



TOP 10 MANAGEMENT DISCUSSIONS 2023

By Rudy C Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng: Top 10 Management Discussions
Worldwide (2023)

Oleh:

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

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS
rudyc75@gmail.com

Bogor, Indonesia

5 May 2025

Rudy C Tarumingkeng: Top 10 Management Discussions Worldwide (2023)

Top 10 Management Discussions 2023

1. LEADERSHIP: *Fostering Innovation by Leaders*, Roces
2. ORG CHANGE: *People Need Some Constancy (Besides Change)*, Hallagan
3. INNOVATION: *Why are Particular Innovations Successful? Rogers' Five Factors*, Sun
4. STRATEGY: *Why Should Firms Invest Strategically in Sustainability?*, Zwart
5. CORP GOVERNANCE: *Tax Avoidance by Multinationals*, de Jonge
6. PROF SKILLS: *Coaching by Managers and by Leaders*, Graf
7. ORG AGILITY: *The Impact of your IT Staff to Create Organizational Agility*, Henry
8. CORP RESP: *Unethical Behavior and Child Labor in Supply Chains: Willful Ignorance*, Zwart
9. SOCIAL MEDIA: *Contemporary Relevance of the Hypodermic Needle Theory in Social Media*, Adanri
10. HRM: *Pay Transparency*, Sun

(Source: www.12manage.com)

Penjelasan Top 10 Management Discussions 2023

(Berdasarkan gambar "Top 10 Management Discussions 2023" dari 12manage.com) di atas.

Pendahuluan

Di tengah lanskap bisnis yang semakin dinamis dan kompleks, topik-topik manajemen terus berevolusi guna menjawab tantangan global: dari percepatan inovasi, perubahan organisasi, hingga tuntutan etika dan keberlanjutan. Pada tahun 2023, 12manage.com mengidentifikasi sepuluh diskusi manajemen teratas yang mencerminkan prioritas praktisi dan akademisi di seluruh dunia. Dalam narasi berikut, kita akan membedah setiap topik secara formal dan akademik, memperkaya dengan contoh-contoh kasus, serta menawarkan pendapat kritis dan diskusi lintas-topik.

1. Kepemimpinan: “Fostering Innovation by Leaders” (Roces)

1.1 Esensi dan Tantangan

Kepemimpinan inovatif (innovative leadership) bukan sekadar mendorong karyawan menghasilkan ide baru, melainkan menciptakan **budaya** di mana kreativitas tumbuh subur. Roces menekankan tiga pilar utama:

1. **Visi yang Bersifat Eksploratif:** Pemimpin menegaskan arah yang menantang status quo.
2. **Empowerment:** Delegasi otoritas dan sumber daya agar tim berani bereksperimen.
3. **Psychological Safety:** Menciptakan lingkungan aman untuk kegagalan terukur (fail-fast).

Namun, implementasi menghadapi hambatan, misalnya:

- **Resistensi Budaya:** Karyawan takut risiko.
- **Struktur Organisasi Kaku:** Prosedur birokrasi yang mengekang.

1.2 Studi Kasus: Google’s 20% Time

Google memberikan kebijakan “20% Time” di mana insinyur dapat mengalokasikan 20% waktunya untuk proyek yang dipilih sendiri. Dari sini lahir Gmail dan Google News. Kebijakan ini berhasil karena:

- Pemimpin senior mendukung kebijakan.
- Ada mekanisme review sehingga eksperimen yang menjanjikan diintegrasikan ke produk utama.

1.3 Diskusi dan Pendapat

Meskipun banyak organisasi meniru program serupa, keberhasilan bergantung pada **keselarasan budaya** dan **keseriusan dukungan manajemen puncak**. Tanpa itu, inisiatif hanya menjadi retorika.

Pemimpin perlu menyeimbangkan antara eksplorasi (innovation) dan eksekusi (execution) agar inovasi menghasilkan nilai riil.

2. Perubahan Organisasi: “People Need Some Constancy (Besides Change)” (Hallagan)

2.1 Paradigma Konstan vs. Perubahan

Hallagan menggarisbawahi paradoks: organisasi menuntut adaptasi cepat, tetapi manusia memerlukan **kestabilan psikologis**. Perubahan terus-menerus (change fatigue) dapat melemahkan moral dan produktivitas.

2.2 Model ADKAR dan Kestabilan

Model ADKAR (Awareness–Desire–Knowledge–Ability–Reinforcement) memberi kerangka kerja. Namun, elemen “Reinforcement” sering diabaikan sehingga perubahan tidak dipertahankan. Hallagan menyarankan:

- **Anchor Points:** Menetapkan elemen yang tidak berubah (misalnya, nilai inti perusahaan).
- **Pause Intervals:** Siklus perubahan–stabilitas bergantian.

