribadian mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Fokus penelitian ini berada pada perusahaan yang bergerak pada sector *finance* di Taiwan. Dilakukan penyebaran sebanyak 414 kuesioner dan diolah menggunakan metode *structural equation modeling* (SEM) melalui aplikasi LISREL 8.8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian secara signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan Lopes (2016) menjelaskan temuan dalam kaitannya dengan manajemen talenta Advokat di firma hukum. Fokus penelitian yaitu pada pengacara di 12 negara eropa dan amerika latin. Dilakukan penyebaran kuesioner kepada 358 Advokat, kemudian data dianalisis melalui uji t-test. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa kinerja tinggi dalam berbagai kompetensi diperlukan untuk kesuksesan karir Advokat. Untuk mensukseskan karir dari seorang Advokat, maka dapat dilakukan melalui pendekatan manajemen talenta. Perlu pendekatan alternatif manajemen talenta yang mendorong peramalan bakat sebagai kebutuhan dan menentukan profil kompetensi yang berbeda untuk Advokat dan profesional lainnya.

Penelitian yang dilakukan Lu et al (2015) membahas mengenai hubungan kinerja tinggi HRM (*Human Reseource Management*) dan kinerja perusahaan. Dilakukan penyebaran data melalui kuesioner kepada 224 karyawan industri manufaktur di Cina. Data yang didapat dilakukan analisis menggunakan metode *principal component analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak HRM kinerja tinggi pada kinerja perusahaan adalah signifikan. Hasilnya sangat mendukung hipotesis bahwa inovasi memiliki perantara antara variabel HRM kinerja tinggi dan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Basu et al (2017) membahas mengenai hubungan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pekerjaan serta meneliti peran mediasi *social capital* dalam mempengaruhi hubungan antara OCB dan kinerja. Data dikumpulkan dari 501 responden yang bekerja di 15 organisasi layanan kesehatan di Kolkata, India, melalui survei kuesioner. Data diolah menggunakan metode *structural equation*

