



PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA SUPERIOR ADVOKAT
PADA KANTOR HUKUM

Oleh

Sugeng Prayetno¹, Hendra Permadi², Winna Sarikusumaningtyas³
^{1,2,3}Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Panca Sakti Bekasi Indonesia
E-mail : ¹sugengprayetno61@gmail.com, ²hendrapermadi507@gmail.com,
³w.forwinnot@gmail.com

Abstrak

Kantor Hukum atau sering juga disebut Kantor Advokat merupakan bisnis jasa pelayanan yang sangat bergantung kepada kepercayaan pelanggan/klien terhadap pelayanan jasa hukum tersebut. *Value* yang memberikan kepuasan pelanggan/klien bisa terwujud, merupakan harapan dari bisnis kantor hukum tersebut. Karena sifatnya pelayanan jasa, maka para pelaku pelayanan atau *provider* haruslah orang-orang yang bisa dipercaya oleh pelanggan/kliennya. Karenanya diperlukan orang-orang yang memiliki *knowledge* yang memadai, sebab *knowledge* merupakan hal yang terpenting dalam industri pelayanan dewasa ini yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas dan peningkatan nilai-nilai kompetensi (Sheehy Barry, Bracey Hyler, Frazier Rick (1996)). Metodologi yang digunakan dalam penelitian adalah verifikatif dengan pendekatan eksplanatori. Pengambilan data dan analisis dilakukan pada bulan Mei sampai dengan Agustus tahun 2022. Data diperoleh dari sejumlah kantor Advokat yang berjumlah 50 di sekitar Jabodetabek (Jakarta – Bogor – Depok - Tangerang – Bekasi) dengan pembahasan berdasarkan metode deskriptif dengan data kualitatif dan studi perpustakaan. Dari analisis hasil penelitian tersebut, di peroleh kesimpulan bahwa suatu kantor Advokat dalam meningkatkan kompetensinya untuk menciptakan kinerja superior serta memberikan nilai tambah terhadap pelanggan/klien harus ada penerapan manajemen kompetensi dengan tepat dan baik.

Kata Kunci: Kompetensi, Kinerja Superior Dan Advokat

PENDAHULUAN

Mengembangkan budaya SDM yang cocok dan terpat di Kantor Hukum tentunya bukan merupakan pekerjaan mudah. Yang pasti adalah bagaimana seseorang yang bekerja di kantor hukum harus memiliki kompetensi dan mengenali budaya yang ada pada kantor hukum/advokat tersebut karena mempunyai ciri pekerjaan yang spesifikasi. Dengan demikian maka karyawan dan advokat akan mengetahui seberapa besar target yang akan dicapai organisasi di tempat dia bekerja.

Permasalahannya, apakah manajemen kompetensi dapat berhasil apabila tujuan inisiatif kompetensi disusun dengan jelas. Apabila kompetensi ini diintegrasikan dengan aplikasi yang terkait dengan aspirasi organisasi,

para manajer akan melihat inisiatif tersebut sebagai inisiatif organisasi, bukan inisiatif bagian SDM semata. Sebagai hasilnya, dengan senang hati, para manajer lini akan mendukung organisasi berhasil mencapai targetnya dan memperoleh pendapatan atas investasi yang ditanam (*Return of Investment*).

Dua faktor keberhasilan yang dapat penulis garis bawahi adalah : adanya *project champion* (kepemilikan kompetensi pemenang) di dalam organisasi dan adanya kemauan untuk menerapkan kompetensi sebagai inisiatif jangka panjang, bukan jangka pendek. Kedua faktor tersebut merupakan prasyarat keberhasilan manajemen proyek kompetensi.

Keberhasilan inisiatif kompetensi dapat dibuktikan dengan faktor :



- adanya inisiatif perbaikan kinerja
- adanya akuisisi talenta
- adanya program pengembangan dan pelatihan yang efektif, tepat waktu dan sesuai dengan kebutuhan
- kemampuan organisasi menempatkan sumber daya manusia secara efektif, dan hasilnya adalah kecocokan terbaik posisi orang, bukan hanya untuk saat ini, tetapi untuk masa mendatang.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian kompetensi ada berbagai macam. Namun apabila dirumuskan dari pendapat berbagai pakar (Lyle Spencer, Signe Spencer, Tucker, dan Cofsky, 1999) kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang terkait dengan kinerja terbaiknya dalam sebuah pekerjaan tertentu. Pada umumnya karakteristik ini terdiri atas lima faktor, antara lain motif, sifat bawaan, konsep diri, pengetahuan, dan keahlian.