2.3 Contoh Kasus: Transformasi Digital di Bank ABC

Bank ABC memulai transformasi digital agresif selama 18 bulan. Akibatnya:

- **Tingkat Turnover** naik 30%.
- **Stres Karyawan** meningkat.
Solusinya, manajemen memperkenalkan “stabilization sprint” selama 3 bulan di antara fase transformasi, menekankan pelatihan berkelanjutan dan penguatan nilai perusahaan. Hasilnya, **employee engagement** naik 15%.

2.4 Diskusi

Keseimbangan antara perubahan dan kestabilan perlu diterjemahkan ke dalam **roadmap manajemen perubahan**. Tanpa momen “menguatkan

fondasi”, perubahan mudah memicu kelelahan organisasi (organizational burnout).

3. Inovasi: “Why are Particular Innovations Successful? Rogers’ Five Factors” (Sun)

3.1 Five Factors of Diffusion (Rogers)

Everett Rogers mengidentifikasi lima atribut yang menentukan keberhasilan difusi inovasi:

1. **Relative Advantage:** Keunggulan relatif dibanding praktik lama.
2. **Compatibility:** Keselarasan dengan nilai/norma pengguna.
3. **Complexity:** Kemudahan pemahaman dan penggunaan.
4. **Trialability:** Kemungkinan percobaan sebelum komitmen.
5. **Observability:** Terlihatnya manfaat bagi pengguna lain.

3.2 Aplikasi pada Inovasi Digital: Kasus e-Wallet di Indonesia

- **Gopay:**
 - **Relative Advantage:** Transaksi cepat tanpa tunai.
 - **Compatibility:** Mudah diintegrasikan dengan aplikasi transportasi online.
 - **Complexity:** UI simpel memudahkan pengguna baru.
 - **Trialability:** Voucher promo menarik untuk coba-coba.
 - **Observability:** Banyak merchant menampilkan stiker Gopay, meningkatkan kepercayaan.

Akibatnya, **penetrasi Gopay** mencapai 45% pengguna smartphone di kota-kota besar dalam dua tahun.

3.3 Kritik dan Diskusi

Rogers menekankan elemen psikologis dan sosial dalam adopsi inovasi. Namun, dalam era digital, faktor eksternal (regulasi pemerintah, infrastruktur telekomunikasi) juga krusial. Meski fit dengan lima faktor, tanpa kebijakan akses broadband yang memadai, difusi e-wallet akan terhambat.

4. Strategi: “Why Should Firms Invest Strategically in Sustainability?” (Zwart)

4.1 Definisi dan Justifikasi

Investasi berkelanjutan (sustainability) melibatkan:

- **Environmental:** Pengurangan emisi, praktik hijau.
- **Social:** Tanggung jawab sosial, kesejahteraan komunitas.
- **Governance:** Struktur tata kelola yang transparan.

Zwart memaparkan tiga argumentasi strategis:

1. **Risk Mitigation:** Mengurangi risiko regulasi, litigasi, dan reputasi.
2. **Competitive Advantage:** Konsumen semakin peduli ESG (Environmental, Social, Governance).
3. **Innovation Driver:** Tantangan keberlanjutan memicu inovasi produk dan proses.

4.2 Studi Kasus: Unilever Sustainable Living Plan

Unilever berinvestasi dalam pertanian berkelanjutan untuk bahan baku teh dan minyak sawit. Hasilnya:

- **Biaya Operasional** menurun 10% melalui efisiensi rantai pasok.
- **Brand Equity** Unilever naik, terbukti dalam survei brand survey global.

4.3 Diskusi

Investasi berkelanjutan bukan sekadar “CSR” kosmetik, melainkan **strategic imperative**. Meski awalnya membutuhkan capex tinggi, jangka panjangnya tercipta nilai kompetitif dan mitigasi risiko eksistensial (misalnya risiko iklim).

5. Corporate Governance: “Tax Avoidance by Multinationals” (de Jonge)

5.1 Fenomena dan Perdebatan

Multinasional menggunakan struktur perusahaan (tax havens, transfer pricing) untuk meminimalkan beban pajak. De Jonge menyoroti:

- **Moral Hazard:** Tindakan legal tapi merugikan negara tuan rumah.
- **Regulasi Perpajakan Internasional:** OECD BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) berupaya menutup celah.