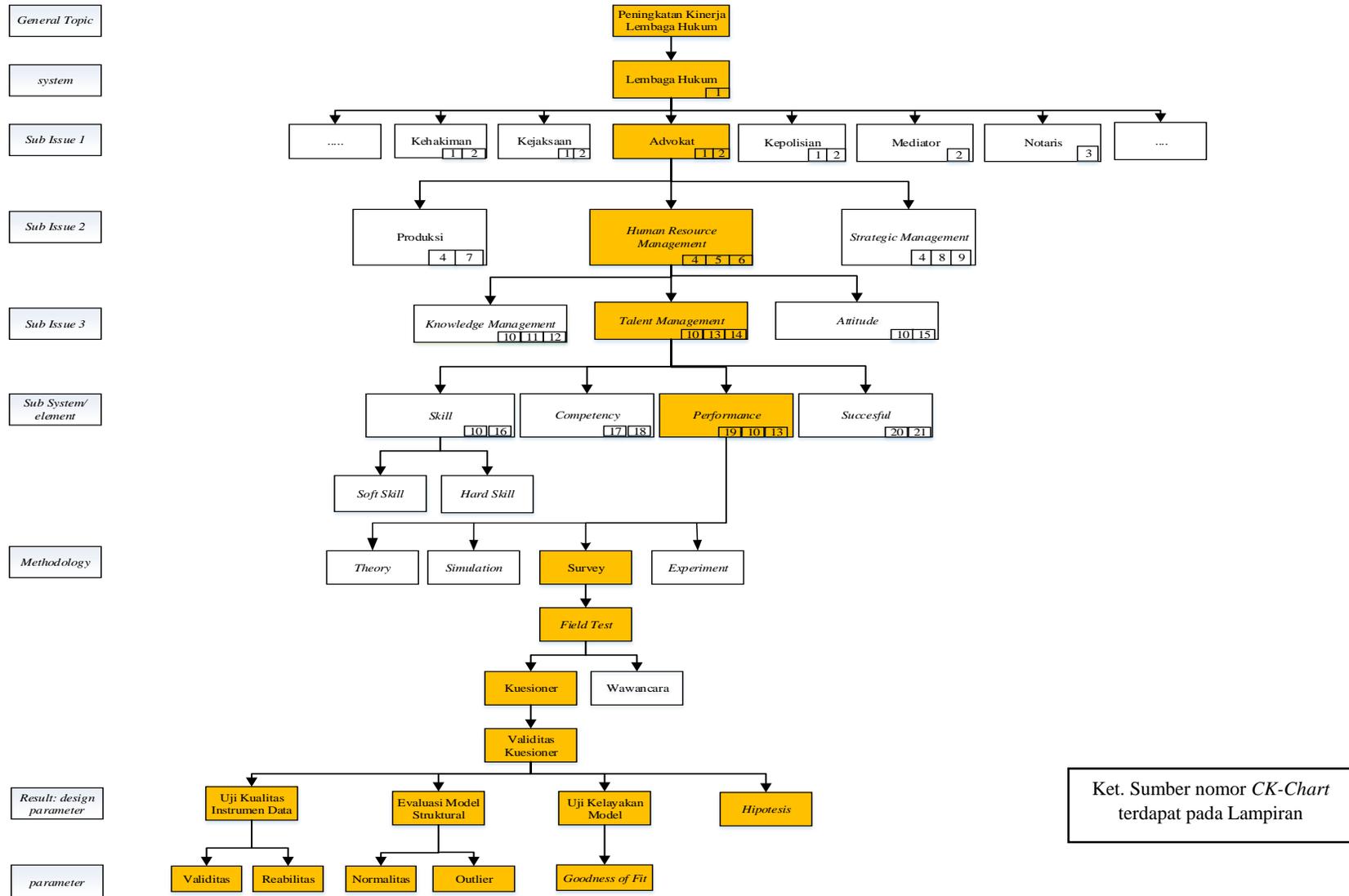
*modeling* (SEM) melalui aplikasi AMOS 20. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB secara signifikan memprediksi kinerja pekerjaan di organisasi layanan kesehatan. *Social capital* ditemukan sebagai mediator yang signifikan antara OCB dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan Khoreva et al (2017) bertujuan untuk meningkatkan pemahaman teoritis dan empiris dari proses melalui mana praktik manajemen bakat (TM) efektivitas dampak komitmen karyawan berpotensi tinggi untuk pengembangan kompetensi kepemimpinan. fokus penelitian ini adalah pada karyawan berpotensi besar dari 11 perusahaan multinasional finlandia. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan *exploratory factor analysis* (EFA) dan *Confirmatory factor analysis* (CFA). Penelitian ini menemukan bahwa karyawan berpotensi besar wanita memiliki reaksi yang lebih kuat terhadap efektivitas praktik TM dengan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap pengembangan kompetensi kepemimpinan dibandingkan karyawan berpotensi besar pria. Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa karyawan berpotensi besar wanita mungkin lebih sensitif terhadap peluang untuk pengembangan profesional yang ditawarkan oleh organisasi daripada rekan-rekan pria mereka. Dalam penelitian ini juga menjelaskan bahwa karyawan atau individu yang memiliki kinerja tinggi dapat digunakan untuk pengembangan bakat melalui manajemen talenta.

Penelitian yang dilakukan Fluegge-Woolf (2014) membahas mengenai pengujian hubungan antara kekesangan di tempat kerja dan tiga elemen kinerja pekerjaan: kinerja tugas, perilaku warga organisasi dan kinerja kreatif. Data diperoleh dari 245 responden pada southeastern university. Pengolahan data dilakukan menggunakan metode *structural equation model* (SEM) melalui aplikasi LISREL 8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kesenangan di tempat kerja berhubungan positif dan langsung dengan perilaku warga organisasi, kemudian secara positif dan tidak langsung baik untuk kinerja tugas maupun kinerja kreatif.

Berdasarkan kajian literature terdahulu, penelitian yang membahas mengenai *issue performance* Advokat belum pernah dilakukan. Sehingga penelitian ini dapat dilakukan dikarenakan terdapat kebaruan didalamnya. Perbedaan lainnya juga dapat ditinjau dari penggunaan variabel serta indikator dikarenakan belum ditemukannya penelitian yang sama membahas mengenai *issue performance* Advokat tersebut.

