

Article History: Received: 25 April 2025, Revision: 15 May 2025, Accepted: 30 June 2025,  
Available Online: 10 July 2025.

DOI: <https://doi.org/10.35870/emt.9i3.4547>

## ***Systematic Literature Review: Self-Managing Organization, Konsep, Evolusi, dan Implikasinya dalam Organisasi***

**Nurendah Shinta Rachmawati<sup>1\*</sup>**

<sup>1\*</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”  
Jakarta, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia.

*Corresponding Email:* nurendahshinta@upnvj.ac.id <sup>1\*</sup>

**Abstrak.** *Self-Managing Organization (SMO) merupakan salah satu pendekatan manajerial yang menekankan pada desentralisasi keputusan, otonomi tim, dan peningkatan kepemilikan aindividu dalam proses kerja. Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi yang adaptif, agile, dan berbasis nilai-nilai kepercayaan serta partisipasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi konsep, evolusi, dan implikasi dari penerapan Self-Managing Organization (SMO) dalam organisasi-modern dengan menggunakan data dari berbagai penelitian terkait yang dipublikasikan dalam rentang waktu 15 tahun (2010-2025). Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) pendekatan PRISMA, metode sistematis yang dirancang untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan menyimpulkan teori berdasarkan bukti-bukti yang relevan dari studi literatur yang telah diterbitkan. Penelitian ini melakukan pemeriksaan komprehensif terhadap database Google Scholar, Science Direct, Springer Link, JSTOR, Wiley, Sage dengan mengidentifikasi 203 artikel dari jurnal yang diterbitkan. Setelah proses inklusi yang cermat, 30 artikel memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam merumuskan arah penelitian masa depan serta menawarkan implikasi praktis bagi pengelolaan organisasi modern, terutama dalam konteks pengambilan keputusan, transformasi digital, inovasi, dan kerja hybrid.*

**Kata kunci:** *Self-Managing Organization (SMO); Desain Organisasi; Desentralisasi.*

**Abstract.** *Self-Managing Organization (SMO) is a managerial approach that emphasizes decision decentralization, team autonomy, and increased individual ownership in the work process. This concept developed in response to the needs of adaptive, agile organizations based on values of trust and participation. This study aims to explore the concept, evolution, and implications of the application of Self-Managing Organization (SMO) in modern organizations using data from various related studies published over a period of 15 years (2010-2025). The approach used in this study uses the Systematic Literature Review (SLR) method with the PRISMA approach, a systematic method designed to identify, analyze, evaluate, and conclude theories based on relevant evidence from published literature studies. This study conducted a comprehensive examination of the Google Scholar, Science Direct, Springer Link, JSTOR, Wiley, Sage databases by identifying 203 articles from published journals. After a careful inclusion process, 30 articles met the predetermined criteria. This research contributes to formulating future research directions and offers practical implications for the management of modern organizations, especially in the context of decision-making, digital transformation, innovation, and hybrid work.*

**Keywords:** *Self-Managing Organization (SMO); Organizational Design; Decentralization.*

## Pendahuluan

Perubahan yang cepat dan tidak terduga dalam lingkungan eksternal telah mengubah cara organisasi beroperasi. *Globalisasi*, *digitalisasi*, dan *disrupsi teknologi* menciptakan kompleksitas dalam lingkungan bisnis yang mengharuskan organisasi untuk bersikap adaptif, responsif, dan inovatif. Dalam situasi ini, pendekatan konvensional yang bersifat hirarkis dan birokratis dianggap tidak lagi memadai untuk mengelola kompleksitas dan dinamika yang ada. Kondisi ini mendorong munculnya kebutuhan akan pendekatan manajerial yang lebih adaptif, *agile*, dan berbasis partisipasi. Konsep *Self-Managing Organization (SMO)* muncul sebagai alternatif terhadap struktur organisasi tradisional yang hirarkis dan birokratis (Manz & Sims, 1984). *SMO* secara mendasar menekankan pada pemberdayaan individu, fleksibilitas, kolaborasi, desentralisasi pengambilan keputusan, serta otonomi tim dalam proses kerja. Berbeda dengan struktur organisasi tradisional yang mengandalkan kontrol manajerial dari atas ke bawah, *SMO* memberikan kebebasan kepada individu atau tim untuk mengatur diri mereka sendiri, termasuk dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional. Pendekatan ini tidak hanya mencerminkan pergeseran paradigma dalam manajemen organisasi, tetapi juga menawarkan solusi terhadap kebutuhan akan struktur yang lebih lincah dan mampu bertahan menghadapi gangguan eksternal.

