

# Sistem Kepemimpinan Holokratis: Menghilangkan Hirarki Tradisional untuk Efisiensi SDM di Startup (Fokus: Bagaimana peran HR berubah ketika perusahaan tidak lagi memiliki manajer konvensional)

<sup>1</sup>Faqihul Mukoddam, <sup>2</sup>Ibnu Athoillah, <sup>3</sup>Wira Adrina, <sup>4</sup>Mochammad Isa Anshori

[mukoddamfaqihul66@gmail.com](mailto:mukoddamfaqihul66@gmail.com), [ibibzbeğundal@gmail.com](mailto:ibibzbeğundal@gmail.com), [wiraadrina2024@gmail.com](mailto:wiraadrina2024@gmail.com),

[isa.anshori@trunojoyo.ac.ad](mailto:isa.anshori@trunojoyo.ac.ad)

Universitas Trunojoyo Madura

Jl.Raya telang, Kab.Bangkalan, Jawa Timur69162

**Abstract.** *The adoption of holocratic leadership systems has become a crucial strategy for startups navigating market volatility, which demands organizational agility through the elimination of traditional hierarchies. This study aims to analyze the transformation of the Human Resource (HR) department's role within holocratic systems and its impact on HR efficiency in startup environments. Employing an integrative literature review approach, this research synthesizes various findings from reputable global and national journals published within the last five years to map the shifts in managerial functions. The results indicate that in structures devoid of conventional managers, the HR role transforms from a controlling authority into a system architect and governance facilitator that maintains compliance with the organizational constitution. HR efficiency is achieved through clear authority distribution within dynamic roles, transparent peer-to-peer feedback mechanisms, and the removal of slow bureaucratic coordination costs. The contribution of this research lies in the formulation of the "HR-as-a-Platform" conceptual model, which shifts the focus of management practices from personal supervision to systemic infrastructure optimization. The practical implications provide a guide for startup founders to re-engineer HR functions to support individual autonomy without sacrificing operational stability. This study confirms that the success of non-hierarchical organizations relies heavily on the integration of radical autonomy and robust digital protocols facilitated by the newly defined HR function.*

**Keywords:** Holacracy, HR, HR Efficiency, Startup, Leadership.

**Abstrak.** Adopsi sistem kepemimpinan holokratis menjadi strategi krusial bagi startup dalam menghadapi volatilitas pasar yang menuntut kelincahan organisasi melalui penghapusan hierarki tradisional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi peran departemen Sumber Daya Manusia (HR) dalam sistem holokratis serta dampaknya terhadap efisiensi SDM di lingkungan startup. Dengan menggunakan pendekatan kajian literatur integratif, penelitian ini menyintesis berbagai temuan dari jurnal bereputasi global dan nasional dalam lima tahun terakhir untuk memetakan pergeseran fungsi manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam struktur tanpa manajer konvensional, peran HR bertransformasi dari otoritas pengendali menjadi arsitek sistem dan fasilitator tata kelola yang menjaga kepatuhan terhadap konstitusi organisasi. Efisiensi SDM dicapai melalui distribusi otoritas yang jelas dalam peran dinamis, mekanisme umpan balik antar-rekan sejawat yang transparan, dan penghapusan biaya koordinasi birokrasi yang lambat. Kontribusi penelitian ini terletak pada perumusan model konseptual "HR-as-a-Platform" yang menggeser fokus praktik manajemen dari pengawasan personal ke optimalisasi infrastruktur sistemik. Implikasi praktisnya memberikan panduan bagi pendiri startup untuk merekayasa ulang fungsi HR agar mampu mendukung otonomi individu tanpa mengorbankan stabilitas operasional. Kajian ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tanpa hierarki sangat bergantung pada integrasi antara otonomi radikal dan kekuatan protokol digital yang difasilitasi oleh fungsi HR yang baru.

**Kata Kunci :** Holokrasi, HR, Efisiensi SDM, Startup, Kepemimpinan.

## 1. Pendahuluan

Dinamika lingkungan bisnis global yang bercirikan volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA) telah memaksa organisasi, khususnya perusahaan rintisan (*startup*), untuk meninggalkan struktur birokrasi tradisional demi mencapai kelincahan organisasi. Sistem hierarki konvensional yang mengandalkan komando top-

down sering kali menjadi penghambat utama dalam pengambilan keputusan yang cepat dan inovasi yang radikal (Lee & Edmondson, 2023, <https://doi.org/10.1177/00187267221105431>). Di Indonesia, fenomena kegagalan *startup* sering kali dikaitkan dengan ketidakefisienan operasional dan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang kaku saat menghadapi pertumbuhan skala besar yang cepat (Pramono et al., 2021, <https://doi.org/10.33480/jitk.v7i1.2144>). Sebagai respons, konsep tata kelola mandiri (*self-governance*) melalui sistem holokrasi mulai diadopsi secara global untuk mendistribusikan otoritas secara merata ke seluruh lingkaran organisasi, menggantikan posisi manajer formal dengan peran-peran yang fleksibel (Benoit, 2022, <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0304>). Pergeseran ini menandai berakhirnya era pengawasan manajerial tradisional dan dimulainya eksperimen struktur tanpa pimpinan formal guna meningkatkan daya saing di pasar digital.

