

Ruang lingkup Managing People & Performance Management



Oleh
Rudy C Tarumingkeng

*Rudy C Tarumingkeng: MPPM-1. Pengantar & Konsep Dasar -
Definisi, Ruang lingkup managing people & performance*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudyclt75@gmail.com

Bogor, Indonesia

25 Agustus 2025



Bahan Kuliah Pertama

Pengantar & Konsep Dasar

Definisi, Ruang Lingkup Managing People & Performance

1. Latar Belakang

Dalam era persaingan global yang ditandai oleh perubahan cepat, ketidakpastian, dan transformasi digital, organisasi dituntut untuk **mengelola orang (managing people)** dan **kinerja (performance management)** secara efektif.

Managing People berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dalam arti luas: individu, tim, hingga organisasi.

Performance Management berfokus pada bagaimana kinerja individu dan organisasi dapat diukur, dipantau, ditingkatkan, dan disejajarkan dengan tujuan strategis organisasi.

Keduanya merupakan dua sisi mata uang yang saling terkait: tanpa pengelolaan orang yang baik, kinerja tidak dapat tercapai; dan tanpa sistem manajemen kinerja yang jelas, orang tidak memiliki arah dalam bekerja.

2. Definisi Konseptual

Managing People

Menurut Armstrong (2020), managing people adalah serangkaian kegiatan untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan individu dalam organisasi, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Elemen kunci:

Rekrutmen dan seleksi

Pengembangan keterampilan

Motivasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*)

Kepemimpinan dan komunikasi

Keadilan, etika, dan inklusivitas

Performance Management

Menurut Aguinis (2019), performance management adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu maupun tim, serta menyelaraskannya dengan tujuan organisasi.

Elemen kunci:

Penetapan tujuan (*goal setting*)

Key Performance Indicators (KPI) dan Key Result Areas (KRA)

Penilaian kinerja (*appraisal*)

Umpan balik (*feedback*) dan coaching

Pengembangan berkelanjutan

3. Ruang Lingkup Managing People

Level Individu: motivasi, kepuasan kerja, kompetensi, gaya kepemimpinan.

Level Tim: pembentukan tim, dinamika kelompok, komunikasi, konflik, sinergi.

Level Organisasi: strategi SDM, budaya organisasi, transformasi digital, globalisasi.

Studi kasus:

Telkom Indonesia → transformasi digital HR dengan HRIS.

Gojek → strategi *employee experience* untuk menjaga motivasi driver dan karyawan.

4. Ruang Lingkup Performance Management

Perencanaan Kinerja: penyusunan tujuan, indikator, dan ekspektasi.

Pengukuran Kinerja: KPI, Balanced Scorecard, OKR.

Evaluasi Kinerja: appraisal, 360° feedback.

Pengembangan Kinerja: pelatihan, coaching, mentoring.

Reward & Recognition: kompensasi berbasis kinerja, career pathing.

Studi kasus:

Bank BRI → penggunaan KPI digital untuk evaluasi produktivitas.

PLN → Balanced Scorecard dalam transformasi kinerja BUMN.

5. Hubungan Managing People dan Performance Management

Managing people adalah “**input**” → mempersiapkan orang, membentuk tim, membangun budaya.

Performance management adalah “**output & proses**” → mengukur dan memastikan kontribusi orang sesuai tujuan organisasi.

Keduanya membentuk siklus:

People → Performance → Development → Growth.

6. Tantangan Kontemporer

Era VUCA–BANI: perubahan cepat, ketidakpastian, kompleksitas, ambiguitas, serta krisis psikologis yang menuntut kepemimpinan adaptif.

Generasi Digital: generasi Y–Z–Alpha yang menuntut fleksibilitas, kerja jarak jauh, dan engagement yang berbeda.

Teknologi AI & People Analytics: data menjadi alat utama dalam mengukur dan memprediksi kinerja.

Globalisasi & ESG: kinerja tidak hanya diukur dengan profit, tetapi juga dengan keberlanjutan (people, planet, profit).

7. Pertanyaan Reflektif untuk Diskusi Kelas

Apa hubungan antara pengelolaan orang dengan pencapaian kinerja organisasi?