Beberapa studi empiris menunjukkan bahwa penerapan *SMO* dapat meningkatkan efektivitas organisasi, produktivitas tim, keterlibatan karyawan, serta inovasi organisasi melalui struktur yang lebih adaptif dan kolaboratif (Laloux, 2014; Lee & Edmondson, 2017). *SMO* juga selaras dengan nilai-nilai organisasi modern yang mengutamakan transparansi, akuntabilitas kolektif, serta pemanfaatan *teknologi digital* dalam mendukung proses koordinasi tanpa ketergantungan pada struktur formal yang kaku. Namun demikian, keberhasilan implementasi *SMO* tidak bersifat universal. Penelitian oleh Yeow *et al.* (2018) mengungkapkan bahwa implementasi *SMO* sangat dipengaruhi oleh faktor budaya, kesiapan *teknologi*, dan struktur komunikasi

organisasi. Dalam organisasi yang masih didominasi oleh budaya hierarkis atau struktur birokratis yang kaku, *SMO* menghadapi hambatan berupa resistensi terhadap perubahan, ambiguitas peran, dan ketidakjelasan akuntabilitas. Selain itu, literatur mengenai penerapan *SMO* di negara berkembang, termasuk Indonesia, masih terbatas, sehingga dibutuhkan kajian lebih lanjut untuk memahami kesesuaian pendekatan ini dalam berbagai situasi kelembagaan dan sosial budaya. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan kajian sistematis terhadap perkembangan, karakteristik, dan tantangan implementasi *SMO* dalam organisasi modern. Dengan menggunakan metode *Systematic Literature Review (SLR)* dan pedoman *PRISMA* untuk tinjauan sistematis, studi ini mengidentifikasi dan menganalisis literatur akademik yang diterbitkan antara tahun 2010 hingga 2025 untuk merumuskan sintesis konseptual serta arahan penelitian masa depan.

## Tinjauan Literatur

*Self-Managing Organization (SMO)* merupakan bentuk organisasi yang menempatkan otonomi dan desentralisasi sebagai prinsip utama dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan ketanggungan organisasi terhadap perubahan serta memperkuat partisipasi dan kepemilikan karyawan dalam proses kerja (Laloux, 2014). Konsep *SMO* berkembang dari pemikiran Manz dan Sims (1984) tentang *Self-Managing Work Teams* dan diperluas oleh pendekatan seperti *Holacracy* (Robertson, 2015), yang mengadopsi struktur lingkaran (*circle-based structure*) dan peran dinamis untuk menggantikan jabatan formal. Lee dan Edmondson (2017) dalam penelitiannya menerangkan bahwa *SMO* adalah upaya untuk mengurangi hubungan hirarkis antara manajer dan bawahannya yang berfungsi sebagai blok pembangun inti hirarki manajerial dan merupakan kontrol utama. Dalam implementasinya dalam *SMO*, semua karyawan memegang hak keputusan yang ditetapkan dengan baik yang tidak dapat digantikan oleh seseorang hanya karena ia adalah bosnya. Karenanya, jika hirarki manajerial merupakan sistem feudalisme di mana sebagian besar karyawan tidak memiliki kepemilikan tanah,

maka *SMO* memperkenalkan sistem hak milik untuk semua karyawan (Lee & Edmondson, 2017). Menurut Lee dan Edmondson (2017), *SMO* memiliki karakteristik yang dicirikan oleh struktur yang datar, akses informasi terbuka, pengambilan keputusan desentralistik, dan akuntabilitas kolektif. Dalam *SMO*, pengambilan keputusan tidak dilakukan secara sentralistik oleh manajer tingkat atas, melainkan didistribusikan ke seluruh anggota tim yang memiliki otonomi atas pekerjaannya. Organisasi jenis ini bertumpu pada kepercayaan, kolaborasi tim, dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya. Ciri utama *SMO*, menurut Lee dan Edmondson (2017), meliputi:

- 1) Otonomi Tim (*Team Autonomy*), yaitu setiap tim dalam *SMO* memiliki tanggung jawab penuh terhadap perencanaan, pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pekerjaan mereka sendiri.
- 2) Transparansi Informasi, di mana *SMO* mendorong keterbukaan informasi di seluruh level organisasi. Seluruh anggota tim memiliki akses terhadap data operasional dan strategis, memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan berdasarkan informasi yang lengkap. Transparansi ini juga memperkuat rasa percaya antar anggota tim, sebagaimana ditegaskan oleh Robertson (2015) dalam model *Holacracy*, di mana semua keputusan dan aturan organisasi terdokumentasi dan dapat diakses bebas.
- 3) Struktur Organisasi Datar (*Flat Organizational Structure*), Martela dan Nadram (2025) mengemukakan bahwa *SMO* menolak prinsip hirarkis tradisional. Dalam struktur datar atau *flat*, lapisan manajerial dikurangi atau dihapus, sehingga mempercepat alur komunikasi dan menghindari distorsi informasi. Hal ini juga memperkuat prinsip kesetaraan antar anggota tim, di mana kontribusi setiap individu dianggap setara. Struktur ini sangat cocok untuk organisasi yang dinamis dan memerlukan respons cepat terhadap perubahan pasar.
- 4) Desentralisasi Pengambilan Keputusan, yaitu keputusan-keputusan penting baik yang bersifat strategis maupun operasional didesentralisasi ke unit-unit kecil dalam organisasi. Tidak ada titik pusat kekuasaan melainkan sistem koordinasi berbasis peran dan domain tanggung jawab. Hal ini