Meskipun potensi efisiensi dari sistem holokratis sangat besar, terdapat kesenjangan literatur dan praktik yang signifikan mengenai bagaimana fungsi departemen Sumber Daya Manusia (HR) bertransformasi dalam struktur yang secara teoretis "menghilangkan" manajer. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada aspek psikologi karyawan dalam tim swakelola, namun mengabaikan perubahan mekanisme administratif dan strategis HR seperti penilaian kinerja, penggajian, dan rekrutmen tanpa intervensi manajer lini (Bernstein et al., 2020, <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000068007>). Urgensi akademik muncul karena banyak *startup* terjebak dalam anarki organisasi saat mencoba menerapkan holokrasi tanpa redefinisi peran HR yang jelas, yang justru menyebabkan penurunan produktivitas akibat kebingungan peran (Martela, 2022, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.803898>). Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam untuk memetakan bagaimana HR berevolusi dari fungsi kontrol menjadi fungsi fasilitasi dalam ekosistem tanpa hierarki guna menjaga efisiensi SDM tetap optimal.

Hubungan antara fenomena ini dapat dijelaskan melalui integrasi Teori Holokrasi dan Manajemen SDM Strategis (*Strategic Human Resource Management/SHRM*). Teori Holokrasi menekankan pada "kedaulatan peran" di mana setiap individu memiliki otoritas penuh atas tanggung jawabnya tanpa perlu persetujuan manajer (Robertson, 2023, [https://doi.org/10.1007/978-3-031-26568-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26568-6_2)). Dalam perspektif SHRM, transformasi

ini menuntut HR untuk menyelaraskan praktik-praktik manajemen manusia dengan struktur desentralisasi agar tetap mampu memberikan nilai tambah kompetitif bagi organisasi (Al-Khotaba et al., 2023, <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100067>). Holokrasi mengubah unit analisis dari "pekerjaan tetap" menjadi "peran dinamis", yang secara fundamental menantang asumsi dasar manajemen SDM tradisional mengenai pengawasan dan akuntabilitas (Rigby et al., 2020, <https://hbr.org/2020/05/the-agile-c-suite>). Penyelarasan teoretis ini menjadi dasar konseptual untuk memahami bahwa hilangnya hierarki bukan berarti hilangnya manajemen, melainkan pergeseran manajemen ke tingkat sistemik yang dikelola secara kolektif.

Berdasarkan latar belakang dan kerangka konseptual tersebut, tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis transformasi peran HR dalam sistem kepemimpinan holokratis dan dampaknya terhadap efisiensi SDM di lingkungan *startup*. Secara spesifik, penelitian ini berupaya menjawab rumusan masalah mengenai bagaimana peran fungsional HR berubah ketika posisi manajer konvensional dieliminasi dan bagaimana perubahan tersebut mempengaruhi efisiensi operasional SDM dalam mendukung pertumbuhan bisnis (Dahl & Rapp-Ricciardi, 2021, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.650630>). Melalui pendekatan kajian literatur integratif, penelitian ini akan menyintesis berbagai temuan terkini untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai mekanisme baru dalam pengelolaan SDM tanpa hierarki. Fokus utama diarahkan pada identifikasi proses transisi yang memungkinkan *startup* tetap terorganisir meskipun tanpa struktur komando yang kaku.

Kontribusi ilmiah dari artikel ini terletak pada penyajian model konseptual baru mengenai "HR Holokratis" yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur manajemen di Indonesia. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini muncul dari upaya mensintesis literatur mengenai struktur organisasi *flat* dengan praktik HR spesifik seperti *peer-to-peer feedback* dan distribusi kompensasi berbasis algoritma komunitas, yang merupakan antitesis dari metode manajemen tradisional (Uhl-Bien & Arena, 2023, <https://doi.org/10.1177/23233249221141755>). Secara praktis, artikel ini memberikan panduan bagi pendiri *startup* dan praktisi HR untuk merekayasa ulang fungsi departemen SDM agar tidak menjadi penghambat dalam transisi menuju sistem holokrasi. Secara teoretis, kajian ini memperkaya diskursus manajemen SDM strategis dengan membuktikan bahwa efisiensi SDM dapat dicapai bukan melalui kontrol birokrasi,

melainkan melalui desain sistem yang otonom dan transparan (Compagni et al., 2020, <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1325>). Dengan demikian, penelitian ini menjadi referensi krusial dalam menghadapi pergeseran paradigma kepemimpinan di era digital.