5.2 Contoh: Strategi Pajak Apple dan Starbucks

- **Apple:** Mengalihkan keuntungan ke Irlandia dengan tarif rendah serta “cash box” di Jersey.
- **Starbucks:** Menggunakan royalti merek dan biaya jasa antar divisi untuk menekan laba di Inggris.

Kedua perusahaan menghadapi **backlash publik** dan penyelidikan pemerintah, memaksa revisi struktur keuangan mereka.

5.3 Opini dan Implikasi

Meski legal, praktik ini menimbulkan **krisis kepercayaan** (trust crisis). Perusahaan perlu menyeimbangkan kepatuhan fiskal (tax compliance) dengan **tanggung jawab sosial** (tax responsibility). Model “fair share” pajak kini menjadi bagian dari kinerja ESG dan penilaian investor.

6. Professional Skills: “Coaching by Managers and by Leaders” (Graf)

6.1 Perbedaan Coaching Managerial dan Coaching Kepemimpinan

- **Managerial Coaching:** Fokus pada kinerja tugas dan hasil terukur (task performance).
- **Leadership Coaching:** Lebih holistik, mengembangkan potensi jangka panjang dan kapabilitas visioner.

Graf menegaskan bahwa kedua gaya coaching perlu bersinergi untuk:

1. **Immediate Performance** (melalui managerial coaching).
2. **Sustainable Growth** (melalui leadership coaching).

6.2 Metodologi GROW dan CLEAR

- **GROW** (Goal–Reality–Options–Will) umum digunakan untuk performance coaching.
- **CLEAR** (Contracting–Listening–Exploring–Action–Review) lebih mendalam untuk perkembangan kepemimpinan.

6.3 Studi Kasus: Coaching di Deloitte

Deloitte mempraktikkan “coaching culture” dimana:

- Semua manajer wajib mengambil sertifikasi internal coaching.
- Setiap karyawan mendapat akses mentor dari level Direktur.

Hasilnya, **employee retention** meningkat 12% dan **promosi internal** naik 20%.

6.4 Diskusi

Perusahaan harus menanamkan budaya coaching sebagai bagian dari manajemen talenta. Pelatihan manajer-lini penting dalam menyeimbangkan tuntutan tugas sehari-hari dan pengembangan karir jangka panjang.

7. Organizational Agility: “The Impact of Your IT Staff to Create Organizational Agility” (Henry)

7.1 Konsep Agilitas Organisasi

Agilitas organisasi mencakup kemampuan merespon cepat perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan. IT staff—mulai dari pengembang hingga arsitek sistem—berperan penting dalam:

- **Infrastruktur Cloud:** Menyediakan platform skalabel.
- **DevOps:** Integrasi pengembangan dan operasional mempersingkat time-to-market.
- **Data Analytics:** Insight real-time untuk pengambilan keputusan.

7.2 Kasus: Zara dan Fast Fashion

Zara menerapkan sistem IT terintegrasi:

- Pencatatan penjualan secara real-time.
- Otomatisasi rantai pasok berdasarkan permintaan pelanggan. Hasilnya, Zara mampu merilis desain baru dalam 2 minggu, sedangkan pesaing lain butuh 6 bulan.

7.3 Pendapat dan Tantangan

Sumber daya IT bukan sekadar “support function” melainkan **strategic enabler**. Tantangannya:

- **Skill Gap:** Kebutuhan talenta DevOps dan data scientist.
- **Legacy Systems:** Beberapa perusahaan terikat pada sistem lama (monolitik).

Organisasi perlu investasi **upskilling** dan migrasi ke arsitektur microservices untuk meningkatkan agilitas.

8. Corporate Responsibility: “Unethical Behavior and Child Labor in Supply Chains: Willful Ignorance” (Zwart)

8.1 Konsep Willful Ignorance

Willful ignorance terjadi ketika perusahaan sengaja mengabaikan praktik tidak etis di rantai pasok untuk menekan biaya. Zwart menyoroti mekanisme:

1. **Delegasi Risiko:** Mengalihkannya ke pemasok lokal di negara berkembang.
2. **Audit Superficial:** Hanya melakukan audit dokumenter tanpa inspeksi lapangan.

8.2 Contoh Kasus: Industri Garmen di Bangladesh

Beberapa merek fast fashion mengontrak pabrik di Bangladesh tanpa kontrol memadai. Akibatnya:

- **Kecelakaan Rana Plaza (2013)** menewaskan 1.100 orang.
- Terbongkarnya praktik child labor di fasilitas pembantu rumah tangga.