meningkatkan efisiensi dalam eksekusi tugas dan mempercepat proses inovasi karena tidak perlu melewati birokrasi yang kompleks (Laloux, 2014).

- 5) Kepemimpinan Terdistribusi (*Distributed Leadership*), dalam implementasinya *SMO* menanamkan prinsip kepemimpinan kolektif. Setiap anggota memiliki kesempatan dan tanggung jawab untuk mengambil peran kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan situasional dan keahlian mereka. Hal ini sejalan dengan studi oleh Mkoba & Marnewick (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan terdistribusi mendukung penerapan *agile practices* dalam organisasi.
- 6) Adaptabilitas dan Fleksibilitas Struktural, menurut Topholm *et al.* (2025), karena tidak terikat pada struktur formal yang kaku, *SMO* memiliki fleksibilitas tinggi dalam menyesuaikan struktur dan peran kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam praktiknya, hal ini memungkinkan organisasi untuk bertransformasi secara cepat tanpa mengalami resistensi struktural yang signifikan.
- 7) Akuntabilitas Kolektif, dalam *SMO* tidak hanya menjadi tanggung jawab individu atau manajer, melainkan seluruh tim. Setiap keputusan dan hasil kerja merupakan konsensus atau kerja tim, sehingga kegagalan atau keberhasilan menjadi tanggung jawab bersama (Yeow *et al.*, 2018). Model ini mendorong pembelajaran kolektif dan peningkatan kinerja berkelanjutan.

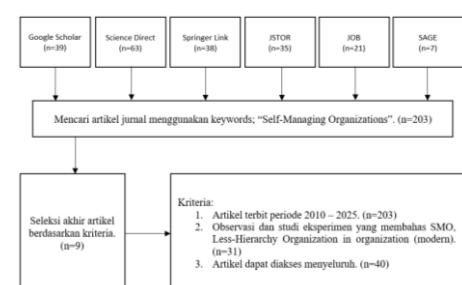
Konsep *SMO* dibangun di atas sejumlah teori yang menekankan pentingnya otonomi, motivasi intrinsik, dan partisipasi aktif dalam lingkungan kerja. *Self-Determination Theory* yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (2000) menegaskan bahwa individu memiliki kebutuhan psikologis akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Ketika kebutuhan ini terpenuhi melalui struktur organisasi yang desentralistik dan berbasis kolaborasi seperti *SMO*, maka karyawan cenderung menunjukkan keterlibatan dan produktivitas yang lebih tinggi. Selain itu, pendekatan ini juga sejalan dengan pandangan bahwa manusia secara alami mampu mengelola dirinya dan bersedia bertanggung jawab jika berada dalam sistem kerja yang mendukung.

Secara struktural, *SMO* juga didasari oleh *Complex Adaptive Systems Theory* (Uhl-Bien *et al.*, 2007) yang memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang harus mampu merespons perubahan secara dinamis dan non-linier. Dalam teori ini, struktur yang fleksibel dan distribusi informasi antar agen merupakan prasyarat utama adaptabilitas organisasi. Sejalan dengan itu, *Agile Organization Principles* dalam Marnewick (2022) menekankan pentingnya kecepatan iterasi, pengambilan keputusan terdesentralisasi, dan kepemimpinan terdistribusi untuk menciptakan organisasi yang responsif terhadap ketidakpastian pasar. Kerangka struktur organisasi seperti *Holacracy* (Robertson, 2015) mengintegrasikan kedua pendekatan ini dengan membentuk struktur peran (*role-based structure*) yang dinamis dan tidak bergantung pada jabatan, sehingga *SMO* dapat terus berkembang dalam era transformasi digital dan kompleksitas global.

## Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan *PRISMA* (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). *PRISMA* adalah metode tinjauan yang terstruktur dengan baik, yang memanfaatkan alat sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menganalisis hasil penelitian yang relevan (Moher *et al.*, 2009). Proses *PRISMA* dilakukan secara sistematis sesuai dengan tahapan yang diilustrasikan dalam diagram alir *PRISMA* (Page *et al.*, 2021). Dalam diagram alir tersebut, artikel yang teridentifikasi harus dianalisis dan kemudian disaring serta dieliminasi. Artikel yang tidak memenuhi kriteria inklusi akan dihapus dari proses analisis. Penelitian ini menggunakan sejumlah database, yaitu *Google Scholar*, *Science Direct*, *Springer Link*, *JSTOR*, *Wiley*, dan *Sage* untuk pencarian jurnal dengan

kata kunci "Self-Managing Organizations." Dari pencarian ini, diperoleh 203 artikel yang dipublikasikan antara tahun 2010 hingga 2025. Artikel-artikel yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, menghasilkan 30 artikel yang memenuhi persyaratan. Selanjutnya, artikel-artikel tersebut difokuskan lebih spesifik pada implementasi *Self-Managing Organizations* dalam organisasi modern, yang menghasilkan 9 artikel utama menggunakan metode *PRISMA*, sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Alir PRISMA

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan metode *PRISMA* untuk mengeksplorasi konsep, evolusi, dan implikasi dari *Self-Managing Organization (SMO)* dalam organisasi modern. Dari 203 artikel yang diidentifikasi melalui enam (6) database akademik, seleksi ketat menghasilkan 30 artikel yang relevan, dan akhirnya disaring menjadi 9 artikel utama yang membahas penerapan *SMO* pada organisasi modern. Artikel-artikel tersebut dianalisis secara mendalam untuk menjawab tiga pertanyaan utama penelitian: (1) evolusi konsep *SMO*; (2) karakteristik dan prinsip implementasi *SMO*; dan (3) tantangan serta peluang dalam penerapannya dalam berbagai lingkungan organisasi.

Tabel 1. Hasil Sintesis Artikel tentang Self-Managing Organizations

No	Judul	Penulis	Penerbit / Jurnal	Tahun	Hasil
1	Positive, Challenging, or Impossible Self-Managing	Tobias Berggren, Jensen, Elisabeth	SpringerLink /Journal of Organization Design	2024	Dampak radikal dalam SMO, temuan utama mencakup bahwa meskipun

	Organizations? Exploring Radical Decentralization at an Addiction Rehabilitation Center	Naima Mikkelsen		desentralisasi dapat meningkatkan kesejahteraan dan kinerja tugas dalam tim, desentralisasi juga dapat menyebabkan konflik terselubung antara tim, yang dapat membuat SMO tidak berfungsi. Studi ini menyoroti perlunya struktur organisasi relasional baru untuk menangani konflik dan koordinasi secara efektif dalam SMO. Penelitian ini menekankan pentingnya mengembangkan mekanisme untuk penyelesaian konflik dan koordinasi dalam SMO.	
2	Does it fit? The relationships between personality, decision autonomy fit, work engagement, and emotional exhaustion in self-managing organizations	Maria Doblinger, Janina Class	Wiley /International Journal of Selection and Assessment	2023	Hubungan antara otonomi keputusan dan hasil karyawan dalam implementasi SMO, karyawan dalam SMO mengalami otonomi keputusan yang lebih tinggi, kesesuaian antara otonomi ideal dan yang dirasakan sangat penting untuk keterlibatan kerja, ciri-ciri kepribadian seperti ekstroversi dan keterbukaan terhadap pengalaman memprediksi otonomi ideal yang lebih tinggi.
3	Buurtzorg: Scaling Up an Organization with Hundreds of Self-Managing Teams but No Middle Managers	Frank Martela, Sharda Nandram	SpringerLink /Journal of Organization Design	2023	Model organisasi Buurtzorg yang dicirikan oleh SMT tanpa manajer menengah, yang menghasilkan biaya overhead yang lebih rendah dan hasil kesehatan yang lebih baik. Pemanfaatan ICT/TIK sangat penting dalam mendukung tim dengan menyediakan alat untuk manajemen tugas, penilaian kinerja, dan