Selanjutnya berdasarkan kajian literature yang telah dilakukan, maka dapat dibuat *CK-Chart*. *CK-Chart Planning and Tools* disusun untuk menstrukturkan kajian penelitian terdahulu baik induktif maupun deduktif supaya dapat dipahami dengan baik. Selain itu *CK-Chart Planning and Tools* dapat menunjukkan *novelty* (unsur kebaruan atau temuan dari suatu penelitian) dari kajian-kajian yang akan dilakukan. Berikut ini merupakan gambar 2.1 mengenai *CK-Chart planning and tools* untuk penelitian yang akan dilakukan.



Gambar 2. 1 CK-Chart Planning and Tools

### 2.2.1 Penjelasan CK-Chart Planning and Tools

Berdasarkan Gambar 2.1 *CK-Chart Planning and Tools* dapat diketahui bahwa *general topic* pada penelitian ini adalah peningkatan kinerja lembaga hukum dengan lembaga hukum sebagai *systemnya*. Berdasarkan Imron (2016), Lubis (2016) serta Bintoro (2016), lembaga hukum di Indonesia terdiri dari kehakiman, kejaksaan, advokat, polisi, mediator dan notaris. Serta tidak menutup kemungkinan terdapat lembaga hukum yang lainnya. Dalam penelitian ini terfokuskan pada lembaga hukum yaitu Advokat.

Menurut Menkel-meadow (2012), terdapat 3 *sub issue* yang dimiliki pada Advokat, yaitu produksi, *human resource managment (HRM)* serta *strategic management*. Pada penelitian ini terfokuskan pada *Sub Issue human resource managment (HRM)*.

Menurut Lopes et al (2015), terdapat 3 *sub issue* mengenai HRM (*human resource management*) Advokat yaitu *strategic management, knowledge, talent management* serta *attitude*. Pada penelitian ini terfokuskan mengenai *sub issue Talent Mangement*.

Berdasarkan Lopes et al (2015), Polden (2012), Goldman & Scott (2016), Rutledge et al (2015), Khoreva et al (2017), Lopes (2016) dan Tafti (2017), terbagi 4 *sub issue* mengenai *Talent Management* pada Advokat. *Sub issue* tersebut adalah *Skill, Competency, Performance* dan juga *Succesfull*. Pada peneliitian ini difokuskan mengenai *sub issue Performance* pada Advokat yang selanjutnya akan dilakukan penelitian.

Selanjutnya *Methodology* yang akan digunakan sebagai alat penelitian yaitu menggunakan *survey*. *Methodology Survey* dilakukan melalui *field test* atau uji lapangan dengan menggunakan kuesioner untuk memperoleh data sebagai penunjang bagi penelitian yang akan dilakukan.

## **2.3 Kajian Teori**

Kajian teori merupakan bagian dari kajian deduktif yang membahas mengenai definisi dari penelitian yang akan dilakukan.

### **2.3.1 Lembaga Hukum di Indonesia**

Penegakan hukum adalah suatu usaha untuk menanggulangi kejahatan secara rasional, memenuhi rasa keadilan dan berdaya guna (Arief, 2002). Penegakan hukum ditujukan guna meningkatkan ketertiban dan kepastian hukum dalam masyarakat. Di Indonesia secara tradisional institusi yang melakukan penegakan hukum adalah kepolisian, kejaksaan, badan peradilan dan advokat dengan setiap institusi hukum memiliki fungsi, tugas dan wewenang masing-masing (Juwono, 2006). Lembaga tersebut merupakan lembaga yang melaksanakan, menegakkan dan menetapkan hukum yang berlaku. Di Indonesia terdapat beberapa aparat penegak hukum seperti Kehakiman, Kejaksaan, Advokat, Polisi, Notaris, Mediator dan lainnya.