Dari beberapa uraian-uraian di atas, kita dapat melihat kebutuhan yang akan datang konstruk kompetensi yang ideal dan sesuai dengan perkembangan organisasi kantor hukum/advokat adalah seperti berikut :

- a) Pimpinan Kantor Hukum selain mempunyai kemampuan *leadership* juga mempunyai kemampuan wirausaha (*entrepreneurship*) karena merupakan kebutuhan utama, kapabilitas dan kapasitas akan semakin dituntut untuk menghadapi kompetisi yang bersifat internal ataupun eksternal.
- b) Diperlukan pemikiran yang analitik dan mendalam (*the analytical thinking*) dan dituntut untuk meningkatkan profesionalismenya dan mampu merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal secara cermat.
- c) Organisasi yang bersifat industri jasa maka pelayanan prima perlu diterapkan yang berorientasi kepada pelanggan/klien dan memberikan pelayanan yang sesuai atau

melebihi standar. Karenanya diperlukan orang-orang memiliki kemampuan *human service*, sebab hal ini penting dalam industri jasa dewasa ini karena kaitannya dengan peningkatan produktivitas dan peningkatan nilai-nilai (*value*).

Orientasi pencapaian prestasi (*the performance orientation*). Mempersiapkan masa depan organisasi dengan visi yang tajam, membentuk keyakinan bersama bahwa tujuan organisasi akan dicapai,

Terkait dengan sumber daya manusia, pemahaman organisasi terhadap kompetensi sumber daya manusia yang semula dianggap sebagai *people issues* kini berubah menjadi menjadi *people related business issues*. Menurut Schuller, Walker (1990) *people issue* didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja (*business competencies is only business people*), sebagai implikasi kompetensi karyawan atau eksekutif sumber daya manusia cenderung kurang diakui, maka pemahaman tersebut berubah menjadi *people related business issues (business competencies is for every business people in the organization included human resources management people or executives)*.

People related business issues didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif sumber daya manusia. Isu ini berkembang oleh karena adanya tendensi seperti : *people, service and profit, 100% customers service, challenge and opportunities, now lay off, guaranteed for treatment, survey or feed back or action, promote for work, profit sharing*.

a. Kompetensi dalam Kantor Hukum

Berstein, Rjkoy, Srull & Wiekens (1988) mengatakan bahwa kompetensi terjadi ketika individu berusaha mencapai tujuan untuk diri mereka sendiri dengan cara mengalahkan orang lain. Sedangkan menurut Wrightsman (1993) mengatakan bahwa kompetensi adalah aktivitas dalam mencapai tujuan dengan cara mengalahkan orang lain atau kelompok.



Kompetensi adalah mengenai *orang seperti apa* dan *apa yang dapat mereka lakukan*, bukan *apa yang mungkin mereka lakukan*. Kompetensi ditemukan pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif. Berkinerja unggul tentu merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang di atas kinerja rata-rata. Kinerja unggul (*superior performance*) mengindikasikan tingkat pencapaian dari sepuluh persen tertinggi dalam suatu situasi kerja. Kompetensi selalu mencakup maksud (*intent*). Maksud adalah motif yang mengakibatkan sebuah tindakan (perilaku) yang membuahkan hasil.

Selanjutnya untuk lebih mudah memahami dan pengukuran *Generic Competencies*, dapat diuraikan sebagai berikut:
:Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan merupakan sejumlah informasi maupun teori yang diperoleh seseorang dalam bidang tertentu. Pengetahuan, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut : penguasaan materi, berpikir secara analitik, mempunyai dampak dan pengaruh, membangun hubungan kerja sama, serta mengembangkan orang lain;

1) **Keterampilan** (*skill*)

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang dalam mengerjakan sebuah pekerjaan tertentu yang menjadi bidang kerjanya. Keterampilan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut : keahlian praktikal atau teknikal, berpikir konseptual, kemampuan linguisitik, kemampuan naratif, mengarahkan bawahan, kerjasama kelompok, dan memimpin kelompok;

2) **Konsep diri dan nilai-nilai**

Konsep diri dan nilai-nilai merupakan sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Konsep diri masing-masing orang dapat berlainan karena bersifat individu, konsep diri banyak dipengaruhi oleh pengalaman,

pengetahuan, ajaran, maupun informasi yang diterima oleh seseorang. Konsep diri mempunyai ciri-ciri sebagai berikut yaitu : berorientasi kepada kepuasan pelanggan dan percaya diri.

3) **Karakteristik pribadi** (*traits*)

Karakteristik pribadi merupakan karakteristik fisik seseorang dan konsistensi tanggapan dalam merespons situasi dan informasi. Karakteristik pribadi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut yaitu : adanya empati, pengendalian diri, fleksibilitas.