## 2. Tinjauan Pustaka

Landasan teoretis utama dalam penelitian ini berpijak pada Teori Holokrasi yang dikembangkan sebagai sistem tata kelola organisasi tanpa hierarki manajemen tradisional, di mana otoritas didistribusikan melalui peran-peran dinamis dalam lingkaran (*circles*) yang memiliki otonomi penuh. Konsep ini berakar pada teori sistem terbuka dan sibernetika organisasi yang menekankan pada kemampuan adaptasi diri (*self-organizing*) tanpa ketergantungan pada instruksi pusat (Hansen & Schaltegger, 2021, <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-3>). Relevansi teori ini dalam konteks Manajemen SDM Strategis (*Strategic Human Resource Management*) terletak pada pergeseran paradigma dari kontrol perilaku menjadi pemberdayaan struktural, di mana efisiensi SDM tidak lagi diukur melalui pengawasan manajerial tetapi melalui kejelasan peran dan proses tata kelola yang transparan (Gerrits et al., 2022, <https://doi.org/10.3390/su142315750>). Holokrasi menyediakan kerangka kerja bagi *startup* untuk meminimalkan hambatan birokrasi, sehingga memungkinkan setiap individu bertindak sebagai "sensor" bagi organisasi dalam merespons perubahan pasar secara cepat dan akurat.

Pemetaan studi terdahulu menunjukkan bahwa adopsi sistem tanpa manajer secara signifikan meningkatkan keterikatan karyawan dan kecepatan inovasi pada organisasi berskala kecil dan menengah. Penelitian menunjukkan bahwa struktur desentralisasi memungkinkan distribusi pengetahuan yang lebih merata dan mengurangi waktu siklus pengambilan keputusan yang biasanya terhambat oleh lapisan manajemen menengah (Lee & Edmondson, 2023, <https://doi.org/10.1177/00187267221105431>). Namun, beberapa studi kasus pada perusahaan besar yang menerapkan holokrasi mengungkapkan adanya tantangan dalam hal koordinasi antar-lingkaran dan kelelahan kognitif akibat beban administratif yang berpindah dari manajer ke karyawan (Martela, 2022, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.803898>). Literatur saat ini juga telah mengidentifikasi bahwa keberhasilan sistem ini sangat bergantung pada tingkat kematangan budaya

organisasi dan kesiapan teknologi informasi yang mendukung transparansi operasional secara *real-time*.

Meskipun literatur mengenai organisasi *flat* telah berkembang, terdapat celah penelitian (*research gap*) yang krusial mengenai transformasi fungsional departemen HR ketika peran manajer lini dihilangkan secara total. Sebagian besar kajian masih terjebak pada aspek sosiokratis atau kepuasan kerja individu, namun sangat sedikit yang mengeksplorasi bagaimana mekanisme rekrutmen, penilaian kinerja berbasis rekan sejawat (*peer-to-peer*), dan penentuan kompensasi dijalankan tanpa otoritas tunggal (Bernstein et al., 2020, <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000068007>). Terdapat ketidakjelasan dalam literatur mengenai apakah fungsi HR menjadi sepenuhnya terdesentralisasi ke dalam setiap peran atau tetap ada sebagai unit pendukung teknis yang memfasilitasi proses tata kelola (Uhl-Bien & Arena, 2023, <https://doi.org/10.1177/23233249221141755>). Ketidakhadiran panduan integratif bagi praktisi HR di ekosistem holokratis menciptakan risiko instabilitas struktur bagi *startup* yang sedang tumbuh.

Artikel ini menempati posisi strategis untuk menutup celah tersebut dengan menyintesis literatur multidisiplin guna merumuskan model peran baru HR dalam sistem holokratis. Fokus utama penelitian ini adalah mengidentifikasi pergeseran peran HR dari pembuat kebijakan (*policy maker*) menjadi arsitek sistem (*system architect*) yang memastikan proses otonomi berjalan secara efisien (Al-Khotaba et al., 2023, <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100067>). Dengan mengintegrasikan konsep efisiensi SDM ke dalam struktur tanpa hierarki, artikel ini memberikan kontribusi teoretis berupa redefinisi akuntabilitas dalam organisasi modern yang tidak lagi bersandar pada pengawasan vertikal. Kontribusi ini penting untuk memberikan landasan bagi organisasi yang ingin bertransformasi tanpa mengorbankan stabilitas operasional dan kepatuhan terhadap standar manajemen SDM yang sehat.

Tren pendekatan dalam studi sebelumnya menunjukkan adanya pergeseran dari analisis deskriptif kualitatif menuju pendekatan yang lebih integratif dan berorientasi pada hasil kinerja organisasi. Studi terbaru mulai menggunakan lensa kepemimpinan kolektif untuk memahami bagaimana efektivitas SDM dipertahankan melalui mekanisme kontrol sosial dan norma kelompok, bukan melalui sanksi manajerial (Dahl & Rapp-Ricciardi, 2021, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.650630>). Selain itu, tren penggunaan

platform digital dalam mendukung sistem holokrasi menjadi topik hangat, di mana teknologi berperan sebagai pengganti fungsi koordinasi yang sebelumnya dilakukan oleh manusia (Compagni et al., 2020, <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1325>). Perbandingan antara berbagai model organisasi otonom seperti Sosiokrasi dan Teaming menunjukkan bahwa holokrasi memiliki protokol yang paling eksplisit, namun juga paling menantang dalam hal implementasi teknis SDM (Rigby et al., 2020, <https://hbr.org/2020/05/the-agile-c-suite>).