Bagaimana sistem manajemen kinerja dapat mendorong inovasi, bukan hanya sekadar kontrol?

Apa tantangan managing people di organisasi Indonesia (BUMN, UMKM, startup)?

Bagaimana teknologi (AI, big data, HRMS) mengubah cara kita mengelola orang dan kinerja?

8. Ringkasan

Managing People = fokus pada manusia sebagai aset organisasi.

Performance Management = fokus pada hasil, pencapaian, dan pengembangan berkelanjutan.

Ruang lingkup mencakup individu, tim, organisasi, dan sistem kinerja.

Tantangan modern menuntut integrasi antara *human touch* dan teknologi.

Berikut elaborasi lebih panjang untuk **Bahan Kuliah MPPM Pertama: Pengantar & Konsep Dasar Managing People and Performance Management (MPPM)**. Saya lengkapi dengan penjelasan naratif akademik, contoh kasus Indonesia, serta refleksi kritis agar lebih komprehensif.

Pengantar & Konsep Dasar Managing People and Performance Management

Definisi, Ruang Lingkup, dan Tantangan Kontemporer

Pendahuluan: Urgensi MPPM di Era Modern

Perusahaan atau organisasi modern tidak lagi hanya beroperasi berdasarkan modal finansial dan infrastruktur fisik. Faktor manusia telah menjadi penentu utama keberhasilan organisasi. Dalam literatur manajemen, hal ini sering diungkapkan dengan istilah *people are the most valuable asset*. Namun, dalam praktik, banyak organisasi yang masih kesulitan mengelola sumber daya manusia agar selaras dengan tujuan strategis. Di sinilah *Managing People and Performance Management (MPPM)* hadir sebagai disiplin penting yang menghubungkan dua ranah: pengelolaan orang (*managing people*) dan manajemen kinerja (*performance management*).

MPPM bukan hanya persoalan administratif seperti perekrutan atau penilaian kinerja tahunan. Lebih dari itu, MPPM adalah kerangka strategis untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penting:

Bagaimana organisasi memastikan bahwa setiap individu berkontribusi pada tujuan bersama?

Bagaimana menciptakan sistem yang adil, transparan, dan adaptif untuk mengukur kinerja?

Bagaimana pemimpin mengelola perbedaan individu, generasi, maupun budaya dalam satu wadah organisasi?

Bagaimana teknologi digital dan analitik memengaruhi cara kita memahami kinerja manusia?

Dengan konteks ini, kuliah pertama dalam mata kuliah MPPM bertujuan memberikan dasar konseptual dan ruang lingkup yang jelas, sebelum masuk ke isu-isu teknis dan praktis.

1. Definisi Managing People dan Performance Management

1.1. Definisi Managing People

Managing people dapat dipahami sebagai keseluruhan proses mengelola tenaga kerja dalam organisasi—mulai dari perekrutan, penempatan, pengembangan, motivasi, hingga retensi. Michael Armstrong (2020) menyebutnya sebagai *"the strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives."*

Definisi ini menekankan tiga hal:

Strategis → tidak hanya administratif, tetapi menyelaraskan orang dengan visi jangka panjang organisasi.

Koheren → ada keterpaduan antara kebijakan HR dengan strategi bisnis.

Aset bernilai → orang dipandang bukan sekadar biaya, melainkan sumber nilai tambah.

1.2. Definisi Performance Management

Performance management, menurut Herman Aguinis (2019), adalah *"a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization."*

Kata kunci dari definisi ini adalah **kontinu** (berkelanjutan). Artinya, manajemen kinerja tidak berhenti pada evaluasi tahunan, melainkan sebuah siklus tanpa akhir yang melibatkan:

Penetapan tujuan (*goal setting*).

Pengukuran dengan indikator (KPI, KRA, OKR).

Evaluasi dan umpan balik.

Pengembangan individu dan tim.

2. Ruang Lingkup Managing People

2.1. Level Individu

Pada level ini, organisasi harus memahami bahwa setiap orang unik. Perbedaan motivasi, kepribadian, keterampilan, dan latar belakang memengaruhi cara mereka bekerja. Teori motivasi seperti Maslow (hierarki kebutuhan), Herzberg (faktor higienis dan motivator), atau Deci & Ryan (Self-Determination Theory) masih relevan untuk menjelaskan perilaku karyawan.