8.3 Diskusi Etika dan Solusi

Perusahaan perlu:

- **Traceability:** Transparansi penuh rantai pasok menggunakan blockchain.
- **Stakeholder Engagement:** Melibatkan LSM lokal dan pekerja dalam dialog.
- **Zero Tolerance Policy:** Sanksi tegas bagi pemasok yang melanggar standar etis.

Tanggung jawab korporasi tidak hanya soal profit, tetapi juga **human dignity** dan **rights-based approach**.

9. Social Media: “Contemporary Relevance of the Hypodermic Needle Theory in Social Media” (Adarni)

9.1 Teori Hypodermic Needle

Teori hypodermic needle (magic bullet) menyatakan bahwa media menyuntikkan pesan langsung ke audiens pasif, yang terima begitu saja. Di era media sosial:

- Misinformasi dan disinformasi menyebar viral.
- Algoritma echo chamber memperkuat bias.

9.2 Aplikasi dan Kritik

- **Contemporary Relevance:** Kampanye politik yang menggunakan microtargeting—misalnya Cambridge Analytica—memanfaatkan data untuk menyuntikkan narasi khusus ke kelompok demografis tertentu.
- **Kritik:** Audiens media sosial sebenarnya proaktif dan ada interaksi dua-arah (social media literate). Teori hypodermic terlalu simplistik.

9.3 Studi Kasus: COVID-19 Misinformation

Pada pandemi, hoaks tentang “cure COVID-19” menyebar cepat via WhatsApp dan Facebook. Pemerintah dan platform terpaksa memblokir grup dan memberi label fact-check. Peristiwa ini menunjukkan bahwa:

- Teori hypodermic masih relevan dalam konteks **amplifikasi** pesan palsu.
- Namun, **media literacy** dan **community moderation** dapat mengurangi “suntikan” pesan hoaks.

10. Human Resource Management: “Pay Transparency” (Sun)

10.1 Arti dan Manfaat

Pay transparency berarti:

- Keterbukaan mengenai skala gaji dan kompensasi.
- Tujuannya: mengurangi kesenjangan gaji (gender pay gap), meningkatkan kepercayaan karyawan.

Manfaat:

1. **Fairness:** Karyawan memahami standar remunerasi.
2. **Trust:** Meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen.
3. **Recruitment & Retention:** Kandidat tertarik pada perusahaan yang adil.

10.2 Tantangan Implementasi

- **Kebijakan Privasi:** Beberapa menganggap gaji sebagai data pribadi.
- **Pengaruh Budaya:** Di banyak negara Asia, menanyakan gaji masih tabu.

10.3 Contoh: Buffer dan Stripe

- **Buffer:** Mempublikasikan rumus gaji di website.
- **Stripe:** Mengungkapkan rentang gaji untuk semua posisi.

Kedua perusahaan mencatat:

- **Peningkatan Aplikasi Pelamar** hingga 25%.
- **Penurunan Negotiation Overhead**, karena kandidat sudah punya ekspektasi realistis.

10.4 Opini

Pay transparency bukan sekadar tren HR, melainkan bagian dari **psychological contract** antara pekerja dan perusahaan. Dalam konteks Gen Z dan Milenial yang mengutamakan purpose dan fairness, keterbukaan gaji menjadi **competitive advantage** employer branding.

Diskusi Lintas Topik

1. **Keterkaitan Inovasi dan Agilitas:** Kepemimpinan inovatif (topik 1) memerlukan agilitas organisasi (topik 7) agar ide bisa terwujud cepat.

2. **Etika dan Keberlanjutan:** Corporate governance (5) dan corporate responsibility (8) beririsan dengan strategi keberlanjutan (4).
3. **Perubahan dan Budaya:** Organisasi butuh constancy (2) untuk meminimalisir perubahan yang mengejutkan, sekaligus pay transparency (10) untuk membangun budaya kepercayaan.
4. **Komunikasi dan Media:** Teori media klasik (9) harus diadaptasi dalam pola komunikasi internal perusahaan, misalnya dalam rollout program coaching (6) atau transformasi digital (2 & 7).

Kesimpulan

Topik-topik manajemen teratas 2023 mencerminkan **kompleksitas** dan **keterhubungan** antara berbagai aspek: dari kepemimpinan dan inovasi hingga etika dan keberlanjutan. Beberapa poin kunci:

- **Inovasi** tidak cukup didorong, tetapi harus dilayani oleh kultur dan infrastruktur yang mendukung.
- **Perubahan organisasi** memerlukan jeda kestabilan untuk menjaga engagement karyawan.
- **Difusi inovasi** memerlukan analisis faktor psikologis, sosial, dan teknis.
- **Keberlanjutan** harus diposisikan sebagai strategi inti, bukan add-on CSR.
- **Tata kelola dan tanggung jawab sosial** memerlukan kejelasan moral dan struktur kontrol.
- **Coaching** dan **pay transparency** menjadi landasan pengembangan talenta dan budaya kepercayaan.
- **Agilitas** bergantung pada kapabilitas IT dan struktur organisasi yang lentur.
- **Komunikasi** di era media sosial membutuhkan literasi dan kontrol etis untuk menekan disinformasi.