4) **Motif**

Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Motif dan karakteristik pribadi mungkin bisa disebut sebagai inisiator yang memprediksi apa yang akan dilakukan seseorang terhadap kerjaan tanpa supervisi yang intens. Motif bercirikan sebagai berikut yaitu : orientasi untuk berprestasi, kepastian kerja, inisiatif, komitmen dan kesadaran berorganisasi;

Pada dasarnya kompetensi dapat dikategorikan menjadi 4 bagian, yaitu :

1. Kompetensi Kepemimpinan

Kompetensi kepemimpinan berbicara pada tiga hal, yaitu nilai-nilai organisasi, kerja sama tim, dan *modelling* (keteladanan). Dapat dikatakan awal mula membentuk kompetensi karyawan harus selaras dengan nilai-nilai organisasi. Bagi organisasi menjadi sebuah kesia-siaan manakala karyawan yang dimiliki mempunyai kecakapan dan keahlian dibidangnya namun nilai-nilai pribadinya tidak selaras dengan nilai-nilai organisasi.

2. Kompetensi Teknikal

Kompetensi teknikal berbicara tentang kecakapan karyawan dalam mengemban tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Seperti seorang Advokat, maka kompetensi teknikal yang harus dimiliki adalah kemampuan

membuat analisis/kajian hukum, berargumentasi, berkomunikasi dan sampai membuat suatu kesepakatan dengan pihak lain.

3. Kompetensi Personal

Kompetensi personal merupakan alat ukur mengenai kompensasi, pengembangan kinerja, serta bersinggungan dengan hubungan industrial. Agar hubungan antar karyawan lebih produktif, maka setiap karyawan harus mempunyai kecakapan dalam komunikasi.

4. Kompetensi Bisnis

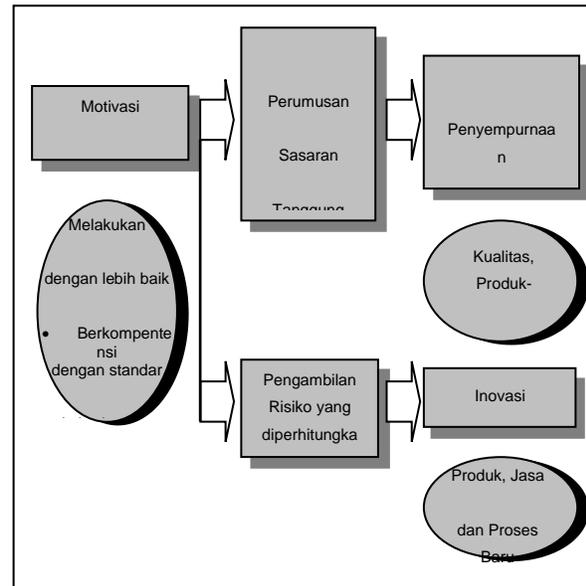
Tujuan akhir dari kompetensi kepemimpinan, kompetensi teknis dan kompetensi personal adalah mengoptimalkan kinerja bisnis. Lantas apa yang dimaksud dengan kompetensi bisnis? Jawabannya bergantung pada masing-masing target organisasi. Organisasi yang menargetkan pada perluasan pasar tentu kompetensi bisnisnya berbeda dengan organisasi yang berorientasi pada perluasan produk. Namun, secara garis besar kompetensi bisnis ini akan menyoal pemuasan harapan klien/konsumen, perkiraan dan perencanaan (*forecasting* dan *planning*), serta pengembangan organisasi.

Menurut Spencer and Spencer (1999), secara garis besar kompetensi dapat dibagi atas dua bagian, yaitu :

- 1) Kompetensi dasar/utama (*Threshold competencies*) adalah merujuk pada pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan seseorang untuk mencapai standar minimum (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
- 2) Kompetensi pembeda (*Differentiating competencies*) adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Kompetensi yang merujuk pada faktor-faktor seperti motif,

karakteristik pribadi, konsep diri, serta nilai-nilai yang membedakan karyawan yang berkinerja unggul dari karyawan biasa.

Gambar 1.
Model Alur Kausal Kompetensi



Sumber : diadaptasi dari *Competency at Work* oleh Lyle M. Spencer &

Spencer & Signe M. Spencer, 1999, hal. 115

Selanjutnya kompetensi menurut bentuk dan macamnya dapat diklasifikasi menjadi 4 (empat) kategori, yaitu :

- 1) Kompetensi Inti (*core competency*) : Kompetensi inti berada pada level organisasi (Hamel dan Prahaland, 1999). Sebuah kompetensi dianggap sebagai 'inti', apabila kompetensi tersebut memenuhi tiga kriteria :
 - a) Nilai bagi klien : Apakah kompetensi tersebut memberi nilai yang jauh lebih tinggi bagi pelanggan ?
 - b) Perbedaan dengan pesaing : Apakah kompetensi tersebut membedakan organisasi dalam persaingan dan membuatnya menjadi lebih unggul dari pesaing ?
 - c) *Extendability* : Bisakah kompetensi inti tersebut digunakan untuk



mendorong keberhasilan organisasi di masa depan?