Kekuasaan kehakiman adalah kekuasaan negara yang merdeka untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan berdasarkan Pancasila, demi terselenggaranya negara hukum Republik Indonesia (Pasal 1 UU No.48 Tahun 2009). Hakim adalah pejabat Negara yang diangkat oleh kepala Negara sebagai penegak hukum dan keadilan yang diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan yang telah diembannya menurut UU yang berlaku. Hakim harus benar-benar menguasai hukum sesuai dengan sistem yang dianut di Indonesia dalam pemeriksaan di sidang pengadilan. Hakim harus aktif bertanya dan memberi kesempatan kepada pihak terdakwa yang diwakili oleh Penasihat Hukum untuk bertanya kepada saksi-saksi, begitu pula Penuntut Umum. Semua itu dimaksudkan untuk menemukan kebenaran materil dan pada akhirnya hakimlah yang bertanggungjawab atas segala yang diputuskannya (Hamzah, 1996).

Kejaksaan adalah aparat yang mempunyai tugas dan tanggung jawab dibidang penegakan hukum di Indonesia. Dalam Pasal 1 Ayat (1) UU No. 16 Tahun 2004 tentang Kejaksaan disebutkan bahwa jaksa merupakan pejabat fungsional yang memiliki wewenang berdasarkan undang – undang untuk menuntut dan memberikan putusan pengadilan. Kejaksaan dipimpin oleh Jaksa Agung yang dipilih serta bertanggung jawab kepada Presiden. Kejaksaan Agung, Kejaksaan Tinggi, dan Kejaksaan Negeri merupakan kekuasaan negara khususnya dibidang penuntutan, dimana semuanya merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak dapat dipisahkan. Kejaksaan sebagai suatu lembaga penegak hukum dituntut lebih berperan dalam menegakkan supremasi hukum, perlindungan kepentingan umum, penegakan hak asasi manusia, serta pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme (Syamsuddin, 2011).

Dalam UU Nomor 18 Tahun 2003 tentang Advokat disebutkan Advokat adalah orang yang berpraktek memberi jasa hukum, baik didalam maupun diluar pengadilan yang memenuhi persyaratan berdasarkan undang-undang yang berlaku, baik sebagai Advokat, Pengacara, Penasehat Hukum, Pengacara Praktek ataupun sebagai konsultan hukum. Dengan disahkan UU Nomor 18 Tahun 2003 tentang Advokat, yang memberikan legitimasi bagi advokat dalam menjalankan profesinya sekaligus menjadikan profesi advokat sejajar dengan penegak hukum lain. Kebutuhan jasa hukum Advokat di luar proses peradilan pada saat sekarang semakin meningkat, sejalan dengan semakin berkembangnya kebutuhan hukum masyarakat terutama dalam memasuki kehidupan yang semakin terbuka dalam pergaulan antar bangsa (Rosdalina, 2015). Kode Etik Advokat Indonesia adalah hukum tertinggi dalam menjalankan profesi, yang selain menjamin dan melindungi namun juga membebaskan kewajiban kepada setiap advokat untuk jujur dan bertanggung jawab dalam menjalankan profesinya baik kepada klien, pengadilan, negara, atau masyarakat, dan terutama kepada dirinya sendiri (Pramudya & Widiatmoko, 2010)

Aparat kepolisian segai salah satu penegak hukum. Istilah “polisi” berasal dari bahasa latin yaitu “*politia*” yang artinya tata negara, kehidupan politik, kemudian menjadi “polisi” di Indonesia, yaitu suatu badan yang menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat dan

menjadi penyidik perkara kriminal (Momo, 1994). Pada Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia fungsi kepolisian diatur dalam Pasal 2 yaitu Fungsi kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat.

Kata "*mediasi*" berasal dari bahasa Inggris, "*mediation*" yang artinya penyelesaian sengketa yang melibatkan pihak ketiga sebagai penengah atau penyelesaian sengketa secara menengahi, yang menengahinya dinamakan mediator atau orang yang menjadi penengah (Manan, 2005). Manfaat dan keuntungan menggunakan jalur mediasi antara lain adalah bahwa sengketa dapat diselesaikan dengan *win-win solution*, waktu yang digunakan tidak berkepanjangan, biaya lebih ringan, tetap terpeliharanya hubungan antara dua orang yang bersengketa dan terhindarkannya persoalan mereka yang berlebihan. Oleh karena itu diharapkan bukan hanya ada pihak yang menang atau kalah namun diupayakan dapat melahirkan kesepakatan antara pihak-pihak yang bersengketa dengan mufakat dirasakan dapat memenuhi keinginan para pihak tersebut (*win-win solution*) (Rosdalina, 2015).