Contoh:

Di Indonesia, *Gojek* menghadapi tantangan besar karena harus mengelola ratusan ribu mitra driver. Perbedaan motivasi antara mitra penuh waktu dan paruh waktu, antara generasi muda dan orang yang sudah berusia, menuntut strategi pengelolaan yang berbeda.

2.2. Level Tim

Tim adalah unit kerja yang semakin penting dalam organisasi modern. Bruce Tuckman menguraikan lima tahap pembentukan tim:

Forming → tahap awal, masih mencari peran.

Storming → konflik dan perbedaan mulai muncul.

Norming → terbentuk aturan dan norma bersama.

Performing → tim bekerja efektif.

Adjourning → tim dibubarkan setelah tugas selesai.

Mengelola tim berarti mampu memfasilitasi transisi antar tahap ini, serta memastikan bahwa konflik tidak merusak produktivitas, melainkan menjadi sumber inovasi.

2.3. Level Organisasi

Pada level ini, managing people mencakup strategi sumber daya manusia, perencanaan tenaga kerja, hingga pengelolaan budaya organisasi. Dalam konteks globalisasi, organisasi multinasional menghadapi tantangan mengintegrasikan praktik HR di berbagai negara. Di Indonesia, misalnya, *Telkom* dan *PLN* melakukan transformasi digital yang mengubah budaya kerja dari birokratis menjadi lebih agile.

3. Ruang Lingkup Performance Management

3.1. Perencanaan Kinerja

Kinerja tidak bisa dibiarkan tanpa arah. Oleh karena itu, perencanaan kinerja penting agar setiap orang tahu apa yang diharapkan dari mereka. Pendekatan modern seperti **OKR (Objectives and Key Results)**, yang

dipopulerkan oleh Google, semakin banyak digunakan di perusahaan Indonesia untuk meningkatkan fokus dan akuntabilitas.

3.2. Pengukuran Kinerja

Alat pengukuran dapat berupa:

KPI (Key Performance Indicators) → fokus pada indikator terukur.

KRA (Key Result Areas) → area hasil utama yang harus dicapai.

Balanced Scorecard (Kaplan & Norton) → mengukur kinerja dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Contoh Indonesia: *Bank BRI* menggunakan Balanced Scorecard untuk menyeimbangkan target keuangan dengan kualitas layanan nasabah.

3.3. Evaluasi Kinerja

Evaluasi biasanya berbentuk **performance appraisal**. Dalam praktik modern, appraisal tidak hanya top-down, tetapi juga melibatkan **360° feedback**: penilaian dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan.

3.4. Pengembangan Kinerja

Evaluasi seharusnya bukan akhir, tetapi titik awal pengembangan. Coaching, mentoring, dan pelatihan berkelanjutan menjadi kunci agar individu dapat memperbaiki kelemahan dan mengembangkan potensi.

3.5. Reward dan Recognition

Kinerja yang baik harus diikuti dengan penghargaan. Reward tidak hanya berupa kompensasi finansial, tetapi juga pengakuan non-material, kesempatan promosi, atau akses ke proyek strategis.

4. Hubungan Managing People dan Performance Management

Kedua konsep ini saling melengkapi. Managing people menyediakan kerangka kerja untuk mengelola talenta, sedangkan performance management menyediakan mekanisme untuk mengukur dan memastikan bahwa kontribusi talenta tersebut sesuai arah strategis.

Hubungan ini dapat divisualisasikan dalam siklus:

People → Performance → Development → Growth → People.

Tanpa managing people yang baik, sistem manajemen kinerja hanya menjadi formalitas. Sebaliknya, tanpa manajemen kinerja, pengelolaan orang menjadi tidak terarah.

5. Tantangan Kontemporer

5.1. Dunia VUCA–BANI

VUCA → Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

BANI → Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible.

Kedua istilah ini menggambarkan dunia kerja yang penuh ketidakpastian dan menuntut pemimpin adaptif.