- 2) **Kompetensi Fungsional :**
Kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja dan *output*, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berhubungan dengan level posisi.
- 3) **Kompetensi Perilaku :**
Kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berada pada level individu.
- 4) **Kompetensi Peran :**
Kompetensi peran berkaitan dengan level dan posisi. Kompetensi peran merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang di dalam sebuah tim.

Jika *Generic Competencies* (Spencer & Spencer, 1999) dikembangkan lebih lanjut dalam organisasi kantor hukum/advokat dapat dikatakan bahwa 'Kompetensi Advokat' dapat diuraikan menjadi beberapa indikator yang mencerminkan kekhasan atau spesifikasi kompetensi tersebut, antara lain :

- (1) *Achievement & Action*, yaitu : membangun prestasi, kreativitas, berani mengambil resiko
- (2) *Helping & Human Service*, yaitu : meningkatkan mutu pelayanan; berorientasi kepada kepuasan pelanggan (*customer service orientation*), membangun relasi (*relationship building*)
- (3) *Cognitive*, yaitu : berpikir konseptual (*conceptual thinking*), berpikir analitik (*analytical thinking*), kemampuan linguistic, kemampuan naratif, keahlian praktikal/teknikal (*expertise*), Inisiatif.
- (4) *Impact & Influence*, yaitu : mempunyai pengaruh terhadap bawahan atau sesama karyawan, mengembangkan orang lain (*developing other*).
- (5) *Managerial*, yaitu : menggerakkan bawahan, kerjasama kelompok (*team work*), memimpin kelompok (*team*

leader), komitmen terhadap organisasi (*organizational commitment*)

- (6) *Personal Effectiveness*, yaitu : empati (*interpersonal understanding*), percaya diri (*self confidence*); fleksibilitas (*flexibility*); pengendalian diri (*self control*) dan kesadaran berorganisasi (*organizational awareness and open door policy*).

1. Manajemen Kompetensi

Manajemen kompetensi dapat diartikan sebagai mengidentifikasi, menilai, dan melaporkan level kompetensi karyawan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang memadai untuk menjalankan strateginya. Harapannya adalah organisasi dapat menyeleksi orang yang tepat, mengembangkan mereka secara reguler untuk mempertahankan hubungan kerja, dan menempatkan mereka dalam posisi yang sesuai dengan kompetensinya.

Tujuan menerapkan manajemen kompetensi dalam organisasi pada dasarnya adalah untuk :

1) **Mencocokkan orang dengan posisi terbaik.**

Penempatan kompetensi bergantung pada sifat pekerjaannya. Fokus pendekatan kompetensi fungsional adalah pada *mobilitas* dan *multitasking*.

2) **Pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi**

Bertujuan agar kompetensi tetap relevan dengan dunia yang berubah cepat. Semua pengembangan diakui dengan berdasarkan akreditasi dengan sertifikasi formal.

3) **Manajemen Karir**

Pertumbuhan karir karyawan didorong melalui program pengembangan kompetensi agar para *high flier* (mereka yang berkinerja tinggi) tidak keluar dari organisasi. Tujuannya adalah untuk menahan talenta, karena mereka yang berkinerja unggul memberi nilai tambah bagi organisasi.



4) **Kompensasi**

Kompensasi berbasis kompetensi adalah kompensasi atas karakteristik atau serangkaian keterampilan yang dimiliki karyawan, di luar gaji pokok yang ditetapkan organisasi.

5) **Hasil Investasi (*Return on Investment/ROI*)**

Hasil investasi merupakan komponen nilai tambah yang diperoleh dengan menjalankan manajemen kompetensi. Biaya adalah faktor yang harus dipertimbangkan dalam meningkatkan kompetensi karyawan, yang dinilai berdasarkan pertumbuhan kinerja, dari segi produk dan

kualitas dan seberapa jauh anggaran dapat digunakan untuk mencapai hasil.

Sebagai kelanjutan dalam menerapkan manajemen kompetensi tentu ada cara yang digunakan untuk mengadakan pendekatan-pendekatan agar tujuan yang dimaksud dapat terwujud. Ada tiga pendekatan utama pada manajemen kompetensi tersebut, antara lain :

- 1) Akuisisi kompetensi (*competency acquisition*) : dimana organisasi melakukan upaya-upaya yang disengaja atau direncanakan untuk mendapatkan kompetensi yang diperlukan bagi pertumbuhan dan ekspansi organisasi tersebut.
- 2) Pengembangan kompetensi (*competency development*) : dimana level kompetensi karyawan (advokat) yang sudah ada ditingkatkan melalui suatu program pengembangan berkelanjutan ataupun pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensinya.
- 3) Penyebaran kompetensi (*competency deployment*) : dimana karyawan (advokat) ditempatkan di berbagai posisi dalam organisasi yang paling cocok dengan kompetensinya (*best person-position fit*).