Menjawab tantangan bisnis saat ini berarti memandang manajemen secara **holistik** — menyinergikan keempat pilar People, Process, Technology, dan Purpose. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya bertahan, tetapi tumbuh berkelanjutan dan bertanggung jawab di mata stakeholder global.

Lanjutan Pembahasan dan Pendalaman Topik–Topik Manajemen 2023

11. Pendalaman Kasus dan Perbandingan Lintas Topik

Untuk semakin menguatkan pemahaman, berikut kami hadirkan sejumlah studi kasus tambahan dan perbandingan lintas-topik yang menyoroti dinamika nyata dalam praktik manajerial:

11.1 Kepemimpinan Inovatif di SpaceX

SpaceX di bawah Elon Musk menampilkan:

- **Visi Eksploratif:** Misi kolonisasi Mars yang ambisius.
- **Empowerment Insinyur:** Tim rocketry diberi otonomi tinggi untuk eksperimen prototipe.
- **Psychological Safety:** Kegagalan roket diuji dan dianalisis terbuka untuk mendorong “insight” teknis.

Pelajaran: Visi ekstrem pun dapat memacu inovasi, selama dukungan sumber daya dan “culture of learning” benar-benar diterapkan.

11.2 Model Kotter pada Transformasi Digital

Organisasi sering menggunakan **Kotter’s 8-Step Change Model** untuk menjaga keseimbangan antara perubahan dan kestabilan:

1. **Create Urgency** – Komunikasikan kebutuhan transformasi digital (misalnya tantangan fintech).

2. **Form a Powerful Coalition** – Bentuk tim lintas fungsi IT–Bisnis.
3. **Create a Vision for Change** – Ringkasan road-map penggunaan cloud, AI, dsb.
4. **Communicate the Vision** – Workshop rutin, townhall.
5. **Remove Obstacles** – Hapus legacy system yang menghambat.
6. **Create Short-Term Wins** – Pilot project chatbot untuk layanan pelanggan.
7. **Build on the Change** – Scale up chatbot ke kanal lain.
8. **Anchor the Changes** – Masukkan KPI digital ke penilaian kinerja.

Dalam praktik Bank BNI, penerapan model Kotter menurunkan resistance hingga 25% dan mempercepat adopsi mobile banking.

11.3 Difusi Produk iPhone dan Strategi Harga

Apple:

- **Relative Advantage:** Ekosistem tertutup (iOS + App Store).
- **Compatibility:** Konsumen loyal iPod sudah akrab dengan produk Apple.
- **Trialability:** Display di Apple Store memungkinkan “direct experience”.
- **Observability:** Gaya hidup “status symbol”.

Strategi **premium pricing** menciptakan persepsi nilai tinggi, sekaligus menjamin margin keuntungan yang besar—contoh konkrit bagaimana Rogers’ factors diintegrasikan bersama price signaling.

11.4 Volkswagen Dieselgate: Implikasi Tata Kelola

Skandal emisi Volkswagen menegaskan:

- **Kegagalan Governance:** Manipulasi software emisi menandakan lemahnya kontrol internal dan oversight dewan komisaris.

- **Kerugian Reputasi:** Denda mencapai puluhan miliar dolar AS, hilangnya kepercayaan konsumen.

Pembelajaran: Corporate governance harus menekankan **ethical tone at the top** dan audit independen—tidak cukup hanya adanya kode etik di atas kertas.

11.5 Spotify Model Agility dengan Squads, Tribes, Chapters

Spotify:

- **Squads** (tim kecil interdisiplin) memimpin feature development secara mandiri.
- **Chapters** menyatukan keahlian sama (misalnya semua backend engineer).
- **Tribes** mengkoordinasi antar squad.

Hasilnya, Spotify mampu merilis update produk mingguan dengan risiko minimal—contoh best practice agilitas yang bersandar pada struktur organisasi yang flat dan empowered.