Aparat penegak hukum yang lain adalah Notaris. Dalam Pasal 2 Ayat 1 UU No. 2 Tahun 2014 tentang Jabatan Notaris menyebutkan notaris adalah pejabat umum yang berwenang untuk membuat akte otentik dan memiliki kewenangan lainnya sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini atau berdasarkan undang-undang lainnya. Posisi notaris berada dalam kedudukan netral, sehingga dalam menjalankan tugasnya terutama dalam pembuatan akta tidak memihak pihak manapun sekalipun untuk kepentingan kliennya sendiri (Masriani, 2014). Wewenang notaris dalam Pasal 15 UU No. 30 Tahun 2004 adalah:

1. Mengesahkan tanda tangan dan menetapkan kepastian tanggal surat di bawah tangan dengan mendaftar dalam buku khusus;
2. Membukukan surat di bawah tangan dengan mendaftar dalam buku khusus;
3. Membuat kopi dari asli surat di bawah tangan berupa salinan yang memuat uraian sebagaimana ditulis dan digambarkan dalam surat yang bersangkutan;
4. Melakukan pengesahan kecocokan fotokopi dengan surat aslinya;

5. Memberikan penyuluhan hukum sehubungan dengan pembuatan Akta;
6. Membuat Akta yang berkaitan dengan pertanahan.

### **2.3.2 *Human Reseource Management (HRM)***

Manajemen adalah ilmu yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan juga sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, method, materials, mechines* dan *market*. Unsur *men* atau manusia ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM) atau dalam bahasa inggris *Human Reseource Management (HRM)* (Hasibuan, 2009).

MSDM (manajemen sumber daya manusia) adalah suatu bidang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia terhadap organisasi. Fokus pada MSDM yaitu hanyalah pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal (Hasibuan, 2009). Adapun fungsi dari MSDM yaitu (Almasri, 2016):

1. Fungsi Manajerial: *Planning, organizin, directing* dan *controlling*,
2. Fungsi operasonal: *Recruitment, development, compensation, integration, maintenance* dan *separation*.

### **2.3.3 *Talent Management***

Pada saat ini, perhatian pemimpin SDM tertumpu kepada manajemen bakat sebagai bahan pembicaraan (*issue*) yang paling kritis bagi departemen SDM di seluruh dunia. Kata manajemen bakat pertama kali digunakan oleh Mckinsey Grupu pada akhir 1990-an ketika mereka memperingatkan akan adanya “perang untuk bakat” karena sangat sedikitnya orang yang mempunyai bakat potensial. (Wahjono, 2015).

Manajemen bakat diartikan sebagai penggunaan serangkaian kegiatan terpadu untuk memastikan bahwa organisasi menarik, mempertahankan, memotivasi dan

mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan sekarang dan masa depan, tujuannya adalah untuk mengamankan aliran bakat. Tujuannya yaitu untuk mengamankan aliran bakat, dikarenakan bakat merupakan sumber daya perusahaan yang besar (Amstrong, 2006 dalam Beardwell dan Claydon, 2010).

Manajemen bakat atau *talent management* adalah suatu proses manajemen SDM terkait tiga proses, pertama mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan. Kedua, memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada di perusahaan. Ketiga, menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen serta karakter bekerja pada perusahaan (Groves 2007).

#### **2.3.4 Performance (Kinerja)**

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani, 2003). Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja (tentang peralatan) (Raharjo et al., 2013). Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi tersebut baik bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama periode waktu tertentu (Fahmi, 2012). Armstrong dan Baron (1998) mengatakan bahwa Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Wirawan (2009) Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan suatu yang hanya membutuhkan tenaga dan keterampilan tertentu, sedangkan profesi adalah pekerjaan untuk menyelesaikannya memerlukan penguasaan dan penerapan ilmu pengetahuan yang dipelajari dari lembaga pendidikan tinggi. Kinerja meliputi kinerja pegawai, kinerja kelompok dan kinerja lembaga itu sendiri (Raharjo et al., 2014). Kinerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor, semuanya harus diperhitungkan meliputi (Zainal et al., 2015):

1. Faktor pribadi keterampilan individu, kemampuan/ wewenang, komitmen dan motivasi.
2. Faktor kepemimpinan mutu *ancoragement*, pendukung dan bimbingan yang disajikan oleh pemimpin regu.
3. Faktor regu mutu dari dukungan yang disajikan oleh para rekan kerja.
4. Faktor sistem- sistem fasilitas dan pekerjaan yang disajikan oleh organisasi. Termasuk/ tergantung (situasional) faktor tekanan sekitar internal, eksternal dan perubahan.