Menurut (Robbins, 2001, dan Daft, 2003) pencapaian tujuan organisasi dalam pola yang efektif dan efisien harus melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi secara baik.

1. Fungsi perencanaan (*planning*) menyangkut penentuan tujuan bagi kinerja masa depan organisasi dan keputusan atas tugas serta penggunaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*) mengatur penugasan, pengelompokan tugas-tugas ke dalam divisi-divisi dan pengalokasian sumber daya bagi departemen.
3. Sedangkan fungsi pengendalian (*controlling*) berkaitan dengan pemantauan aktivitas para karyawan, menjaga organisasi pada jalur kearah tujuannya dan melakukan koreksi yang diperlukan.
4. Sedangkan fungsi *staffing* sebagai fungsi kelima dari manajemen ketrampilan manajerial yang diperlukan untuk mengelola organisasi (Dessler,2003). Fungsi *staffing* dapat dibagi tiga yakni : keterampilan konseptual (*conseptual skill*, kemampuan kognitif untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan keterkaitan diantara bagian-bagiannya), keterampilan interpersonal (*human skill*, kemampuan untuk bekerja dengan dan melalui orang lain serta bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok) dan keterampilan teknis (*technical skill*, pemahaman dan penguasaan dalam melaksanakan tugas-tugas spesifik), (Robbins, 2003).

4. **Kinerja Unggulan (*Superior*)**

Apa itu kinerja? Kinerja berasal dari kata *performance*, yang sering pula diartikan sebagai prestasi kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dengan menggunakan sumber daya yang terbatas



.....
untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan prestasi kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.

Untuk dapat menghasilkan kinerja yang superior, maka perlu diperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sebuah kinerja. Salah satu faktor yang diduga kuat mempengaruhi sebuah kinerja adalah faktor kompetensi (yang merupakan karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja superior).

Pada intinya, kinerja adalah tingkat atau derajat penyelesaian tugas yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dengan membandingkan sasaran yang ingin dicapai dengan hasil nyata yang dicapai setelah pekerjaan tersebut selesai dikerjakan. Pengertian ini menunjukkan bahwa kinerja dapat merefleksikan kesuksesan organisasi. Ada 5 (lima) indikator yang dapat dijadikan pedoman atau ukuran untuk menilai kinerja seorang advokat, yaitu :

a) Kualitas (*Quality*)

Tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan suatu kegiatan dengan cara yang ideal atau dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan atau hasil kerja sesuai dengan standar. Tujuannya adalah untuk menghindari kesalahan tugas yang dilakukan seorang Advokat.

b) Kuantitas (*Quantity*).

Tingkat besaran yang dihasilkan seorang advokat dari suatu kegiatan dalam bentuk nilai (pendapatan/pemasukan keuangan), sejumlah kasus/perkara, atau sejumlah

kegiatan yang diselesaikan oleh seorang Advokat yang dilakukan secara benar dan sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

c) Batas Waktu (*Time lines*).

Berkaitan dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tingkat dimana suatu kegiatan diselesaikan seorang advokat dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan atau sesuai dengan jadwal yang ditentukan atau disepakati bersama yang pada umumnya merupakan standar waktu.

d) Efektifitas biaya (*Cost Effectiveness*).

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (manusia, uang, teknologi, material) dimaksimalkan dengan maksud untuk mencapai target tinggi atau sebaliknya. Atau sejumlah biaya yang dipergunakan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang dilakukan seorang Advokat yang disesuaikan dengan tingkat kesulitannya.

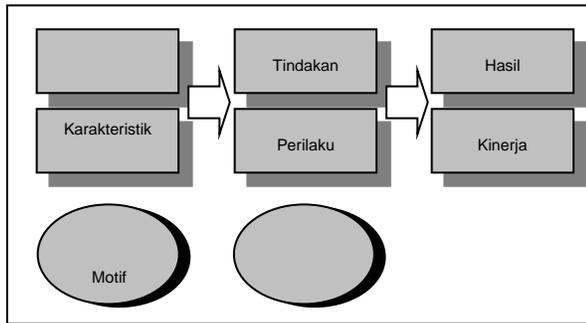
e) Kebutuhan akan Supervisi (*Need for Supervision*).