					komunikasi yang mengantikan peran manajerial tradisional. Keberhasilan Buurtzorg yaitu saling ketergantungan yang rendah antara tim, motivasi, dan kompetensi karyawan yang tinggi, dan kebutuhan untuk kepedulian.
4	Changes in Formal Structure Towards Self-Managing Organization and Their Effects on The Intra-Organizational Communication Network	Marcel Maurer, Norbert Bach, Simon Oertel	SpringerLink /Journal of Organizationa Design	2023	Bagaimana perubahan organisasi menuju SMO, memengaruhi jaringan komunikasi intra-organisasi, ditemukan bahwa karyawan dengan pangkat awal lebih tinggi tetap lebih sentral dalam jaringan komunikasi bahkan setelah perubahan, meskipun mereka kehilangan beberapa mitra komunikasi. Jaringan komunikasi secara keseluruhan menjadi kurang didominasi oleh actor individu setelah perubahan yang menunjukkan pergeseran menuju struktur komunikasi yang lebih terdistribusi.
5	Are Employee Self-Management and Organizational Self-Management Related to Work Engagement or Burnout? Evidence From Two Studies	Merit Morikawa, Frank Martela, Jari Hakanen	SpringerLink /Journal of Organization Design	2023	OSM dan ESM berhubungan positif dengan keterlibatan kerja dan berhubungan negative dengan kelelahan. Hubungan ini dikaitkan dengan kesejahteraan karyawan yang lebih baik, dan bertentangan dengan kekhawatiran bahwa hal tersebut dapat menyebabkan peningkatan kelelahan.
6	What Makes Self-Managing Organizations Novel? Comparing how Weberian	Frank Martela	SpringerLink /Journal of Organization Design	2019	SMO merupakan bentuk baru dari desain organisasi yang berbeda dari birokrasi dan adhokrasi traditional. SMO dicirikan oleh struktur otoritas yang

	Bureaucracy Mintzberg's Adhocracy, and Self-Organizing Solve Six Fundamental Problems of Organizing				terdesentralisasi, akuntabilitas berbasis rekan sejawat, transparansi, dan proses pengambilan keputusan dari bawah ke atas. Dengan membandingkan SMO dengan birokrasi Weberian dan adhokrasi Mintzberg yang menyoroti otoritas terdesentralisasi dan akuntabilitas berbasis rekan sejawat dalam SMO. Penelitian ini menyimpulkan bahwa SMO sangat cocok untuk industri dengan saling ketergantungan yang rendah antara unit, output yang disesuaikan, dan keahlian serta motivasi karyawan yang tinggi.
7	Leadership in Self-Managing Organizations: Orpheus and a Date Plantation	Moshe Banai, John Nirenberg, Moshe "Moussa" Menachem	SAGE /The Journal of Leadership Studies	2000	Mengeksplorasi evolusi Self-Managing Team (SMT) menuju SMO, studi mengindikasi prinsip-prinsip utama mencapai keberhasilan dari kepemilikan parsial dan penuh, keanggotaan sukarela, masa percobaan jangka panjang, dan kepemimpinan yang dirotasi yang dapat diterapkan untuk menciptakan SMO yang sukses. Prinsip-prinsip dalam penelitian ini menunjukkan adanya pergeseran dalam konseptualisasi kepemimpinan dengan fokus pada etika egaliter dan komitmen jangka panjang.
8	Self-Managing Organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing	Michael Y. Lee, Amy C. Edmondson	Science Direct /Research in Organizational Behavior	2017	Pengorganisasian yang kurang hirarkis, mengidentifikasi kesenjangan dalam memahami desentralisasi radikal. SMO, mengelola organisasi secara radikal

---

					dengan mendesentralisasikan wewenang dengan cara yang formal dan sistematis di seluruh organisasi. Kurangnya perbedaan upaya radikal dan inkremental, dan menekankan pentingnya aturan formal dan desentralisasi di seluruh organisasi dalam SMO. Dampak implementasi SMO pada organisasi dari inovasi, knowledge, kecepatan, dan fleksibilitas.
9	Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-Management, Self-Organization, Self-Control)	Ludmila Mladkova	ScienceDirect /Procedia-Social and Behavioral Sciences	2015	Mengonfirmasi hipotesis bahwa pekerja berpengetahuan bekerja berdasarkan prinsip 3S, yang menunjukkan adanya pergeseran gaya manajemen ke arah yang lebih otonom. Temuan tersebut menunjukkan bahwa bahkan dalam struktur hierarkis tradisional, mengalami pergeseran ke arah gaya manajemen yang lebih otonom. Hasil survei mendukung pergeseran kearah gaya kerja yang lebih otonom.

---

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Self-Managing Organization (SMO)* mengalami evolusi dari pendekatan struktural tradisional menuju model organisasi partisipatif yang menekankan desentralisasi, otonomi tim, kepemimpinan terdistribusi, dan akuntabilitas kolektif. Karakteristik ini menjadikan *SMO* efektif dalam meningkatkan inovasi, kolaborasi, dan keterlibatan karyawan. *SMO* terbukti mendukung transformasi digital dan kerja hybrid melalui fleksibilitas peran dan struktur datar yang memungkinkan koordinasi tanpa kontrol manajerial formal secara langsung. Studi seperti *Buurtzorg* menunjukkan bahwa sistem informasi dapat mengantikan fungsi pengawasan tradisional secara efektif. Selain itu,

penerapan *SMO* juga mendorong kerja lintas tim dan pengambilan keputusan yang lebih cepat, relevan untuk organisasi *agile* dan digital. Meskipun memberikan banyak manfaat, tantangan kontekstual tetap ada, terutama di negara berkembang, termasuk budaya hierarkis, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan infrastruktur digital. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi *SMO* sangat bergantung pada kesiapan budaya organisasi, teknologi pendukung, dan mekanisme tata kelola berbasis nilai.