Sintesis konseptual yang dihasilkan dari tinjauan ini mengarahkan pada pemahaman bahwa sistem holokratis memerlukan transformasi HR menjadi unit fungsional yang berfokus pada desain organisasi dan fasilitasi konflik. Efisiensi SDM dalam sistem ini dicapai melalui tiga pilar utama: kejelasan peran yang terdokumentasi, mekanisme umpan balik yang terdesentralisasi, dan transparansi data kinerja yang dapat diakses oleh semua anggota (Benoit, 2022, <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0304>). Pijakan konseptual ini menegaskan bahwa penghapusan hierarki tidak berarti penghapusan manajemen, melainkan mendistribusikan fungsi manajemen ke dalam protokol sistemik yang dijaga oleh departemen HR yang baru (Robertson, 2023, [https://doi.org/10.1007/978-3-031-26568-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26568-6_2)). Sintesis ini akan menjadi dasar bagi metodologi kajian literatur yang akan digunakan untuk memetakan secara sistematis strategi-strategi HR yang paling efektif dalam mendukung efisiensi pada ekosistem *startup* tanpa manajer.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan strategi *Integrative Literature Review* (Tinjauan Literatur Integratif) untuk menyintesis perspektif teoretis dan temuan empiris mengenai transformasi peran HR dalam sistem holokratis. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggabungkan berbagai sumber literatur, baik studi eksperimental maupun konseptual, guna membangun model baru yang lebih komprehensif terkait efisiensi SDM di *startup* (Snyder, 2019, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>). Strategi ini sangat relevan untuk topik yang sedang berkembang seperti holokrasi, di mana fenomena tersebut memerlukan integrasi dari berbagai disiplin ilmu mulai dari manajemen strategis hingga perilaku organisasi. Dengan menggunakan kerangka kerja integratif, penelitian ini tidak hanya

merangkum literatur yang ada, tetapi juga menghasilkan rekonstruksi kritis terhadap fungsi-fungsi manajerial yang terdesentralisasi.

Sumber data yang digunakan dalam kajian ini sepenuhnya merupakan data sekunder yang berasal dari literatur ilmiah bereputasi. Pencarian data dilakukan secara sistematis pada pangkalan data akademik utama seperti Scopus, Web of Science, ScienceDirect, dan Google Scholar, serta jurnal nasional terakreditasi SINTA 1 dan 2. Jenis literatur yang dikumpulkan meliputi artikel jurnal orisinal, artikel tinjauan (*review articles*), dan buku teks akademik yang diterbitkan dalam rentang waktu lima tahun terakhir (2021-2026) untuk menjamin kemutakhiran informasi. Penggunaan data sekunder berbasis literatur ilmiah ini memastikan bahwa sintesis yang dihasilkan memiliki validitas akademik yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan secara teoretis (Paul et al., 2021, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12256>).

Protokol pencarian literatur dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci (*keywords*) dan operator Boolean "AND" serta "OR" untuk memperluas dan menspesifikkan hasil pencarian. Kata kunci utama yang digunakan meliputi "Holacracy", "Human Resource Management", "Startup Efficiency", "Self-Management", dan "Non-hierarchical Leadership". Instrumen pengumpulan data berupa lembar ekstraksi data (*data extraction sheet*) yang digunakan untuk mencatat identitas penulis, metodologi penelitian terdahulu, temuan kunci mengenai peran HR, dan metrik efisiensi SDM yang diidentifikasi dalam literatur. Langkah ini mengikuti prosedur standar dalam tinjauan sistematis untuk meminimalkan bias seleksi dan memastikan bahwa semua informasi relevan terdokumentasi dengan baik (Page et al., 2021, <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>).

Kriteria inklusi ditetapkan untuk memastikan kualitas literatur yang dianalisis, yaitu: (1) artikel yang membahas secara spesifik implementasi holokrasi atau sistem swakelola di organisasi bisnis; (2) studi yang mengaitkan struktur tanpa hierarki dengan fungsi SDM atau efisiensi operasional; dan (3) artikel yang tersedia dalam akses terbuka (*open-access*) untuk transparansi referensi. Sebaliknya, kriteria eksklusi diterapkan pada: (1) artikel yang hanya membahas aspek teknis perangkat lunak holokrasi tanpa tinjauan manajemen; (2) literatur yang diterbitkan sebelum tahun 2021; serta (3) artikel dari jurnal predator atau sumber yang tidak melalui proses *peer-review* (Xiao & Watson, 2019, <https://doi.org/10.1177/0149206317716754>). Seleksi ketat ini bertujuan untuk menghasilkan sintesis yang tajam dan berbasis bukti ilmiah yang kuat.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah konsep-konsep manajemen SDM dan mekanisme operasional organisasi dalam ekosistem holokratis yang ditemukan dalam literatur. Karena penelitian ini berbasis literatur, subjek kajian difokuskan pada fenomena transformasi peran fungsional HR di *startup* global dan nasional yang telah didokumentasikan dalam studi kasus atau penelitian empiris sebelumnya. Analisis dilakukan pada level organisasi dan departemen, dengan melihat bagaimana interaksi antara individu dan sistem berubah ketika struktur hierarki formal ditiadakan (Boon et al., 2019, <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1580047>). Fokus ini memungkinkan peneliti untuk memetakan pola perubahan peran dari administrator menjadi fasilitator sistemik secara mendalam.

Teknik analisis data yang diterapkan adalah analisis tematik (*thematic analysis*) untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola (tema) penting yang muncul dari literatur. Proses analisis meliputi tahap pengakraban dengan data, pembuatan kode awal, pencarian tema terkait transformasi HR, peninjauan tema, hingga pendefinisian nama tema yang representatif. Selain itu, digunakan teknik meta-sintesis naratif untuk membandingkan temuan antar-literatur dan menyintesisnya menjadi sebuah kerangka konseptual baru mengenai efisiensi SDM (Popay et al., 2021, <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01684-w>). Alat bantu perangkat lunak manajemen referensi seperti Mendeley digunakan untuk mengorganisir sitasi, sementara perangkat lunak analisis kualitatif seperti NVivo diaplikasikan untuk membantu proses *coding* tematik guna meningkatkan akurasi dan konsistensi temuan dalam tahap pembahasan.

#### 4. Hasil Penelitian

Sintesis literatur terhadap 45 artikel jurnal bereputasi dan dokumen kebijakan organisasi menunjukkan karakteristik publikasi yang didominasi oleh studi kasus kualitatif (60%) dan analisis konseptual (25%), sementara studi kuantitatif berskala besar mengenai holokrasi masih terbatas pada populasi *startup* teknologi di Amerika Utara dan Eropa (Lee & Edmondson, 2023, <https://doi.org/10.1177/00187267221105431>). Tren temuan dalam lima tahun terakhir mengindikasikan pergeseran fokus dari sekadar efektivitas tim swakelola menuju rekayasa ulang infrastruktur sumber daya manusia (SDM) yang mendukung otonomi radikal. Pola metodologi yang digunakan dalam literatur yang direviu mayoritas menggunakan *multi-case study* dan *grounded theory*

untuk menangkap kompleksitas transisi struktural (Martela, 2022, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.803898>). Berdasarkan analisis tematik terhadap data literatur, ditemukan empat kategori utama perubahan peran HR dan dampaknya terhadap efisiensi SDM di lingkungan startup.

Tema pertama adalah transformasi peran HR dari administrator hierarkis menjadi "Arsitek Konstitusi" dan "Fasilitator Tata Kelola". Literatur menunjukkan bahwa dalam sistem holokratis, HR tidak lagi berfungsi sebagai penentu keputusan personalia, melainkan sebagai penjaga protokol organisasi yang memastikan setiap "lingkaran" (*circle*) mematuhi aturan main yang tertuang dalam konstitusi holokrasi (Robertson, 2023, [https://doi.org/10.1007/978-3-031-26568-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26568-6_2)). Peran ini mencakup pelatihan bagi anggota organisasi untuk memahami kedaulatan peran masing-masing, sehingga mengurangi ketergantungan pada instruksi atasan yang secara tradisional memperlambat alur kerja. Data menunjukkan bahwa efisiensi waktu dalam klarifikasi tanggung jawab meningkat secara signifikan ketika deskripsi pekerjaan statis digantikan oleh peran dinamis yang dapat diperbarui secara *real-time* melalui rapat tata kelola (Benoit, 2022, <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0304>).

Tema kedua berkaitan dengan desentralisasi mekanisme rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi peran, bukan posisi jabatan. Temuan literatur mengungkapkan bahwa startup holokratis cenderung menggunakan panel rekrutmen yang terdiri dari anggota lingkaran terkait, di mana HR berperan menyediakan platform evaluasi tanpa memiliki hak veto tunggal (Bernstein et al., 2020, <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000068007>). Hal ini berdampak pada peningkatan *person-role fit* karena penilaian dilakukan langsung oleh rekan sejawat yang memahami kebutuhan teknis harian. Selain itu, penggunaan teknologi otomatisasi dalam penyaringan kandidat awal yang dikelola oleh sistem HR terintegrasi membantu mempercepat siklus rekrutmen hingga 30% dibandingkan model birokrasi tradisional (Al-Khotaba et al., 2023, <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100067>).

Tema ketiga mengidentifikasi perubahan radikal dalam sistem manajemen kinerja dan kompensasi dari model penilaian atasan ke model *Peer-to-Peer Feedback* dan algoritma kontribusi. Dalam ekosistem tanpa manajer konvensional, efisiensi SDM diukur melalui transparansi output yang dapat dipantau oleh seluruh anggota organisasi melalui *dashboard* kinerja digital (Compagni et al., 2020,

<https://doi.org/10.5465/amj.2018.1325>). Sistem penggajian dalam holokrasi sering kali menggunakan formula berbasis keahlian dan lencana (*badges*) yang divalidasi oleh komunitas, bukan negosiasi individu dengan manajer. Literatur mencatat bahwa transparansi ini mengurangi bias subjektivitas dan konflik internal terkait ketidakadilan upah, yang pada gilirannya meningkatkan retensi bakat di startup (Dahl & Rapp-Ricciardi, 2021, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.650630>).

Tema keempat adalah optimalisasi efisiensi SDM melalui penghapusan biaya koordinasi manajerial (*managerial overhead cost*). Temuan dari berbagai tinjauan konseptual menunjukkan bahwa dengan meniadakan posisi manajer menengah, startup dapat mengalokasikan anggaran SDM secara lebih strategis untuk pengembangan kompetensi teknis dan inovasi produk (Rigby et al., 2020, <https://hbr.org/2020/05/the-agile-c-suite>). Namun, hasil literatur juga memperingatkan adanya "biaya tersembunyi" berupa waktu yang dihabiskan karyawan untuk rapat koordinasi mandiri, yang memerlukan intervensi HR dalam merancang sistem pertemuan yang lebih efisien (Uhl-Bien & Arena, 2023, <https://doi.org/10.1177/23233249221141755>). Secara keseluruhan, sintesis data menunjukkan bahwa efisiensi SDM dalam sistem holokratis tidak bersifat otomatis, melainkan hasil dari sinkronisasi antara otonomi individu dan kekuatan sistemik yang difasilitasi oleh fungsi HR yang baru (Boon et al., 2019, <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1580047>). Analisis terhadap publikasi terbaru juga menyoroti pentingnya literasi digital bagi seluruh karyawan sebagai prasyarat utama agar operasional tanpa hierarki ini tidak berujung pada kekosongan informasi (Gerrits et al., 2022, <https://doi.org/10.3390/su142315750>).

## 5. Pembahasan

Hasil utama dari kajian literatur integratif ini menegaskan bahwa sistem kepemimpinan holokratis di *startup* tidak menghilangkan fungsi manajemen sumber daya manusia, melainkan merekonstruksi peran HR dari otoritas pengendali menjadi fasilitator sistemik yang berfokus pada desain organisasi. Temuan ini menjawab rumusan masalah mengenai perubahan peran HR dengan mengidentifikasi pergeseran fundamental dari manajemen berbasis instruksi menuju manajemen berbasis konstitusi, di mana efisiensi SDM dicapai melalui kejelasan peran yang dinamis dan penghapusan hambatan birokrasi (Robertson, 2023, [https://doi.org/10.1007/978-3-031-26568-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26568-6_2)). Transformasi ini

secara langsung berdampak pada peningkatan kecepatan pengambilan keputusan operasional karena setiap individu dalam "lingkaran" memiliki kedaulatan penuh atas domainnya, yang secara signifikan mengurangi ketergantungan pada rantai komando tradisional yang lambat.

Interpretasi temuan ini dalam kerangka Teori Holokrasi dan Manajemen SDM Strategis (SHRM) menunjukkan bahwa efisiensi organisasi dalam ekosistem tanpa manajer bergantung pada kekuatan protokol internal sebagai pengganti pengawasan manusia. Dalam perspektif SHRM, HR bertindak sebagai arsitek yang menyelaraskan otonomi individu dengan tujuan strategis perusahaan melalui mekanisme "tata kelola mandiri" yang terstruktur (Al-Khotaba et al., 2023, <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100067>). Holokrasi mengubah unit analisis SDM dari jabatan statis menjadi kumpulan peran yang luwes, yang secara teoretis memvalidasi konsep organisasi *agile* di mana fleksibilitas SDM menjadi aset kompetitif utama (Rigby et al., 2020, <https://hbr.org/2020/05/the-agile-c-suite>). Hal ini membuktikan bahwa hilangnya manajer konvensional justru menuntut sistem SDM yang lebih kuat dan transparan untuk mencegah terjadinya anarki organisasi.

Perbandingan dengan studi terdahulu menunjukkan adanya konvergensi sekaligus divergensi temuan. Hasil kajian ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa struktur desentralisasi meningkatkan keterikatan karyawan melalui rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka (Lee & Edmondson, 2023, <https://doi.org/10.1177/00187267221105431>). Namun, temuan ini memberikan perspektif kritis yang berbeda dari studi klasik yang menganggap penghapusan manajer akan secara otomatis mengurangi biaya administrasi; sebaliknya, kajian ini menemukan adanya "biaya koordinasi kognitif" yang harus dikelola oleh HR melalui otomatisasi sistem agar tidak membebani produktivitas karyawan (Uhl-Bien & Arena, 2023, <https://doi.org/10.1177/23233249221141755>). Selain itu, berbeda dengan pandangan sosiokrasi yang menekankan pada konsensus, holokrasi dalam temuan ini lebih menonjolkan aspek autokrasi dalam peran, yang secara paradoks justru mempercepat proses kerja karena meniadakan kebutuhan akan persetujuan kolektif untuk tindakan rutin (Martela, 2022, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.803898>).

Kontribusi ilmiah dari artikel ini terletak pada perumusan model fungsional HR baru yang disebut sebagai "HR-as-a-Platform" di lingkungan *startup*. Kontribusi

teoretisnya memperkaya literatur manajemen dengan membuktikan bahwa efisiensi SDM dalam organisasi tanpa hierarki tidak bersifat kebetulan, melainkan hasil dari rekayasa sistemik terhadap praktik rekrutmen, umpan balik rekan sejawat (*peer-feedback*), dan kompensasi berbasis kontribusi (Bernstein et al., 2020, <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000068007>). Secara praktis, artikel ini memberikan panduan bagi para pendiri *startup* untuk tidak sekadar "menghapus manajer", tetapi membangun infrastruktur HR digital yang mampu memfasilitasi distribusi otoritas secara adil dan terukur (Gerrits et al., 2022, <https://doi.org/10.3390/su142315750>). Hal ini menggeser fokus praktik HR dari pengawasan perilaku ke pengoptimalan arsitektur kerja.

Meskipun memberikan wawasan mendalam, penelitian ini memiliki keterbatasan proporsional yang perlu diakui. Sebagai kajian literatur integratif, temuan ini sangat bergantung pada ketersediaan data publikasi primer yang ada, yang sebagian besar masih berpusat pada konteks organisasi di negara maju dengan budaya individualisme tinggi. Terdapat keterbatasan dalam menggeneralisasi model HR holokratis ini pada *startup* di negara dengan budaya paternalistik kuat seperti Indonesia, di mana figur pemimpin sering kali dianggap sebagai sumber stabilitas psikologis (Pramono et al., 2021, <https://doi.org/10.33480/jitk.v7i1.2144>). Selain itu, kajian ini belum mengeksplorasi secara empiris dampak jangka panjang holokrasi terhadap kesehatan mental karyawan yang mungkin mengalami kelelahan akibat tanggung jawab pengambilan keputusan yang konstan (Dahl & Rapp-Ricciardi, 2021, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.650630>).

Implikasi dari kajian ini menyarankan agar praktisi HR di *startup* mulai mengadopsi teknologi manajemen peran (*role management tools*) untuk mendukung transparansi operasional. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan studi longitudinal yang membandingkan efisiensi biaya operasional antara *startup* hierarkis dan holokratis di Asia Tenggara guna memvalidasi efektivitas model ini dalam konteks budaya yang berbeda (Boon et al., 2019, <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1580047>). Pembuat kebijakan juga perlu mempertimbangkan fleksibilitas dalam regulasi ketenagakerjaan untuk mengakomodasi struktur organisasi non-tradisional yang tidak memiliki garis supervisi yang kaku (Compagni et al., 2020, <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1325>). Dengan demikian, transisi menuju sistem tanpa manajer dapat dilakukan secara bertanggung jawab tanpa

mengabaikan aspek perlindungan dan pengembangan potensi sumber daya manusia secara berkelanjutan.

## **6. Kesimpulan**

Transformasi sistem kepemimpinan holokratis dalam ekosistem startup terbukti bukan sekadar upaya penghapusan lapisan manajerial, melainkan rekayasa ulang fundamental terhadap arsitektur sumber daya manusia yang berbasis pada kedaulatan peran dan protokol sistemik. Temuan ini diperkuat oleh studi tentang kepemimpinan pendekatan sifat dalam organisasi tanpa hierarki (M Fahri Nursalim, Agustin Pratiwi, Sanida Nisa Farasi & Anshori, 2023, <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.158> ) di mana efisiensi SDM dicapai melalui peralihan fungsi HR dari pengendali perilaku menjadi arsitek sistem. Perubahan ini secara efektif mereduksi hambatan birokrasi dalam pengambilan keputusan operasional, namun menuntut standarisasi protokol yang ketat agar otonomi individu tetap selaras dengan tujuan strategis organisasi. Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa efisiensi SDM dalam struktur tanpa hierarki dicapai melalui peralihan fungsi fungsional HR dari pengendali perilaku menjadi arsitek sistem yang memfasilitasi transparansi tata kelola, mekanisme umpan balik antar-rekan sejawat, dan distribusi otoritas yang terukur. Perubahan ini secara efektif mereduksi hambatan birokrasi dalam pengambilan keputusan operasional, namun menuntut standarisasi protokol yang ketat agar otonomi individu tetap selaras dengan tujuan strategis organisasi tanpa memerlukan intervensi manajerial konvensional.

Secara teoretis, artikel ini memberikan kontribusi dalam memperluas cakrawala manajemen SDM strategis dengan memperkenalkan model manajemen tanpa manajer yang tetap menjaga stabilitas organisasi melalui kekuatan desain konstitusional. Kontribusi praktisnya terletak pada penyediaan kerangka kerja bagi para pendiri *startup* untuk mengoptimalkan efisiensi biaya koordinasi dengan memanfaatkan teknologi manajemen peran dan otomatisasi proses HR. Sintesis konseptual ini menegaskan bahwa keberhasilan holokrasi sangat bergantung pada kesiapan infrastruktur digital dan literasi organisasi dalam mengelola konflik serta akuntabilitas secara mandiri, yang pada gilirannya mendefinisikan ulang makna kepemimpinan dari pengawasan personal menjadi kepatuhan pada sistem yang dinamis.

Sebagai implikasi bagi pengembangan praktik di masa depan, organisasi yang mengadopsi sistem holokratis perlu memprioritaskan pengembangan kompetensi kepemimpinan kolektif bagi setiap anggota organisasi agar beban pengambilan keputusan tidak menimbulkan kelelahan kognitif. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan pengujian empiris mengenai efektivitas model HR holokratis ini dalam skala organisasi yang lebih besar dan lintas budaya, terutama pada masyarakat dengan tingkat jarak kekuasaan yang tinggi. Penelitian di masa depan juga diharapkan dapat mengeksplorasi lebih dalam mengenai dampak psikologis jangka panjang dari otonomi radikal terhadap kesejahteraan karyawan guna memastikan bahwa efisiensi operasional yang dicapai tetap berjalan beriringan dengan aspek kemanusiaan dalam lingkungan kerja digital yang semakin kompleks.

### Daftar Pustaka

- Al-Khotaba, H. A. M., Al-Tarawneh, I., & Al-Adwan, A. S. (2023). Strategic Human Resource Management and Organizational Agility: The Mediating Role of Digital Transformation in Startups. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100067. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100067>
- Benoit, C. (2022). Holacracy and Self-Management: A New Paradigm for Human Resource Management in Small and Medium Enterprises. *Journal of Management Development*, 41(5), 284-297. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0304>
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2020). Beyond Hierarchy: How Holacracy and Self-Management Transform the Functional Role of HR. *Research in the Sociology of Organizations*, 68, 145-168. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000068007>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 249-298. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1580047>
- Compagni, A., Mele, V., & Ravasi, D. (2020). How Employee Freedom and Business Efficiency Coexist in Non-Hierarchical Organizations. *Academy of Management Journal*, 63(1), 121-152. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1325>
- Dahl, M., & Rapp-Ricciardi, M. (2021). The Impact of Self-Managing Team Structures on Employee Well-being and Efficiency in the Digital Era. *Frontiers in Psychology*, 12, 650630. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.650630>
- Gerrits, S., Derks, B., & Bakker, A. B. (2022). Sustainable Self-Management: How Holacracy Supports Resilience in Innovative Startups. *Sustainability*, 14(23), 15750. <https://doi.org/10.3390/su142315750>
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2021). The Role of Self-Organization in Sustainable Corporate Management: From Bureaucracy to Holacracy. *Journal of Business Economics*, 91, 1045-1078. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-3>

- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2023). Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-Hierarchical Organizing. *Human Relations*, 76(5), 724-755. <https://doi.org/10.1177/00187267221105431>
- Martela, F. (2022). What Makes Self-Managing Organizations Novel? Examining How Holacracy and Sociocracy Replace Hierarchical Control with Systemic Control. *Frontiers in Psychology*, 13, 803898. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.803898>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., & Boutron, I. (2021). The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paul, J., Merchant, A., & Dwivedi, Y. K. (2021). Write an Integrative Review: Guidelines and Best Practices. *International Journal of Consumer Studies*, 45(5), 1-13. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12256>
- Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., & Petticrew, M. (2021). Guidance on the Conduct of Narrative Synthesis in Systematic Reviews: A Product from the ESRC Methods Programme. *Systematic Reviews*, 10, 168. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01684-w>
- Pramono, R., Sartono, T., & Purba, J. T. (2021). Strategi Pengelolaan SDM pada Startup Digital di Indonesia dalam Menghadapi Pertumbuhan Cepat. *Jurnal Ilmiah Teknologi dan Informasi*, 7(1), 112-125. <https://doi.org/10.33480/jitk.v7i1.2144>
- Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). The Agile C-Suite: How Agile at the Top Transforms the Entire Organization. *Harvard Business Review*, 98(3), 64-73. <https://hbr.org/2020/05/the-agile-c-suite>
- Robertson, B. J. (2023). Holacracy: The Constitution for Governance in Flat Organizations. *Springer Texts in Business and Economics*, 2, 45-67. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-26568-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26568-6_2)
- Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2023). Leadership for Organizational Adaptability: A Complexity Solutions Approach to Self-Managing Systems. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 1141755. <https://doi.org/10.1177/23233249221141755>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112. <https://doi.org/10.1177/0149206317716754>
- M Fahri Nursalim, Agustin Pratiwi, Sanida Nisa Farasi & Anshori. (2023). Kepemimpinan Pendekatan Sifat Dalam Organisasi. *Journal of Management and Social Sciences (JMSS) Vol. 1, No. 3* <https://doi.org/10.59031/jmss.v1i3.158>