Kebutuhan pengawasan, yaitu tingkat dimana seorang advokat melaksanakan pekerjaannya tanpa memerlukan bantuan pengawas atau sebaliknya untuk menghindari kesalahan atau mendapatkan hasil yang tidak diinginkan.

f) Dampak antar pribadi (*Interpersonal impact*).

Pengaruh *interpersonal*, tingkat dimana seorang advokat menunjukkan perasaan *self esteem* (harga diri), *goodwill* (keinginan untuk berbuat baik) dan kemampuan kerjasama (*partnertship*) diantara rekan sekerja dan bawahan.

Gambar 2.
Rangkaian Proses Kinerja



Sumber : *Competency at Work* oleh Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer, 1993, hal. 102

5. Kinerja Kantor Hukum

Penilaian kinerja organisasi merupakan bagian penting dalam perencanaan strategis manajemen. Tanpa memiliki acuan, arah dan tujuan yang jelas, tentu Kantor Hukum tidak dapat melakukan pengukuran kinerja. Kinerja Kantor Hukum adalah catatan hasil (*outcome*) yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau suatu kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu dan dapat dipertanggungjawabkan dalam bentuk akuntabilitas publik baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi.

Kinerja organisasi (Kantor Hukum) merupakan serangkaian kegiatan manajemen yang memberikan gambaran sejauh mana hasil yang sudah dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bentuk akuntabilitas publik baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi. Kinerja merupakan prestasi kerja, adanya semangat kerja dimana di dalamnya termasuk beberapa nilai keberhasilan baik bagi organisasi maupun individu. Penilaian terhadap prestasi kerja merupakan proses penilaian kinerja seorang advokat yang kemudian menjadi kinerja kelompok dan berujung pada penilaian kinerja organisasi atau kinerja Kantor Hukum secara keseluruhan (Ivancevich, Danelly, dan Gibson, 1999).

Keberhasilan suatu Kantor Hukum/Advokat untuk meningkatkan mutu

kinerjanya sangat dipengaruhi oleh faktor mutu sumber daya manusia. Kendali mutu SDM dapat dilaksanakan dan dilembagakan maka dibutuhkan peninjauan kembali fungsi dari manajemen sumber daya manusia (MSDM). Praktik MSDM tidak berdiri sendiri atau lepas dari proses perbaikan mutu pelayanan jasa suatu organisasi. Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja Kantor Hukum/Advokat dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1) Kepuasan Kerja Advokat (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pimpinan/manajer adalah sikap emosional positif yang menyenangkan dalam mencintai pekerjaannya.

Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Merasa aman dan senang bekerja di tempat kerja tersebut. Merasa puas terhadap imbalan yang diterima dan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang dicapai.

2) Produktivitas (*Productivity*)

Produktivitas adalah perbandingan antara *output* (pekerjaan yang telah diselesaikan) dengan *input* (pekerjaan yang diterima) dalam suatu proses produksi dalam periode tertentu. *Input* terdiri atas manajemen, tenaga kerja, biaya produksi, peralatan (IT dan komunikasi), serta waktu. *Output* meliputi produksi, penjualan, pendapatan, pangsa pasar dan harus mempunyai nilai tambah dan proses pengerjaannya yang lebih baik.

3) Relasi (*Relationship*)

Hubungan yang harmonis diantara sesama advokat dan karyawan lainnya dalam organisasi yang bersifat horizontal dan vertikal serta terhadap pihak luar seperti klien, mitra atau partner, dan pihak-pihak lain yang terkait dengan kegiatan organisasi.

4) Realibel (*Reliable*)

Adanya konsistensi yang mengindikasikan bahwa suatu pekerjaan dapat diukur kederajatannya sehingga

dapat dipercaya atau dipertanggungjawabkan.

5) Prediksi (*Predictable*)

Mengukur hasil suatu pekerjaan dilihat dari segi penggunaan waktu yang dipergunakan sesuai dengan standar yang ada dan dapat disesuaikan dengan kecepatan dan tekanan kerja.

6) Representatif (*Representative*)

Hasil suatu pekerjaan yang dapat dijadikan tolok ukur atau standar kerja. Serta merupakan perbandingan untuk melakukan pekerjaan lain dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan rutin di dalam Kantor Hukum.