5.2. Generasi Digital

Generasi Y, Z, dan Alpha memiliki karakteristik berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka menginginkan fleksibilitas, makna dalam pekerjaan, dan keterlibatan yang lebih dalam pengambilan keputusan. Sistem manajemen kinerja tradisional berbasis hierarki seringkali tidak relevan lagi.

5.3. Teknologi dan People Analytics

HR tidak bisa lagi hanya mengandalkan intuisi. *People analytics* menggunakan big data dan AI untuk memprediksi kinerja, mengidentifikasi talenta, dan bahkan mendeteksi risiko resign.

Contoh: *Telkom* menggunakan platform digital HR untuk menganalisis data karyawan dan merancang program pengembangan yang lebih tepat sasaran.

5.4. Globalisasi dan ESG

Kinerja kini diukur bukan hanya dari profit, tetapi juga dampak sosial dan lingkungan. Konsep **triple bottom line** (people, planet, profit) menjadi tolok ukur baru. Managing people harus mempertimbangkan isu keberlanjutan, keragaman, dan tanggung jawab sosial.

6. Studi Kasus Indonesia

Telkom Indonesia

Melakukan transformasi digital dalam pengelolaan SDM melalui platform *Employee Digital Experience*, yang mengintegrasikan rekrutmen, pelatihan, hingga penilaian kinerja.

Gojek

Menghadapi tantangan besar dalam mengelola mitra driver yang jumlahnya jutaan. Sistem insentif berbasis algoritma menjadi salah satu bentuk manajemen kinerja digital.

Bank BRI

Menggunakan Balanced Scorecard untuk mengukur tidak hanya target finansial, tetapi juga kualitas layanan, inovasi produk, dan pengembangan SDM.

PLN

Dalam program transformasi, PLN menerapkan KPI digital yang terhubung dengan strategi korporasi, sekaligus mendorong budaya kerja baru yang lebih customer-oriented.

7. Refleksi Akademik

Pertanyaan yang perlu direnungkan mahasiswa:

Apakah sistem manajemen kinerja di organisasi cenderung lebih berfungsi sebagai alat kontrol atau pengembangan?

Bagaimana menghindari bias subjektif dalam menilai kinerja individu?

Apakah teknologi AI dalam HR benar-benar meningkatkan objektivitas, atau justru membawa risiko baru?

Bagaimana organisasi Indonesia harus mengelola SDM di tengah tuntutan globalisasi, digitalisasi, dan keberlanjutan?

8. Penutup

Bahan kuliah pertama ini menegaskan bahwa *Managing People and Performance Management* adalah fondasi penting dalam manajemen modern. Dengan memahami definisi, ruang lingkup, dan tantangan kontemporer, mahasiswa diharapkan dapat melihat keterkaitan antara manusia, kinerja, dan strategi organisasi.

Ke depan, pembahasan akan diperluas ke dinamika individu, kelompok, sistem kinerja, hingga strategi adaptif di era digital.





Berikut **Glosarium** untuk Mata Kuliah *Managing People and Performance Management (MPPM)*, khususnya untuk **kuliah pertama (Pengantar & Konsep Dasar)**.

Glosarium MPPM – Pengantar & Konsep Dasar

A

Adaptive Leadership: Model kepemimpinan yang menekankan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan dan ketidakpastian di lingkungan organisasi.

Appraisal: Proses penilaian kinerja karyawan secara sistematis, biasanya dilakukan secara berkala oleh atasan.

B

Balanced Scorecard: Kerangka pengukuran kinerja organisasi yang menilai dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran & pertumbuhan.

BANI: Akronim dari *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*, menggambarkan kondisi dunia modern yang rapuh, cemas, tidak linear, dan sulit dipahami.

C

Coaching: Pendampingan karyawan oleh pemimpin/mentor untuk mengembangkan potensi individu dan meningkatkan kinerja.

Culture (Budaya Organisasi): Nilai, norma, dan praktik yang membentuk perilaku anggota organisasi.

D

Development: Upaya sistematis untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan kompetensi individu dalam organisasi.

Dinamika Kelompok (Group Dynamics): Interaksi dan hubungan antar anggota kelompok atau tim yang memengaruhi perilaku kerja dan pencapaian tujuan.

E

Employee Engagement: Tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasinya.