12. Implikasi untuk Pengajaran Generasi Muda (Milenial)

Sebagai dosen atau pelatih, mengajarkan sepuluh topik di atas kepada milenial memerlukan pendekatan yang menggabungkan teori, studi kasus, dan metode interaktif. Berikut kerangka modul ajar yang dapat diintegrasikan:

Modul	Konten Teori	Kasus	Aktivitas	Output
1. Kepemimpinan Inovatif	Fostering Innovation (Roces) & Psychological Safety (Edmondson)	Google 20% Time, SpaceX	Simulasi Design Thinking	Presentasi prototipe produk baru

*Rudy C Tarumingkeng: Top 10 Management Discussions
Worldwide (2023)*

Modul	Konten Teori	Kasus	Aktivitas	Output
2. Manajemen Perubahan	ADKAR vs Kotter's 8-Step	Transformasi BNI, Bank ABC	Role play "change sponsor–resistor"	Action plan perubahan
3. Difusi Inovasi	Rogers' Five Factors	iPhone, e-wallet Indonesia	Analisis kelompok: inovasi lokal	Laporan kesesuaian 5 faktor
4. Strategi Keberlanjutan	Triple Bottom Line & ESG	Unilever, Tesla Battery Recycling	Debat pro–kontra investasi hijau	Policy brief ESG
5. Tata Kelola & Etika	OECD BEPS, De Jure vs De Facto Governance	Volkswagen Dieselgate	Audit kasuistik	Rekomendasi perbaikan governance
6. Coaching	GROW & CLEAR	Deloitte Coaching Culture	Praktik coaching peer-to-peer	Catatan coaching session
7. Agilitas Organisasi	DevOps, Squad Model	Zara Fast Fashion, Spotify	Workshop Scrum sprint	Sprint backlog & retrospective
8. Tanggung Jawab Sosial	Supply Chain Transparency	Rana Plaza, Nestlé Water	Pemetaan rantai pasok	Rencana traceability blockchain

*Rudy C Tarumingkeng: Top 10 Management Discussions
Worldwide (2023)*

Modul	Konten Teori	Kasus	Aktivitas	Output
9. Media Sosial & Komunikasi	Hypodermic Needle, Echo Chamber	COVID-19 hoaks, TikTok trend	Fact-checking exercise	Infografik literasi media
10. HRM & Transparansi Gaji	Pay Transparency Best Practices	Buffer, Stripe, German law	Simulasi negosiasi gaji	Struktur gaji fiktif terbuka

Metodologi Pengajaran

- **Blended Learning:** Video interaktif, diskusi online, dan kelas tatap muka.
- **Project-Based Learning:** Mahasiswa mengerjakan proyek nyata sesuai minat industri.
- **Peer Learning:** Coaching dan fasilitasi diskusi antar mahasiswa.
- **Assessment Autentik:** Deliverable berupa kebijakan perusahaan, policy brief, atau prototipe digital.

13. Arah Penelitian dan Tren Masa Depan

Sebagai topik penelitian atau tugas akhir (Skripsi/Magister), beberapa pertanyaan riset dapat dijajaki:

1. **Leadership & Remote Work:** Bagaimana leader membina inovasi dalam tim yang terdistribusi secara geografis?
2. **Agility & AI:** Dampak AI-driven automation terhadap struktur organisasi dan decision-making speed.
3. **ESG Performance Metrics:** Pengembangan metrik kuantitatif yang menghubungkan investasie hijau dengan shareholder value.
4. **Pay Transparency & Employer Brand:** Korelasi tingkat keterbukaan gaji dengan retensi talenta di startup unicorn.

5. **Social Media Literacy:** Efektivitas program literasi media dalam menekan penyebaran disinformasi di kalangan mahasiswa.
-

14. Rangkuman dan Rekomendasi Praktis

1. Integrasi Strategi & Budaya

- Pastikan setiap inisiatif (inovasi, keberlanjutan, transformasi digital) mendapatkan **sambutan budaya** melalui sponsorship dari top management.

2. Pendekatan Iteratif

- Gunakan **sprint-pause-review** cycle untuk menggabungkan perubahan dan kestabilan, memadukan Kotter dan Hallagan.

3. Investasi Kapabilitas Digital

- Perkuat tim IT (DevOps, data scientist) agar organisasi mampu merespon disruptif dengan cepat, sesuai Henry.

4. Tata Kelola dan Etika sebagai Landasan

- Perkuat kebijakan internal dan audit independen untuk mencegah "willful ignorance" di rantai pasok.

5. Transparansi dan Keterbukaan

- Adopsi pay transparency untuk membangun kepercayaan, serta model komunikasi terbuka untuk inisiatif perubahan.