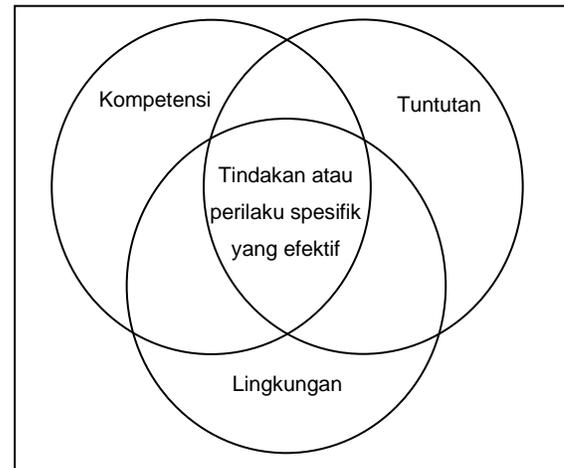
6. Model Kompetensi

Apa yang dimaksud dengan model? Model didefinisikan sebagai representasi realitas kompleks dunia (kenyataan). Kata 'model' diambil dari kata Latin 'modulus' yang berarti ukuran kecil dari sesuatu. Jadi model adalah adalah miniatur realitas. Sebuah model dapat dikatakan sebagai deskripsi atau analogi untuk membuat kita mengerti sesuatu yang lebih kompleks. Fenomena apapun dapat dipresentasikan dengan model.

Apa tujuan dari model tersebut? Organisasi menggunakan model kompetensi untuk berbagai tujuan. Tujuan dari suatu model kompetensi bergantung pada kebutuhan organisasi. Umumnya tujuan membuat suatu model kompetensi adalah :

- Menyediakan sarana untuk menerapkan konsep kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- Untuk memahami variabel-variabel yang menentukan kinerja dan korelasi di antara variabel tersebut;
- Untuk menyebarkan kompetensi secara cepat di sebuah organisasi.

Gambar 3.
Model Boyatzis Kinerja Efektif



Sumber : Model Boyatzis dalam *Competency Management* oleh R. Palan, 2007, hal. 44

Sebuah model kompetensi harus mempunyai dua dimensi : jenis kompetensi dan pada level mana kompetensi tersebut ada. Jenis kompetensi terdiri dari kompetensi inti, perilaku, fungsi, dan peran. Level atau tingkatan, merujuk pada apakah kompetensi tersebut merupakan kompetensi yang tampak seperti keterampilan dan pengetahuan, atau merupakan karakteristik tersembunyi seperti motif, karakteristik pribadi, konsep diri dan nilai-nilai.

Boyatzis mendefinisikan kinerja efektif suatu pekerjaan sebagai pencapaian hasil tertentu (spesifik) yang disyaratkan dengan suatu pekerjaan melalui tindakan tertentu (spesifik) yang sejalan dengan kebijakan, prosedur, dan kondisi lingkungan organisasi.

Istilah tindakan *spesifik* terkait apa yang dilakukan oleh seseorang (advokat). Terdapat penekanan pada istilah *hasil spesifik* karena hasil tersebut ditetapkan berdasarkan kebutuhan organisasi, baik yang dikontribusikan atau melalui dukungan terhadap pekerjaan lain.

Meskipun demikian, keberadaan suatu kompetensi tidaklah menghasilkan kinerja. Hanya ketika kompetensi tersebut ditunjukkan



atau ditampilkan dalam tindakan barulah menghasilkan kinerja. Boyatzis juga memasukkan pentingnya sebuah lingkungan organisasi yang kondusif. Lingkungan yang kondusif ini oleh Boyatzis lebih lanjut diklasifikasikan sebagai suatu tuntutan pekerjaan dan konteks organisasi. Dengan demikian kinerja efektif model Boyatzis, mensyaratkan tiga elemen :

1. Kompetensi individu
2. Fungsi dan tuntutan pekerjaan tersebut
3. Lingkungan organisasi dimana pekerjaan tersebut berada

Agar kinerja dapat efektif, ketiga elemen tersebut harus menyesuaikan satu sama lain. Apabila Kantor Hukum hanya memperhatikan dua elemen dari ketiga elemen tersebut di atas, kemungkinan tidak dapat menghasilkan kinerja yang efektif secara konsisten.

Boyatzis berusaha menggambarkan sebuah hubungan antara kompetensi dan kinerja. Meskipun dalam model Boyatzis, data untuk membuktikan hubungan ini harus dikumpulkan bersamaan dengan penilaian kompetensi. Dengan demikian, hubungan antara kompetensi dan kinerja model Boyatzis hanya bersifat asosiasi. Agar hubungan tersebut menjadi kausal (sebab-akibat) harus melacak data kinerja masa lampau dalam suatu periode waktu tertentu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembagian kompetensi berdasarkan otoritas seseorang dalam Kantor Hukum seperti pada suatu Firma Hukum (*Law Firm*) yang lebih mengarah kepada bentuk perusahaan dapat dilihat pada uraian di bawah ini, yaitu :

1. Kompetensi Direksi Firma Hukum terdiri dari 3 komponen yaitu :
 - a. Kompetensi dalam teknis per-advokatan yang meliputi pengelolaan informasi, diseminasi, teknik *monitoring* dan sebagai juru bicara organisasi.
 - b. Kompetensi dalam pengambilan keputusan yang meliputi pola

entrepreneur, pengelolaan konflik, pengalokasian sumber daya dan kemampuan negosiasi.