### **2.3.5 Metode yang digunakan**

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM). SEM pertama kali dikenalkan oleh seorang ilmuwan Joreskog pada tahun 1970. SEM merupakan teknik statistika yang kuat dalam menetapkan model pengukuran dan model struktural (Nusair & Hua, 2010).

*Structural Equation Modelling* (SEM) adalah teknik *statistic multivariate* yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dengan analisis regresi (korelasi). Tujuannya adalah untuk mengetahui hubungan-hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model (Ginting, 2009). Metode SEM ini memiliki kemampuan analisis dan prediksi yang lebih baik dibanding analisis jalur dan regresi berganda karena SEM mampu menganalisis sampai pada level terdalam variabel atau model yang diteliti. Analisis jalur dan regresi berganda hanya menjangkau variabel laten sehingga kesulitan dalam mengurai atau menganalisis yang terjadi pada level level butir atau indikator- indikator variabel laten (Ulum et al., 2014).

Proses SEM tidak bisa dilakukan secara manual, selain karena keterbatasan kemampuan manusia, juga karena kompleksitas model dan alat statistik yang digunakan. Kemajuan teknologi informasi telah mendorong munculnya *software* yang khusus untuk perhitungan alat statistik dari SEM. Saat ini banyak *software* yang khusus digunakan untuk analisis model SEM, yaitu LISREL, AMOS, EQS dan Mplus. Namun pada akhir-akhir ini

paling banyak digunakan adalah program AMOS (Ginting, 2009). Pada penelitian ini Analisis model SEM menggunakan bantuan program AMOS. AMOS berguna untuk menganalisis hubungan kausalitas dalam model struktural yang diusulkan.

## **2.4 Konseptual Model**

Model konseptual suatu penelitian adalah suatu kerangka konseptual yang menunjukkan hubungan logis antara variabel yang telah diidentifikasi penting untuk menganalisis masalah penelitian (Sinulingga, 2014). Pada konseptual model terdapat variable-variabel dan juga indikator-indikator sebagai alat ukur variabel.

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2013). Variabel terbagi menjadi 2 yaitu variable independen dan variabel dependen. Variable independen disebut juga variable stimulus/ prediktor/ *antecedent*/ eksogen/ bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel Dependen disebut juga variabel *output*/ kriteria/ konsekuen/ endogen/ terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen (bebas) (Sugiyono, 2009).

Pada konseptual model penelitian ini dibangun melalui variabel dan indikator yang diperoleh melalui kajian artikel-artikel atau *paper* dan buku yang dapat menunjang penelitian yang dilakukan. Konseptual model dibuat untuk memudahkan dalam melakukan penelitian, serta untuk mengetahui apa saja yang akan diteliti.

### **2.4.1 Penjelasan Konseptual Model**

Kondisi kinerja advokat di Indonesia semakin lama semakin miris, ditandai dengan kasus pemberhentian seorang Advokat oleh PERADI pada tahun 2014. Advokat tersebut dianggap

tidak menjalankan tugasnya secara baik atau melanggar kode etik profesi advokat dengan menelentarkan kliennya. Selanjutnya Seorang Advokat dipidana atas kasus tindak pidana korupsi. Dalam kasus ini terbukti Advokat melakukan suap terhadap hakim di Pengadilan Tata Usaha Negaran (PTUN) Medan. Kasus yang lainnya terjadi di Bali, seorang Advokat mengarahkan saksi dalam perkara pembunuhan untuk memberikan keterangan palsu dalam persidangan. Dalam hal ini saksi secara langsung menyampaikan didalam persidangan tersebut, dari hal tersebut jelas pelanggaran kode etik Advokat. (Shanty, 2014) (Daryanti et al., 2017).