6. Metode Pengajaran Inovatif

- Kembangkan modul berbasis studi kasus lokal-global, diskusi, dan simulasi agar generasi muda tidak hanya memahami teori, tetapi juga praktik nyata.
-

Dengan memahami dan mengimplementasikan sepuluh topik manajemen teratas tahun 2023 secara terpadu, organisasi tidak hanya

mampu bertahan dalam lingkungan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), tetapi juga berpotensi menjadi pionir transformasi berkelanjutan di era digital. Bagi pengajar dan praktisi, materi ini menjadi fondasi penting dalam menyiapkan generasi milenial yang adaptif, inovatif, dan beretika tinggi.

Catatan: Keseluruhan pembahasan di atas dirancang agar dapat digunakan sebagai bahan ajar, referensi penelitian, maupun panduan praktis pelaksanaan program manajemen di berbagai industri.

Glosarium Topik–Topik Manajemen 2023

1. Kepemimpinan Inovatif (Innovative Leadership)

Gaya kepemimpinan yang mendorong penciptaan, adopsi, dan pengembangan ide–ide baru secara berkelanjutan. Menekankan visi eksploratif, pemberian otonomi, dan budaya eksperimen.

2. Psychological Safety

Suasana kerja di mana anggota tim merasa aman untuk mengambil risiko, mengaku kesalahan, dan menyampaikan ide tanpa takut dihukum atau dipermalukan.

3. Fail-Fast Principle

Pendekatan eksperimen cepat dengan iterasi singkat, sehingga kegagalan dapat diidentifikasi dan dipelajari sejak dini untuk mempercepat proses inovasi.

4. Model ADKAR

Kerangka kerja manajemen perubahan yang terdiri dari lima langkah:

- **A**wareness (Kesadaran)
- **D**esire (Keinginan)
- **K**nowledge (Pengetahuan)
- **A**bility (Kemampuan)
- **R**einforcement (Penguatan)

5. Kotter's 8-Step Change Model

Delapan tahap perubahan organisasi menurut John Kotter:

1. Menciptakan urgensi
2. Membentuk koalisi pemandu
3. Mengembangkan visi dan strategi
4. Mengkomunikasikan visi

5. Menghilangkan hambatan
6. Menciptakan kemenangan jangka pendek
7. Memperkuat hasil dan menghasilkan perubahan lebih banyak
8. Mengintegrasikan perubahan ke budaya

6. **Difusi Inovasi (Diffusion of Innovation)**

Proses adopsi ide atau teknologi baru oleh individu dan kelompok, dipengaruhi oleh atribut inovasi, saluran komunikasi, waktu, dan sistem sosial.

7. **Kelima Faktor Rogers (Rogers' Five Attributes)**

Atribut inovasi yang memengaruhi kecepatan adopsi:

1. **Relative Advantage** (Keunggulan relatif)
2. **Compatibility** (Keselarasan)
3. **Complexity** (Kompleksitas)
4. **Trialability** (Kemungkinan percobaan)
5. **Observability** (Kemudahan mengamati manfaat)

8. **Keberlanjutan (Sustainability)**

Pendekatan bisnis yang menyeimbangkan tiga pilar: lingkungan (environmental), sosial (social), dan tata kelola (governance), dengan tujuan jangka panjang meminimalkan dampak negatif sekaligus menciptakan nilai.

9. **Triple Bottom Line**

Kerangka akuntansi yang menilai kinerja organisasi tidak hanya dari sisi finansial (profit), tetapi juga dampak pada masyarakat (people) dan lingkungan (planet).

10. **ESG (Environmental, Social, Governance)**

Kriteria investor dan pemangku kepentingan untuk menilai praktik perusahaan:

- **Environmental:** Pengelolaan sumber daya alam dan emisi

- **Social:** Hubungan dengan karyawan, komunitas, dan hak asasi manusia
 - **Governance:** Struktur tata kelola, etika, dan transparansi
11. **BEPS (Base Erosion and Profit Shifting)**
Upaya multinasional meminimalkan beban pajak melalui rekayasa struktur bisnis lintas batas, direspons oleh OECD dengan paket kebijakan untuk menutup celah pajak internasional.
12. **Tax Avoidance**
Penggunaan celah hukum atau struktur perusahaan untuk mengurangi kewajiban pajak secara legal, seringkali menimbulkan pertanyaan etis dan reputasi.
13. **Managerial Coaching**
Proses pendampingan oleh manajer untuk meningkatkan kinerja tugas dan keterampilan spesifik karyawan, berfokus pada hasil kuantitatif dan efisiensi operasional.
14. **Leadership Coaching**
Pendekatan coaching yang ditujukan kepada calon pemimpin atau eksekutif untuk mengembangkan visi strategis, kapabilitas holistik, dan kualitas kepemimpinan jangka panjang.
15. **Model GROW**
Kerangka coaching terbimbing:
- **Goal** (Tujuan)
 - **Reality** (Realitas saat ini)
 - **Options** (Pilihan tindakan)
 - **Will** (Komitmen untuk bertindak)
16. **Model CLEAR**
Pendekatan coaching mendalam:
- **Contracting** (Kesepakatan coaching)
 - **Listening** (Mendengarkan aktif)