ESG: *Environmental, Social, Governance*, standar keberlanjutan yang mengukur dampak organisasi terhadap lingkungan, sosial, dan tata kelola.

F

Feedback: Umpan balik yang diberikan kepada individu atau tim terkait pencapaian kinerja, dengan tujuan perbaikan dan pengembangan.

Forming–Storming–Norming–Performing–Adjourning: Model tahapan perkembangan tim menurut Bruce Tuckman.

G

Goal Setting: Proses penetapan tujuan kerja yang spesifik, terukur, dan relevan dengan strategi organisasi.

Growth: Pertumbuhan organisasi atau individu dalam aspek kemampuan, kinerja, maupun hasil yang dicapai.

H

HRM (Human Resource Management): Manajemen sumber daya manusia, meliputi perencanaan, rekrutmen, pengembangan, dan retensi tenaga kerja.

HRIS/HRMS: *Human Resource Information System / Human Resource Management System*, sistem berbasis teknologi digital untuk mengelola data dan proses HR.

K

KPI (Key Performance Indicator): Indikator utama untuk mengukur kinerja individu atau organisasi.

Kotter's 8-Step Change Model: Kerangka perubahan organisasi yang terdiri dari delapan langkah, mulai dari menciptakan sense of urgency hingga melembagakan perubahan.

M

Managing People: Proses strategis mengelola individu, tim, dan organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan.

Motivasi: Dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi perilaku dan kinerja seseorang.

O

OCB (Organizational Citizenship Behavior): Perilaku sukarela karyawan di luar tugas formal yang membantu meningkatkan efektivitas organisasi.

OKR (Objectives and Key Results): Kerangka kerja penetapan tujuan yang populer di perusahaan teknologi, menekankan tujuan ambisius dengan hasil kunci yang terukur.

P

Performance Management: Proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu maupun tim.

People Analytics: Analisis berbasis data untuk memahami perilaku, kinerja, dan potensi SDM.

R

Reward System: Sistem penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja atau kontribusinya, baik finansial maupun non-finansial.

Retensi Karyawan: Strategi organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkompeten dan berpotensi.

S

Self-Determination Theory: Teori motivasi yang menekankan kebutuhan dasar manusia akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan.

Succession Planning: Perencanaan suksesi untuk memastikan adanya kaderisasi dan kesinambungan kepemimpinan dalam organisasi.

V

VUCA: Akronim dari *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*, menggambarkan kondisi dunia yang penuh perubahan cepat, ketidakpastian, kompleks, dan ambigu.



Daftar Pustaka untuk bahan kuliah pertama *Managing People and Performance Management (MPPM): Pengantar & Konsep Dasar – Definisi, Ruang Lingkup Managing People & Performance* dilengkapi dengan buku teks utama, artikel akademik, dan referensi kontekstual Indonesia.

Daftar Pustaka

Buku Utama

Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago: University of Chicago Press.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page.

Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston: Pearson Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). New Jersey: Pearson.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2014). *Human Resource Management and Organizational Effectiveness*. New York: Routledge.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management* (11th ed.). London: Pearson.

Jurnal Akademik

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*, March–April, 59–67.

Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Malden: Wiley-Blackwell.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business Press.

Referensi Konteks Indonesia

Budihardjo, A. (2014). *Reformasi SDM Indonesia: Strategi dan Praktik*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sulistiyani, A. T. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi untuk Perusahaan dan Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

Kementerian BUMN RI. (2022). *Transformasi SDM BUMN: Laporan Tahunan*. Jakarta: Kementerian BUMN.

Telkom Indonesia. (2021). *Annual Report: Employee Digital Experience*. Jakarta: PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.

Bank Rakyat Indonesia. (2021). *BRI Sustainability Report*. Jakarta: PT BRI (Persero) Tbk.

Referensi Tambahan (Global & Kontemporer)

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Alexandria: Society for Human Resource Management.

World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF.

✚ Daftar pustaka ini memadukan **buku teks internasional** (Armstrong, Dessler, Aguinis), **jurnal ilmiah**, serta **sumber kontekstual Indonesia** (Wibowo, Hasibuan, laporan BUMN), sehingga cocok untuk keperluan akademik sekaligus pengajaran berbasis studi kasus lokal.