### Evolusi dan Konseptual *SMO*

*SMO* berkembang sebagai respons terhadap keterbatasan struktur organisasi hierarkis dalam

menghadapi dinamika pasar global, digitalisasi, dan disrupti teknologi. Jika birokrasi Weberian dan adhokrasi Mintzberg masih mempertahankan kontrol sentralistik dalam kerangka formal, *SMO* menolak pendekatan tersebut dengan mengusung prinsip desentralisasi, akuntabilitas kolektif, dan kepemimpinan terdistribusi (Martela, 2019). Struktur ini juga memungkinkan pengambilan keputusan dilakukan secara otonom oleh tim tanpa keterlibatan langsung manajer menengah, sebagaimana ditunjukkan oleh *Buurtzorg* (Martela & Nandram, 2023). Evolusi *SMO* juga sejalan dengan pergeseran nilai organisasi modern yang mengutamakan kepercayaan, partisipasi, dan transparansi, yang mencerminkan pergeseran dari *managerialism* menuju *participatory governance*.

### Karakteristik dan Keunggulan *SMO*

Karakteristik utama *SMO*, sebagaimana dikonfirmasi dalam berbagai studi, meliputi struktur datar (*flat organization*), pengambilan keputusan desentralistik, otonomi tim, akses informasi terbuka, dan fleksibilitas peran (Lee & Edmondson, 2017; Robertson, 2015). Selain itu, *SMO* didasarkan pada prinsip *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), yang mengakui pentingnya otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dalam meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan. Doblinger dan Class (2023) memperkuat bahwa kecocokan antara otonomi ideal dan yang dirasakan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja dan pengurangan kelelahan emosional. Studi oleh Morikawa *et al.* (2023) juga menemukan bahwa *Employee Self-Management (ESM)* berhubungan positif dengan keterlibatan kerja (*work engagement*) dan negatif dengan kelelahan (*burnout*).

### *SMO* dan Transformasi Digital, Inovasi, serta Kerja Hybrid

*SMO* berkontribusi dalam mendukung inisiatif transformasi digital dan penguatan kerja hybrid (Lee & Edmondson, 2017). Studi *Buurtzorg* (Martela & Nandram, 2023) menunjukkan bahwa sistem informasi dan komunikasi (*ICT*) menjadi pengganti fungsional bagi peran manajemen tradisional, sekaligus meningkatkan koordinasi antar tim. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi bukan hanya alat, melainkan

infrastruktur krusial dalam model *SMO*. Selain itu, struktur yang memungkinkan inovasi bottom-up mempercepat proses iterasi, menjadikan *SMO* selaras dengan prinsip organisasi *agile* (Marnewick, 2022). Di lingkungan kerja hybrid, desentralisasi otoritas dalam *SMO* mengurangi ketergantungan pada kontrol fisik dan membuka peluang kolaborasi virtual berbasis kepercayaan dan tanggung jawab bersama. Studi oleh Jensen & Mikkelsen (2024) menunjukkan bahwa desentralisasi radikal dapat memunculkan konflik terselubung, sehingga penguatan struktur relasional dan mekanisme resolusi konflik menjadi solusi kunci untuk menjaga fungsi koordinatif antar tim. *SMO* juga mendorong inovasi melalui struktur komunikasi yang lebih tersebar (Maurer *et al.*, 2023), di mana dominasi aktor sentral dalam jaringan komunikasi berkurang, mendukung pengambilan keputusan yang lebih kolaboratif.

### Tantangan Kontekstual dan Implikasi Implementasi

Meskipun banyak manfaat, implementasi *SMO* tidak lepas dari tantangan, terutama di negara berkembang. Studi menunjukkan bahwa keberhasilan *SMO* sangat bergantung pada kesiapan budaya organisasi, keterbukaan informasi, serta literasi teknologi (Yeow *et al.*, 2018). Hambatan lain mencakup resistensi dari lapisan manajerial lama, ambiguitas peran, dan ketidakjelasan akuntabilitas apabila tidak didukung sistem kerja yang jelas. Oleh karena itu, pengembangan sistem kerja berbasis nilai (*value-based governance*), pelatihan untuk *distributed leadership*, dan penguatan platform digital merupakan faktor kunci untuk mendorong keberhasilan transisi menuju *SMO*.