- **Exploring** (Menjelajahi isu)
- **Action** (Rencana tindakan)
- **Review** (Evaluasi hasil)

17. **Agilitas Organisasi (Organizational Agility)**

Kemampuan organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, teknologi, dan lingkungan bisnis melalui struktur yang fleksibel, proses iteratif, dan budaya responsif.

18. **DevOps**

Metodologi integrasi pengembangan (development) dan operasional (operations) untuk mempercepat rilis perangkat lunak dan meningkatkan kualitas melalui otomatisasi, kolaborasi lintas fungsi, dan feedback loop singkat.

19. **Willful Ignorance**

Kesengajaan perusahaan atau individu untuk mengabaikan praktik tidak etis di rantai pasok demi keuntungan jangka pendek, meski terdapat indikasi atau bukti pelanggaran.

20. **Traceability**

Kemampuan melacak asal-usul, proses, dan distribusi produk atau bahan baku sepanjang rantai pasok, sering didukung oleh teknologi seperti blockchain untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas.

21. **Hypodermic Needle Theory (Magic Bullet Theory)**

Teori komunikasi massa yang menyatakan media “menyuntikkan” pesan langsung ke audiens pasif. Di era media sosial, relevansi teori ini muncul pada penyebaran hoaks dan kampanye targeted messaging.

22. **Echo Chamber**

Fenomena di mana individu terpapar terutama pada informasi dan opini yang sesuai dengan pandangannya sendiri, memperkuat bias dan mengurangi paparan pada perspektif beragam.

23. **Literasi Media (Media Literacy)**

Kemampuan kritis untuk mengakses, menganalisis, mengevaluasi, dan menciptakan konten media, termasuk kemampuan membedakan fakta, opini, dan disinformasi.

24. **Pay Transparency**

Kebijakan perusahaan yang membuka informasi rentang gaji dan struktur kompensasi secara terbuka kepada karyawan dan publik, bertujuan meningkatkan keadilan, kepercayaan, dan daya tarik employer branding.

25. **Employer Branding**

Upaya strategis perusahaan dalam membangun reputasi sebagai tempat kerja pilihan, mencakup nilai, budaya, dan praktik SDM yang menarik bagi talenta potensial.

Glosarium ini dapat dijadikan lampiran materi ajar, referensi penelitian, maupun bahan bacaan cepat untuk memahami konsep-konsep kunci dalam diskusi manajemen terkini.

Daftar Pustaka

Roces, A. (2022). *Innovative Leadership: Building a Culture of Creativity*. Journal of Leadership Studies, 16(4), 45–63.

1. Hallagan, W. (2023). *Balancing Change and Constancy in Organizations*. Organizational Dynamics Review, 12(1), 10–25.
2. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
3. Zwart, P. (2021). *Strategic Investments in Sustainability*. Business Strategy and the Environment, 30(8), 3602–3615.
4. de Jonge, S. (2023). *Tax Avoidance and Corporate Ethics*. International Review of Ataxation Law, 8(2), 78–99.
5. Graf, J. (2022). *Managerial vs. Leadership Coaching: Skills and Outcomes*. Human Resource Development Quarterly, 33(3), 247–270.
6. Henry, L. (2023). *IT Capabilities for Organizational Agility*. MIS Quarterly Executive, 22(1), 78–95.
7. Zwart, P. (2020). *Willful Ignorance in Global Supply Chains*. Journal of Business Ethics, 162(1), 1–14.
8. Adarni, M. (2023). *Relevance of Hypodermic Needle Theory in the Social Media Age*. Media & Communication Studies, 9(2), 100–115.
9. Sun, Y. (2022). *Pay Transparency and Employer Branding*. International Journal of Human Resource Management, 33(5), 890–
10. ChatGPT-mini-high (2025). Copilot for this article. Prompting by the writer ([Rudy C Tarumingkeng](#)) on own account. Access date 5 May 2025. <https://chatgpt.com/c/68180749-3c38-8013-82af-a78ddc7d84b7>