Dari kondisi kinerja tersebut yang juga telah dijelaskan pada latar belakang bab 1, akan dibuat konseptual model bagaimana memperoleh *performance* yang baik untuk peningkatan kinerja advokat. Dilakukan kajian melalui paper dan buku untuk memperoleh variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja atau *performance* advokat, serta indikator-indikator yang menjadi alat ukur dari variabel-variabel tersebut. Hipotesis yang didapatkan yaitu sebagai berikut:

- a. Yang & Hwang (2014) menyatakan bahwa dalam beberapa tinjauan literatur, kepribadian atau *personality* telah ditemukan memiliki berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dilakukan oleh individu. Kepribadian pada dasarnya diperlukan untuk pelaksanaan kinerja yang efektif (Yang & Hwang, 2014). Sehingga didapatkan hipotesis:

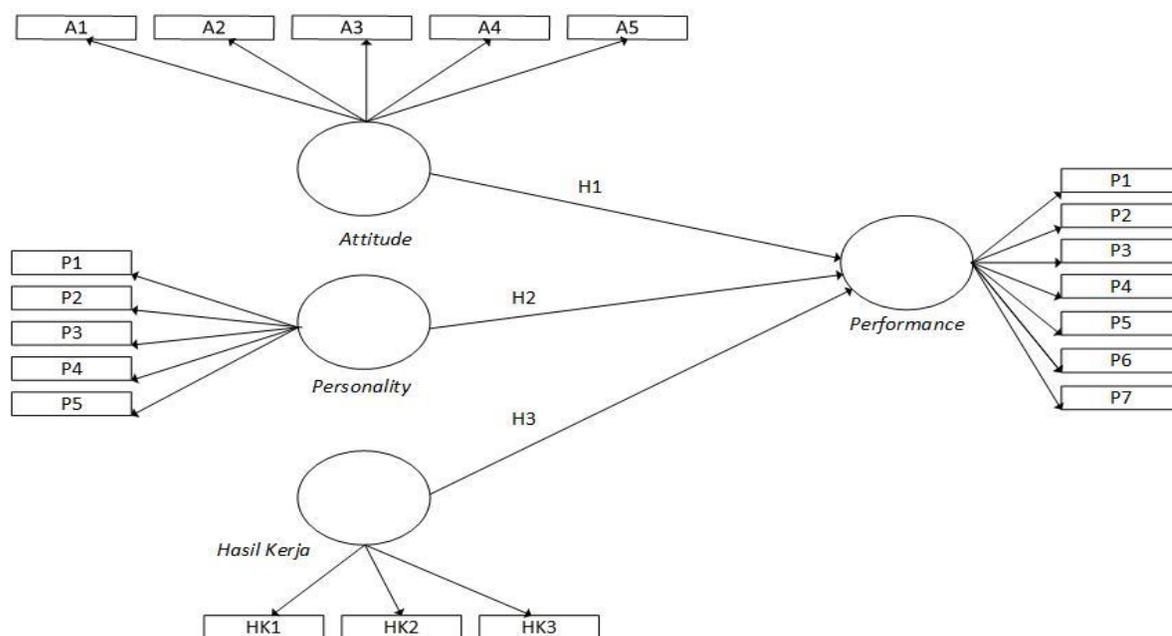
H1= Terdapat pengaruh signifikan *Personality* terhadap *Performance*

- b. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani, 2003). Shin-yih et al (2015) menyatakan bahwa evaluasi *performance* atau kinerja individu dapat dipandang melalui hasil kerja dan sikap mereka. *Attitude* secara subyektif dapat dipantau melalui dedikasi terhadap pekerjaan, kepuasan kerja dan lain sebagainya. Sedangkan hasil kerja dapat dipantau melalui target pekerjaan yang dapat tercapai (kuantitas) dan juga ketepatan dalam melaksanakan Pekerjaannya. Sehingga didapatkan hipotesis:

H2= Terdapat pengaruh signifikan *Attitude* terhadap *Performance*

H3= Terdapat pengaruh signifikan Hasil Kerja terhadap *Performance*

Setelah ditemukan varabel-variabel yang mempengaruhi *performance* dan hipotesis serta indikator-indikator yang didapat. Selanjutnya dapat digambar konseptual model yaitu pada gambar 2.2 berikut:



Gambar 2. 2 **Konseptual Model Penelitian**

Keterangan dari kode indikator-indikator di Konseptual Model Gambar 2.2 akan dipaparkan pada Tabel 2.2. Selain itu sumber dari indikator juga akan dipaparkan pada Tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2. 2 Sumber dan Keterangan Konseptual Model

No	Variabel	Indikator	Kode indikator	Sumber
1	<i>Attitude</i>	Keaktifan terhadap klien	A1	Shin-yih et al (2015)
		Dedikasi dalam pekerjaan	A2	Shin-yih et al (2015)
		Kepuasan kerja	A3	Shin-yih et al (2015)

No	Variabel	Indikator	Kode indikator	Sumber
		<i>Responsibility</i>	A4	Alawamleh et al (2018)
		Perilaku yang diisyaratkan kode etik	A5	Wirawan (2009)
		Kestabilan Emosi	P1	Yang & Hwang (2014)
		<i>Culture/Budaya</i>	P2	Yang & Hwang (2014) Lopes et al (2015)
2	<i>Personality</i>	<i>Extraversion</i>	P3	Yang & Hwang (2014)
		Pengetahuan	P4	Wirawan (2009)
		Kejujuran	P5	Wirawan (2009)
		Target Pekerjaan yang tercapai/kuantitas	HK1	Shin-yih et al (2015)
3	Hasil Kerja	Ketepatan dalam melaksanakan Pekerjaan	HK2	Shin-yih et al (2015)
		kecepatan dalam melakukan pekerjaan	HK3	Yang & Hwang (2014)
		Adaptabilitas	K1	Wirawan (2012)
		<i>Billable hours</i>	K2	Lopes et al (2015)
		<i>Planning Skills</i>	K3	Evita et al (2017)
4	<i>Performance</i>	Disiplin kerja	K4	Wirawan (2009)
		Kerja sama	K5	Wirawan (2009)
		<i>Problem-solving</i>	K6	Allen (2015)
		<i>Communication Skills</i>	K7	Allen (2015)

Selanjutnya definisi dari setiap variabel berdasarkan gambar model konseptual diatas akan dijelaskan pada Tabel 2.3 berikut:

Tabel 2. 3 Definisi variabel

No	Variabel	Definisi Variabel
1	<i>Performance</i>	Kinerja adalah pencapaian tugas-tugas karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2004).
2	<i>Attitude</i>	<i>Attitude</i> merupakan pikiran dan perasaan puas atau tidak puas, suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya dengan kecenderungan respon positif atau negatif untuk memperoleh hal yang diinginkannya dalam pekerjaannya.
3	<i>Personality</i>	<i>Personality</i> merupakan keseluruhan cara dimana seseorang bereaksi dan berinteraksi dengan lingkungan ataupun individu lainnya, dapat juga diartikan ciri-ciri yang ditunjukkan atau menonjol dari seorang individu.
4	Hasil Kerja	Hasil kerja merupakan keluaran kerja yang dilakukan oleh seseorang dimana hasilnya dalam bentuk barang atau jasa yang dapat ditinjau dari aspek kuantitas dan kualitas.

## 2.5 Kesimpulan

Berdasarkan kajian literature induktif dan deduktif diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kajian terbaru (*novelty*) yang didapatkan yaitu peningkatan *performance* (kinerja) advokat di firma hukum sesuai dengan konseptual model pada gambar 2.2.

*State of the art* pada penelitian ini adalah penelitian mengenai *issue* performance Advokat tersebut belum pernah dilakukan atau ditemukan. Perbedaan selanjutnya yaitu penggunaan variabel dan indikator serta metode pengolahan data, metode pengolahan data yang digunakan yaitu SEM (*Structural Equation Models*) melalui *Software* AMOS24. Perbedaan lainnya yaitu penggunaan metode SLR (*Systematic Literature Review*) dan *CK-Chart Planning and Tools*.