### Pembahasan

*Self-Managing Organization (SMO)* telah berkembang sebagai respons terhadap ketidakmampuan struktur organisasi tradisional yang hirarkis untuk mengatasi tantangan kompleksitas dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Sebagai alternatif dari struktur organisasi birokratis yang cenderung terpusat, *SMO* menekankan pada desentralisasi, otonomi tim, dan akuntabilitas kolektif (Laloux, 2014). Pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan dilakukan oleh anggota tim tanpa bergantung pada manajer tingkat menengah,

yang sering kali membatasi responsivitas terhadap perubahan cepat di pasar (Martela, 2019). Menurut Martela & Nandram (2025), konsep *SMO* juga diperkenalkan dalam model Buurtzorg, yang menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi informasi untuk menggantikan peran manajerial tradisional dan mendukung kolaborasi tim. Dengan mengurangi ketergantungan pada pengawasan hierarkis, organisasi *SMO* menjadi lebih gesit dan efisien. Salah satu karakteristik utama dari *Self-Managing Organizations* seperti yang ditunjukkan oleh Lee & Edmondson (2017) meliputi struktur organisasi yang datar, di mana tidak ada pembagian yang jelas antara manajer dan bawahan. Alexy (2022) menekankan bahwa struktur ini semakin populer karena kemampuannya untuk mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan kolaborasi antar tim. Pada saat yang sama, *SMO* juga mendorong adanya transparansi informasi di seluruh level organisasi. Hal ini memungkinkan semua anggota tim untuk mengakses informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat dan berdasarkan bukti. Dalam hal ini, Robertson (2015) menggariskan pentingnya model Holacracy, yang mengadopsi sistem berbasis peran dan memperkenalkan struktur organisasi yang lebih terdistribusi tanpa bergantung pada posisi jabatan formal.

Penerapan *SMO*, meskipun memiliki banyak keunggulan, juga menghadapi tantangan yang cukup signifikan, terutama dalam budaya organisasi yang lebih tradisional. Yeow *et al.* (2018) menemukan bahwa dalam organisasi yang masih memegang kuat budaya hierarkis, penerapan *SMO* dapat menemui hambatan, seperti resistensi terhadap perubahan dan ambiguitas peran. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *SMO* sangat bergantung pada kesiapan budaya dan infrastruktur teknologi yang ada dalam organisasi. Weber (2023) juga mengingatkan bahwa meskipun *SMO* menawarkan potensi untuk mengurangi lapisan manajerial, dalam banyak kasus, manajer tetap memainkan peran penting dalam menjaga keseimbangan psikologis dan transaksi antara anggota tim dalam perusahaan yang mengadopsi sistem kerja tanpa hierarki.

Konsep *SMO* sejalan dengan teori Self-Determination yang dikembangkan oleh Deci & Ryan (2000), yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan, seperti otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial dalam pekerjaan. Dalam *SMO*, pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja dan kesejahteraan karyawan. Doblinger & Class (2023) menunjukkan bahwa otonomi yang dirasakan oleh karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan serta mengurangi tingkat kelelahan emosional, yang sering kali menjadi masalah dalam struktur organisasi yang terlalu birokratis. *SMO* juga berperan penting dalam mendukung transformasi digital dan kerja hybrid yang semakin berkembang di era digital saat ini. Jensen & Mikkelsen (2024) menyoroti bahwa dengan desentralisasi wewenang yang radikal dalam *SMO*, organisasi dapat mengatasi keterbatasan fisik dan membuka peluang untuk kolaborasi virtual. Sistem pengelolaan yang berbasis pada kepercayaan dan partisipasi memungkinkan kolaborasi lintas lokasi dan waktu, yang merupakan tantangan utama dalam dunia kerja modern yang mengandalkan fleksibilitas tinggi. Namun demikian, tantangan dalam implementasi *SMO* tetap ada.

Doblinger & Class (2023) menunjukkan bahwa meskipun *SMO* dapat meningkatkan otonomi dan keterlibatan, tanpa adanya mekanisme yang jelas untuk mengatasi konflik dan ambiguitas peran, implementasi *SMO* bisa gagal. Oleh karena itu, untuk mengatasi tantangan tersebut, pengembangan sistem kerja berbasis nilai (*value-based governance*) serta pelatihan untuk kepemimpinan terdistribusi menjadi kunci untuk mendukung keberhasilan transisi menuju *SMO* (Banai, Nirenberg, & Menachem, 2000). Secara keseluruhan, *SMO* menawarkan model organisasi yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan digital. Keberhasilannya bergantung pada kesiapan budaya organisasi, infrastruktur teknologi, dan kemampuan untuk mengatasi tantangan dalam pengelolaan konflik serta ambiguitas peran. Penerapan *SMO* pada organisasi modern tidak hanya meningkatkan kolaborasi dan keterlibatan karyawan, tetapi

juga mempercepat adopsi transformasi digital dan penerapan model kerja hybrid yang lebih inklusif dan berbasis partisipasi.

## Kesimpulan

Berdasarkan sintesis literatur dari sembilan artikel utama, dapat disimpulkan bahwa *Self-Managing Organization* (SMO) merupakan pendekatan struktural dan kultural yang efektif untuk mengatasi tantangan kompleksitas organisasi modern. SMO menawarkan desain organisasi yang lebih fleksibel dan responsif melalui otonomi tim, desentralisasi pengambilan keputusan, dan kepemimpinan terdistribusi. Pendekatan ini terbukti meningkatkan efektivitas kolaborasi, inovasi, serta keterlibatan karyawan. Selain itu, SMO tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja internal, tetapi juga mempercepat adaptasi organisasi terhadap transformasi digital dan model kerja hybrid, dengan memperkuat sistem koordinasi berbasis teknologi dan partisipasi horizontal.

Dari perspektif praktis, SMO memberikan implikasi yang signifikan bagi organisasi yang ingin menjadi lebih adaptif dan inovatif di tengah perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Organisasi disarankan untuk mengevaluasi kembali struktur manajerial yang terlalu birokratis dan mulai mendorong pembentukan tim otonom yang bertanggung jawab terhadap hasil kerja mereka. Implementasi SMO memerlukan kesiapan budaya organisasi yang kolaboratif, sistem informasi yang transparan, serta pelatihan kepemimpinan kolektif. Dalam lingkungan kerja hybrid, struktur SMO menawarkan fleksibilitas struktural yang memungkinkan kolaborasi lintas lokasi dan waktu, serta mempertahankan akuntabilitas tanpa bergantung pada pengawasan manajerial tradisional. Untuk memperdalam pemahaman konseptual dan aplikatif mengenai SMO, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan empiris pada organisasi di negara berkembang, termasuk sektor publik dan UMKM. Penelitian longitudinal juga diperlukan untuk mengevaluasi dampak jangka panjang dari SMO

terhadap inovasi dan keberlanjutan organisasi. Selain itu, eksplorasi integrasi SMO dengan teknologi digital cerdas seperti kecerdasan buatan (AI), sistem ERP, dan platform manajemen kerja dapat memberikan kontribusi ilmiah yang baru dalam era transformasi digital. Aspek psikososial, seperti kesejahteraan kerja, dinamika konflik, dan kepemimpinan informal dalam SMO, juga perlu dikaji lebih mendalam untuk memperkaya perspektif manusia dalam desain organisasi otonom.

## Daftar Pustaka

- Alexy, O. (2022). How flat can it get? From better at flatter to the promise of the decentralized, boundaryless organization. *Journal of Organization Design*, 11(1), 31-36.
- Burton, R. M., Håkonsson, D. D., Nickerson, J., Puranam, P., Workiewicz, M., & Zenger, T. (2017). GitHub: exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing. *Journal of Organization Design*, 6, 1-19.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Doblinger, M., & Class, J. (2023). Does it fit? The relationships between personality, decision autonomy fit, work engagement, and emotional exhaustion in self-managing organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(3), 420-442.  
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12440>.
- Jensen, T. B., & Mikkelsen, E. N. (2024). Positive, challenging, or impossible self-managing organizations? Exploring radical decentralization at an addiction rehabilitation center. *Journal of Organization Design*, 13(4), 147-162.
- Kolbjørnsrud, V. (2018). Collaborative organizational forms: on communities,

- crowds, and new hybrids. *Journal of Organization Design*, 7(1), 11.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1984). Searching for the “unleader”: Organizational member views on leading self-managed groups. *Human Relations*, 37(5), 409-424.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg’s adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1), 1-23.
- Martela, F., & Nandram, S. (2025). Buurtzorg: scaling up an organization with hundreds of self-managing teams but no middle managers. *Journal of Organization Design*, 1-11.
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*, 12(3), 83-98.
- Mkoba, E., & Marnewick, C. (2022). Organisational culture attributes influencing the adoption of agile practices: A systematic literature review.
- Mládková, L. (2015). Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-management, Self-organization, Self-control). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 178-184.
- Morikawa, M., Martela, F., & Hakanen, J. J. (2025). Are employee self-management and organizational self-management related to work engagement or burnout? Evidence from two studies. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(2), 386-398.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *bmj*, 372.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.
- Weber, L. (2023). Hierarchy and managers matter more than ever in the digital age: unexamined psychological transaction costs in bossless companies. *Journal of Organization Design*, 12(1), 41-45.