- c. Kompetensi interpersonal yang meliputi membentuk komitmen, perubahan, perilaku yang dapat dibanggakan dan kepemimpinan yang strategis.
2. Kompetensi Manajer Madya terdiri dari 2 komponen, yaitu :
 - a. Kompetensi kesisteman yang terdiri dari *safety*, kerahasiaan jabatan, *disaster management*, dan lain-lain.
 - b. Kompetensi fungsi manajemen yang terdiri dari kemampuan *budgeting*, pengembangan SDM, evaluasi kinerja, dan lain-lain.
3. Kompetensi yang dimaksud pada nomor 2 di atas dibedakan menjadi dua bagian yaitu menguasai dan ahli, untuk kompetensi manajer madya adalah menguasai atau memiliki pengetahuan tentang pengambilan keputusan keuangan akan tetapi tidak sebagai ahli keuangan seperti seorang akuntan.
4. Model kompetensi manajer ini lebih kearah membangkitkan kepedulian, keyakinan, pemahaman, kemauan dan kepercayaan diri untuk melakukan aksi sebagai seorang manajer. Jadi yang diutamakan adalah bagaimana mengembangkan *soft skill* manajer yang bersangkutan.

PENUTUP

Dalam dunia bisnis jasa pada saat ini dituntut untuk menerapkan manajemen kompetensi dalam organisasi. Ini dikarenakan manajemen kompetensi berkontribusi secara signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi (kantor hukum/advokat) yang pada gilirannya dapat memberi daya saing bagi organisasi tersebut terhadap kompetitor di sekelilingnya.

Kita menyadari bahwa kompetensi semata tidak memadai menghasilkan kinerja begitu saja, namun dengan adanya kompetensi



dapat membentuk fondasi terciptanya kinerja unggul dan efektif. Itulah sebabnya organisasi swasta maupun pemerintah, selalu menekankan pentingnya kompetensi dalam organisasi mereka, mengingat bahwa :

- (1) kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki oleh seorang individu, kelompok atau organisasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, motivasi, sifat atau watak dan konsep diri;
- (2) kompetensi memprediksi kinerja;
- (3) Kompetensi itu akan selalu terkait dengan pencapaian kinerja yang superior.

Dengan menyusun upaya-upaya strategis, saling memahami dan saling mendukung antar karyawan dalam rangka menegakkan paradigma baru bahwa pegawai pada prinsipnya merupakan pelayan dari kliennya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bernstein, Douglas, A., Roy, Edward, J., Srull. Thomas, K. & Wickens, Christopher, D. Wickens. (1988). Psychology. Boston : Houghton Mifflin Company
- [2] Boyatzis, Richard E, 1992, *The Competent Manager – A Model For Effective Performance*, A Wiley-Interscience Publication, Jhon Wiley & Sons, US.
- [3] Deaux, D & Wrightsman, S. 1993. Social Psychology in the 90's. (2nd Ed). California: Wadsworth Publishing Company, Inc.
- [5] Danely, Gibson dan Ivancevich., 2002, *Principle Of Management*. Mc Graw Hill, New York.
- [6] Dessler, Gary., 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid I. Edisi 10. Penerbit PT Indeks: Jakarta.
- [7] Frazier, Rick., Barry Sheehy, Hylar Bracey. 1996. Winning The Race for Value: Strategies to Create Competitive Advantage in The Emerging Age. New.
- [9] Goulding, Tracy (Ed.) , 1995, *The Law Handbook*, Redfern Legal Center Publishing, Sidney
- [10] Hamel dan Prahalad. Management. New Delhi: Tata McGraw Hill, 1999
- [11] Holley, Grant ,1996, *Management and the Law*, Pitman Publishing, Melbourne.
- [12] Gibson, Ivancevich, Donnely. 1993. Organisasi, perilaku, Struktur dan proses, Edisi Kelima, Cetakan Ketujuh Terjemahan Djarkasih, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- [13] Palan, R., 2007, *Competency Management*, Terjemahan, PPM, Jakarta.
- [14] Robbins, Stephen P., 2003, *Teori Organisasi, Struktur, Desain, Aplikasi*, Edisi 3, Terjemahan Jusuf Udaya, Penerbit Acan, Jakarta
- [15] Schuler, R.S dan Walker, J.W, 1990. Human Resource Strategy: Focusing on Issue and Action. Organizational Dynamic, Summer: 5-19.
- [16] Spencer, LilyM., Signe M. Spencer., 1999, *Competence At Work – Model For Superior Performance*, Jhon Wiley & Sons. Inc., New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore.



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN