



Analisis dinamika hubungan industrial dan dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan: Pendekatan *systematic literature review*

Analysis of industrial relations dynamics and its impact on employee welfare: A systematic literature review approach

Reza Septian Pradana

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Matana, Tangerang, Indonesia

Abstrak

Tujuan – Penelitian ini bertujuan menganalisis dinamika hubungan industrial dan implikasinya terhadap kesejahteraan karyawan, serta mengaitkannya dengan fenomena pemutusan hubungan kerja (PHK) di Indonesia.

Desain/metodologi/pendekatan – Studi menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR) berbasis pedoman PRISMA terhadap artikel terindeks Scopus periode 2020–2025, dilengkapi dengan analisis kasus empiris CNN Indonesia sebagai ilustrasi konteks lokal.

Temuan – Hubungan industrial yang dilandasi keadilan prosedural, komunikasi efektif, dan kepercayaan terbukti meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan retensi karyawan; sebaliknya, ketimpangan kekuasaan dan PHK sepihak menurunkan kesejahteraan secara ekonomi maupun psikologis.

Keterbatasan penelitian – Penelusuran terbatas pada tiga basis data (Scopus, ScienceDirect, PubMed), berbahasa Inggris, dan periode 2020–2025; analisis kasus hanya menggunakan satu unit (CNN Indonesia).

Implikasi – Perusahaan perlu memperkuat dialog sosial, menerapkan *good governance*, dan mengadopsi pendekatan *human-centered* dalam pengelolaan tenaga kerja; regulator perlu memperketat pengawasan kepatuhan terhadap prosedur PHK.

Kebaruan – Studi ini mengintegrasikan sintesis literatur global dengan fenomena empiris PHK Indonesia pasca-pandemi (2020–2025) dan menawarkan kerangka konseptual yang menempatkan kebijakan ketenagakerjaan, tata kelola, dan teknologi sebagai faktor pemoderasi hubungan industrial–kesejahteraan karyawan.

Kata Kunci: Hubungan Industrial, Kesejahteraan Karyawan, PHK Sepihak, Keadilan Prosedural, *Systematic Literature Review*

Abstract

Purpose – This study aims to analyze the dynamics of industrial relations and their implications for employee well-being, and relate them to the phenomenon of layoffs (PHK) in Indonesia.

Design/methodology/approach – The study used a *Systematic Literature Review* (SLR) based on PRISMA guidelines for Scopus-indexed articles from 2020 to 2025, complemented by an empirical case analysis of CNN Indonesia to illustrate the local context.

Findings – Industrial relations based on procedural justice, effective communication, and trust have been shown to increase employee satisfaction, engagement, and retention; conversely, power imbalances and unilateral layoffs decrease economic and psychological well-being.

Research limitations – The search was limited to three English-language databases (Scopus, ScienceDirect, PubMed) and to the period 2020–2025; the case analysis used only one database (CNN Indonesia).

Implications – Companies need to strengthen social dialogue, implement good governance, and adopt a human-centered approach to workforce management; regulators need to tighten oversight of compliance with layoff procedures.

Originality – This study integrates a global literature synthesis with the empirical phenomenon of post-pandemic layoffs in Indonesia (2020–2025) and offers a conceptual framework that positions

employment policies, governance, and technology as moderating factors in the industrial relations–employee welfare relationship.

Keywords: *Industrial Relations, Employee Welfare, Unilateral Layoffs, Procedural Justice, Systematic Literature Review*

Histori Artikel:

Diterima: 9 Maret 2026, Direvisi: 3 Mei 2026, Disetujui: 8 Mei 2026, Dipublikasikan: 9 Mei 2026.

***Penulis Korespondensi:**

reza.pradana@student.matanauniversity.ac.id

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.1085>

PENDAHULUAN

Hubungan industrial merupakan salah satu pilar penting dalam menjaga stabilitas organisasi dan kesejahteraan tenaga kerja. Hubungan yang harmonis antara pekerja dan pengusaha berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, serta mendukung keberlanjutan usaha. Namun, dalam praktiknya, dinamika hubungan industrial di Indonesia masih diwarnai oleh tingginya kasus perselisihan, khususnya yang berkaitan dengan pemutusan hubungan kerja (PHK). Fenomena ini menunjukkan bahwa relasi antara pekerja dan pengusaha belum sepenuhnya berjalan secara seimbang, transparan, dan berkeadilan (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021). Ketidakseimbangan tersebut sering kali dipicu oleh perbedaan kepentingan antara efisiensi perusahaan dan perlindungan hak-hak pekerja, yang pada akhirnya memunculkan konflik yang berujung pada perselisihan hubungan industrial.

Dalam beberapa tahun terakhir, jumlah pekerja yang mengalami PHK di Indonesia menunjukkan tren fluktuatif, namun cenderung meningkat. Berdasarkan data Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (2025), tercatat 77.965 pekerja terkena PHK sepanjang tahun 2024, sementara hingga semester I tahun 2025 jumlah kumulatif telah mencapai 42.385 pekerja, atau meningkat sekitar 32,19 persen dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Proyeksi sepanjang tahun 2025 diperkirakan mencapai 88.519 pekerja, atau naik sekitar 13,5 persen dari tahun 2024. Peningkatan ini mencerminkan tekanan yang semakin besar terhadap kondisi ketenagakerjaan, yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan, tetapi juga oleh dinamika ekonomi global, perubahan permintaan pasar, serta transformasi struktur industri yang semakin kompetitif (OECD, 2021).

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa permasalahan hubungan industrial di Indonesia tidak hanya berkaitan dengan tingginya angka PHK, tetapi juga dengan bagaimana proses PHK tersebut dilakukan. Ketidakjelasan prosedur, kurangnya komunikasi antara manajemen dan pekerja, serta minimnya keterlibatan pekerja dalam proses pengambilan keputusan sering kali memperburuk konflik yang terjadi. Akibatnya, PHK tidak hanya menjadi persoalan ekonomi, tetapi juga berkembang menjadi konflik sosial yang berdampak pada menurunnya kepercayaan karyawan terhadap organisasi, meningkatnya ketidakpuasan kerja, serta terganggunya stabilitas hubungan kerja secara keseluruhan (Kniffin et al., 2021).

Salah satu kasus nyata yang mencerminkan permasalahan tersebut terjadi pada perusahaan media CNN Indonesia. Dalam kasus ini, perusahaan melakukan pemotongan upah dan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja yang kemudian dinyatakan tidak sesuai prosedur oleh pengadilan hubungan industrial. Putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap mewajibkan perusahaan membayar pesangon, uang penghargaan masa kerja, serta upah proses (Aliansi Jurnalis Independen, 2023). Kasus ini menunjukkan bahwa praktik PHK

sepihak masih terjadi dan berpotensi melanggar ketentuan hukum ketenagakerjaan, khususnya terkait kewajiban perusahaan menempuh proses perundingan sebelum mengambil keputusan PHK.

Posisi terhadap Penelitian Terdahulu

Beberapa *Systematic Literature Review* telah dilakukan dalam ranah hubungan industrial dan manajemen sumber daya manusia, antara lain Bolt dan Winterton (2022) yang mengkaji satu abad penelitian *turnover* tenaga kerja, serta Ghani et al. (2022) yang menelaah strategi retensi karyawan di industri perhotelan. Namun, kajian-kajian tersebut belum secara eksplisit menghubungkan dinamika hubungan industrial global dengan konteks empiris peningkatan PHK di Indonesia pasca-pandemi. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan mengintegrasikan sintesis literatur internasional dan analisis fenomena lokal sebagai satu kesatuan kajian.

Tujuan dan Kontribusi Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan *research gap* tersebut, penelitian ini bertujuan: (1) mengidentifikasi pola dan tema utama dalam literatur hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan periode 2020–2025; (2) menganalisis hubungan antara kualitas hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan beserta variabel pemoderasi; serta (3) mengaitkan temuan literatur dengan fenomena empiris PHK sepihak di Indonesia. Kebaruan penelitian terletak pada integrasi sintesis literatur global dengan analisis kasus PHK pasca-pandemi di Indonesia, sehingga menghasilkan kerangka konseptual yang relevan baik secara teoretis maupun praktis bagi pembuat kebijakan ketenagakerjaan, manajemen perusahaan, dan akademisi.

TINJAUAN PUSTAKA

Hubungan Industrial: Perspektif Teoretis

Hubungan industrial secara konseptual dapat dipahami sebagai sistem interaksi antara aktor utama, yakni pekerja, pengusaha, dan pemerintah, yang dimediasi oleh seperangkat aturan dan ideologi bersama (Dunlop's Industrial Relations System). Perspektif *pluralist* yang dikembangkan Fox memandang hubungan industrial sebagai arena kepentingan yang berbeda, di mana konflik adalah hal yang inheren dan harus dikelola melalui mekanisme institusional seperti perundingan kolektif. Sebaliknya, perspektif *unitarist* mengasumsikan keselarasan kepentingan antara pekerja dan manajemen. Dalam konteks Indonesia, di mana ketimpangan kekuasaan dan praktik PHK sepihak masih lazim, perspektif *pluralist* memberikan kerangka analisis yang lebih realistis.

Kesejahteraan Karyawan (Employee Well-being)

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) merupakan konstruk multidimensional yang mencakup aspek hedonik (kepuasan kerja, afek positif), eudaimonik (makna kerja, pertumbuhan), serta dimensi ekonomi dan psikologis. Dalam literatur kontemporer, kesejahteraan karyawan tidak hanya dipandang sebagai *outcome* individual, tetapi juga sebagai indikator kinerja organisasi yang berkelanjutan (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021).

Keadilan Prosedural dan Social Exchange Theory

Keterkaitan antara hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan dapat dijelaskan melalui kerangka *Social Exchange Theory* dan *Procedural Justice Theory*. Ketika karyawan mempersepsikan proses pengambilan keputusan organisasi—termasuk dalam hal PHK—dilakukan secara adil, transparan, dan partisipatif, kepercayaan dan komitmen afektif terhadap organisasi meningkat. Sebaliknya, pelanggaran terhadap *psychological contract* akibat PHK sepihak menimbulkan ketidakpuasan, intensi keluar, hingga gangguan kesehatan mental.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengkaji secara komprehensif berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan dinamika hubungan industrial serta dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan. Metode SLR dipilih karena mampu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyintesis temuan empiris secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi (Page et al., 2021; Snyder, 2019). Untuk memperkaya analisis, penelitian ini juga menggunakan pendekatan *hybrid* dengan menambahkan analisis kasus tunggal (CNN Indonesia) sebagai ilustrasi empiris konteks Indonesia. Sumber kasus diperoleh dari laporan Aliansi Jurnalis Independen (2023) dan dokumen putusan pengadilan terkait, lalu dianalisis secara tematik dengan mengacu pada kerangka konseptual hasil sintesis SLR.

Proses SLR dalam penelitian ini mengikuti pedoman PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) sebagai standar internasional dalam pelaporan tinjauan sistematis. Tahapan tersebut meliputi *identification*, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion* (Moher et al., 2009; Page et al., 2021).

Strategi Pencarian dan Kriteria Seleksi

Pencarian literatur dilakukan pada tiga basis data internasional bereputasi (Scopus, ScienceDirect, dan PubMed) pada bulan Maret 2025. *Search string* yang digunakan adalah:

("industrial relations" OR "labor relations" OR "employee relations" OR "collective bargaining") AND ("employee well-being" OR "employee welfare" OR "job satisfaction") AND ("layoff" OR "dismissal" OR "job security")

Kriteria inklusi: artikel jurnal terindeks Scopus, dipublikasikan 2020–2025, berbahasa Inggris, memiliki *full-text*, serta berfokus pada hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan. Jenis artikel mencakup penelitian empiris dan *review*. Kriteria eksklusif: artikel tidak relevan dengan topik, prosiding konferensi, buku, laporan non-jurnal, artikel duplikat, dan artikel dengan kualitas metodologi lemah.

Penilaian Kualitas dan Analisis

Penilaian kualitas (*quality appraisal*) artikel yang lolos tahap *eligibility* dilakukan menggunakan instrumen *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT) versi 2018, yang menilai aspek kejelasan pertanyaan penelitian, kesesuaian metode, validitas data, dan kekuatan interpretasi. Artikel dengan skor di bawah 60% dieksklusif. Setelah seleksi selesai, artikel terinklusi dianalisis dengan teknik *thematic analysis* (Braun & Clarke, 2021) yang meliputi *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*. Sintesis akhir menggunakan *narrative synthesis* (Popay et al., 2020) untuk mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel dan mengembangkan kerangka konseptual.

Tabel 1. Ringkasan Proses Seleksi Literatur Berdasarkan PRISMA

Tahapan PRISMA	Deskripsi Proses	Jumlah Artikel
Identifikasi	Total artikel yang diperoleh dari pencarian pada Scopus, ScienceDirect, dan PubMed dengan kombinasi kata kunci hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan (2020–2025)	200
Penghapusan Duplikat	Artikel duplikat antar database yang teridentifikasi dan dihapus	80 (tersisa 120)
Screening (Judul/Abstrak)	Artikel diseleksi berdasarkan judul dan abstrak untuk relevansi topik	120
Eksklusif (Screening)	Artikel tidak relevan dengan topik, bukan jurnal terindeks, atau bukan publikasi ilmiah	80 (tersisa 40)

Tahapan PRISMA	Deskripsi Proses	Jumlah Artikel
Eligibility (Full-text)	Artikel full-text yang dinilai kelayakannya secara mendalam	40
Eksklusi (Eligibility)	Artikel tidak memenuhi kriteria inklusi, full-text tidak tersedia, atau skor MMAT < 60%	24 (tersisa 16)
Inklusi Akhir	Artikel yang digunakan dalam sintesis sistematis (SLR)	16

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan proses seleksi literatur menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), diperoleh 16 artikel yang relevan dan dianalisis untuk mengidentifikasi pola, tema, serta hubungan antarvariabel dalam konteks hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan. Hasil sintesis menunjukkan bahwa dinamika hubungan industrial memiliki keterkaitan yang erat dengan berbagai aspek kesejahteraan karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi tertentu seperti kebijakan organisasi, teknologi, dan kondisi pasar tenaga kerja.

Secara umum, temuan penelitian dapat dikelompokkan ke dalam empat tema utama: (1) hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan, (2) pengaruh struktur kekuasaan dan kebijakan ketenagakerjaan, (3) dampak transformasi teknologi terhadap hubungan kerja, serta (4) peran organisasi dalam menciptakan hubungan kerja yang berkelanjutan.

Tabel 2. Sintesis SLR: Mapping Artikel ke Variabel Penelitian

No	Peneliti & Tahun	Fokus Penelitian	Hubungan Industrial	Kesejahteraan Karyawan	Variabel Kunci
1	Bulińska-Stangrecka & Bagieńska (2021)	Employee relations & job satisfaction	Kualitas relasi kerja	Kesehatan mental & kepuasan	Employee relations, well-being
2	Batmunkh et al. (2022)	Gig economy & tenaga kerja	Fleksibilitas hubungan kerja	Ketidakpastian kerja	Job security, fleksibilitas
3	Bertello et al. (2022)	Kolaborasi institusional	Hubungan antar aktor	Dampak tidak langsung	Kolaborasi, inovasi
4	Krueger & Ashenfelter (2022)	Kolusi tenaga kerja	Ketimpangan kekuasaan	Dampak negatif kesejahteraan	Employer power
5	Ghani et al. (2022)	Retensi karyawan	Hubungan kerja positif	Peningkatan kesejahteraan	Retention, engagement
6	Owalla et al. (2022)	Produktivitas UKM	Hubungan kerja & output	Kesejahteraan implisit	Productivity
7	Padilla-Lozano & Collazzo (2022)	CSR & inovasi	Hubungan kerja berkelanjutan	Kesejahteraan meningkat	CSR
8	Bell (2025)	Ketidakpuasan kerja	Konflik hubungan kerja	Penurunan kesejahteraan	Job dissatisfaction
9	Klenert et al. (2023)	Otomasi & tenaga kerja	Disrupsi hubungan kerja	Risiko kehilangan kerja	Automation
10	Neumark & Shirley (2022)	Upah minimum	Kebijakan hubungan industrial	Dampak kesejahteraan	Wage policy
11	Bolt & Winterton (2022)	Turnover tenaga kerja	Stabilitas hubungan kerja	Kepuasan kerja	Turnover

No	Peneliti & Tahun	Fokus Penelitian	Hubungan Industrial	Kesejahteraan Karyawan	Variabel Kunci
12	Grosse et al. (2023)	Human-centric system	Hubungan kerja humanis	Peningkatan kesejahteraan	Human-centered work
13	Bulfone (2023)	Kebijakan industri	Regulasi hubungan industrial	Dampak makro kesejahteraan	Industrial policy
14	Chang et al. (2023)	Ekonomi digital	Transformasi hubungan kerja	Dampak kesejahteraan	Digital economy
15	Rossoni et al. (2024)	Kolaborasi institusional	Hubungan organisasi	Dampak tidak langsung	Institutional relations
16	Kniffin et al. (2021)	Implikasi COVID-19 untuk dunia kerja	Disrupsi hubungan kerja	Stres & kesejahteraan psikologis	Pandemic, well-being

Tema 1: Kualitas Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Karyawan

Hasil kajian menunjukkan bahwa kualitas hubungan industrial memiliki pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan. Hubungan kerja yang didasarkan pada keadilan, komunikasi yang efektif, serta adanya kepercayaan antara pekerja dan manajemen terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, serta retensi tenaga kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Ghani et al. (2022) yang menunjukkan bahwa hubungan kerja yang positif berkontribusi terhadap peningkatan retensi dan *engagement* karyawan. Stabilitas hubungan kerja juga menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Bolt dan Winterton (2022) bahwa rendahnya *turnover* mencerminkan hubungan industrial yang sehat. Temuan Bulińska-Stangrecka dan Bagieńska (2021) mengonfirmasi bahwa kualitas relasi kerja menjadi prediktor kuat kepuasan kerja sekaligus kesehatan mental karyawan, terutama dalam masa krisis pandemi.

Sebaliknya, hubungan industrial yang tidak harmonis cenderung menimbulkan konflik, ketidakpuasan kerja, serta menurunkan kesejahteraan karyawan. Bell (2025) menegaskan bahwa ketidakpuasan kerja merupakan konsekuensi dari hubungan kerja yang tidak adil, sementara Krueger dan Ashenfelter (2022) menunjukkan bahwa ketimpangan kekuasaan antara pekerja dan pengusaha—seperti dalam praktik kolusi tenaga kerja—dapat memperburuk perlindungan tenaga kerja dan menurunkan kesejahteraan. Komparasi antara studi-studi ini menunjukkan adanya konvergensi temuan: kualitas relasi kerja merupakan determinan kunci kesejahteraan, terlepas dari konteks industri maupun negara.

Tema 2: Kebijakan dan Struktur Hubungan Industrial

Kebijakan ketenagakerjaan dan struktur hubungan industrial berperan dalam menentukan kesejahteraan karyawan. Neumark dan Shirley (2022) menunjukkan bahwa kebijakan upah minimum memiliki implikasi langsung terhadap kesejahteraan tenaga kerja, sementara Bulfone (2023) menekankan bahwa kebijakan industri pada tingkat makro turut membentuk dinamika hubungan industrial. Kedua temuan ini saling melengkapi: regulasi mikro (upah minimum) dan kebijakan makro (kebijakan industri) bekerja secara berjenjang dalam membentuk lingkungan kerja yang adil.

Tema 3: Teknologi dan Transformasi Hubungan Kerja

Klenert et al. (2023) menyatakan bahwa otomatisasi dapat menimbulkan ketidakpastian kerja dan risiko kehilangan pekerjaan. Chang et al. (2023) menambahkan bahwa transformasi

ekonomi digital mengubah pola hubungan kerja serta berdampak pada kesejahteraan tenaga kerja. Dengan demikian, teknologi memiliki peran ganda: sebagai *enabler* produktivitas sekaligus sumber tekanan baru dalam hubungan kerja. Studi Kniffin et al. (2021) memperkuat dimensi ini dengan menunjukkan bahwa percepatan digitalisasi pasca-pandemi meningkatkan beban psikologis pekerja.

Tema 4: Hubungan Industrial Berkelanjutan dan Berorientasi Manusia

Grosse et al. (2023) menunjukkan bahwa pendekatan *human-centered work system* mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan secara signifikan. Padilla-Lozano dan Collazzo (2022) menegaskan bahwa penerapan *corporate social responsibility* (CSR) berkontribusi terhadap hubungan kerja yang lebih berkelanjutan. Bertello et al. (2022) dan Rossoni et al. (2024) menunjukkan bahwa hubungan kelembagaan yang kuat antaraktor (perusahaan, universitas, pemerintah) dapat mendukung stabilitas hubungan industrial.

Kerangka Konseptual Hasil Sintesis

Berdasarkan sintesis tematik di atas, penelitian ini menyusun kerangka konseptual sebagai berikut: *Kualitas Hubungan Industrial* (keadilan prosedural, komunikasi, kepercayaan) → *Variabel Pemoderasi* (kebijakan ketenagakerjaan, tata kelola organisasi, teknologi) → *Kesejahteraan Karyawan* (kepuasan kerja, retensi, kesehatan psikologis, *job security*). Kerangka ini menjelaskan bahwa pengaruh hubungan industrial terhadap kesejahteraan karyawan tidak bersifat langsung dan linier, melainkan dimediasi oleh faktor kontekstual organisasi dan kebijakan. (Disarankan ditampilkan dalam bentuk Gambar 1: Kerangka Konseptual Hasil Sintesis SLR.)

Pembahasan

Interpretasi Teoretis: Hubungan Industrial sebagai Arena Kepentingan

Hasil *Systematic Literature Review* (SLR) menunjukkan bahwa hubungan industrial merupakan faktor strategis yang secara signifikan memengaruhi kesejahteraan karyawan. Temuan ini sejalan dengan perspektif *pluralist* Fox yang memandang hubungan industrial sebagai arena kepentingan yang berbeda antara pekerja dan pengusaha, di mana konflik bersifat inheren dan harus dikelola melalui mekanisme institusional. Dalam kerangka Dunlop's *Industrial Relations System*, interaksi antara aktor (pekerja, pengusaha, pemerintah) dimediasi oleh aturan dan ideologi bersama; ketika aturan dilanggar—seperti dalam PHK sepihak—keseimbangan sistem terganggu. Lebih lanjut, *Social Exchange Theory* dan *Procedural Justice Theory* menjelaskan mengapa pelanggaran prosedur menurunkan kepercayaan dan kesejahteraan karyawan secara signifikan.

Refleksi Empiris: Kasus PHK Sepihak CNN Indonesia

Kasus pemotongan upah dan PHK pada CNN Indonesia, yang dinyatakan tidak sesuai prosedur oleh pengadilan, mencerminkan secara nyata temuan SLR. Dalam perspektif *procedural justice*, kasus ini menunjukkan kegagalan tiga elemen: (1) *voice*—pekerja tidak dilibatkan dalam keputusan; (2) *transparency*—dasar keputusan tidak dijelaskan secara terbuka; dan (3) *consistency*—prosedur perundingan bipartit/tripartit tidak ditempuh. Kasus ini juga mencerminkan ketimpangan kekuasaan sebagaimana ditegaskan Krueger dan Ashenfelter (2022), di mana keputusan manajerial diambil sepihak tanpa keterlibatan pekerja.

Kesenjangan Regulasi-Implementasi

Fenomena ini juga menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi dan implementasi. Meskipun secara normatif telah terdapat aturan yang mengatur mekanisme PHK dan

perlindungan tenaga kerja, dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang tidak menjalankan prosedur secara benar. Hal ini memperkuat argumen bahwa kebijakan formal saja tidak cukup, melainkan perlu didukung oleh komitmen organisasi dan pengawasan yang efektif. Bulfone (2023) berargumen bahwa kebijakan industri yang efektif tidak hanya bergantung pada regulasi formal, tetapi juga pada kapasitas institusional untuk mengawasi kepatuhan.

KESIMPULAN

Hubungan industrial memiliki peran strategis dalam menentukan kesejahteraan karyawan, dengan pengaruh yang dimediasi oleh keadilan, komunikasi, tata kelola, serta struktur kekuasaan dalam organisasi. Sintesis SLR terhadap 16 artikel periode 2020–2025 menunjukkan bahwa hubungan kerja yang transparan dan partisipatif meningkatkan kepuasan dan stabilitas kerja, sementara praktik yang tidak adil memicu konflik dan menurunkan kesejahteraan. Kasus PHK sepihak CNN Indonesia memperkuat temuan ini secara empiris dalam konteks Indonesia.

Implikasi Penelitian

Penelitian ini memperkaya literatur hubungan industrial dengan mengintegrasikan perspektif *pluralist*, *procedural justice*, dan *social exchange* dalam satu kerangka konseptual yang menempatkan kebijakan, tata kelola, dan teknologi sebagai faktor pemoderasi. Kerangka ini dapat diuji secara empiris pada penelitian kuantitatif lanjutan.

Manajemen organisasi disarankan untuk: (1) memperkuat dialog sosial dan perundingan bipartit sebelum mengambil keputusan PHK; (2) menerapkan prinsip keadilan prosedural dengan memberikan informasi yang jelas dan kesempatan menyampaikan pendapat; (3) mengoptimalkan peran serikat pekerja sebagai mitra strategis; serta (4) mengadopsi pendekatan *human-centered industrial relations* dengan menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas strategis.

Bagi regulator (Kementerian Ketenagakerjaan dan DPR), penelitian ini menegaskan pentingnya: (1) penguatan pengawasan kepatuhan prosedur PHK; (2) percepatan mekanisme penyelesaian sengketa hubungan industrial melalui mediasi/arbitrase; serta (3) pengembangan instrumen kebijakan yang adaptif terhadap transformasi digital dan ekonomi gig.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan: (1) penelusuran literatur terbatas pada tiga basis data (Scopus, ScienceDirect, PubMed) sehingga berpotensi melewatkan studi relevan dari basis data lain seperti Web of Science atau Emerald; (2) periode kajian terbatas pada 2020–2025, yang dapat membatasi pemahaman terhadap tren jangka panjang; (3) bahasa artikel dibatasi pada Bahasa Inggris sehingga literatur berbahasa lokal (Indonesia, Spanyol, Mandarin) tidak terwakili; (4) analisis kasus empiris hanya menggunakan satu unit (CNN Indonesia) sehingga generalisasi temuan ke konteks industri lain perlu dilakukan dengan hati-hati; serta (5) penilaian kualitas artikel mengandalkan instrumen MMAT yang memiliki keterbatasan inheren dalam menilai studi kualitatif.

Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk: (1) menguji secara empiris kerangka konseptual yang dihasilkan melalui penelitian kuantitatif (misal: SEM-PLS) dengan memasukkan variabel mediasi seperti kepercayaan, kepuasan kerja, dan *job security*; (2) memperluas cakupan database dan bahasa artikel; (3) melakukan studi kasus multipel (*multiple case study*) di berbagai sektor industri di Indonesia; serta (4) mengeksplorasi peran moderasi spesifik dari kebijakan ketenagakerjaan pasca UU Cipta Kerja dalam dinamika hubungan industrial kontemporer.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliansi Jurnalis Independen. (2023). *Putusan kasasi perkara ketenagakerjaan CNN Indonesia*. AJI Indonesia.
- Batmunkh, A., Fekete-Farkas, M., & Lakner, Z. (2022). Bibliometric analysis of gig economy research. *Administrative Sciences*, 12(2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci12020051>
- Bell, D. (2025). *Work and its discontents* [Senior project]. Bard Digital Commons.
- Bertello, A., Ferraris, A., De Bernardi, P., & De Massis, A. (2022). Challenges to open innovation in traditional SMEs: An analysis of pre-competitive projects in university–industry–government collaboration. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00727-1>
- Bolt, E. E. T., & Winterton, J. (2022). A century of labour turnover research: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12294>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publications.
- Bulfone, F. (2023). Industrial policy and comparative political economy: A literature review and research agenda. *Competition & Change*. <https://doi.org/10.1177/10245294221076225>
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>
- Chang, H., Ding, Q., Zhao, W., Hou, N., & Liu, W. (2023). The digital economy, industrial structure upgrading, and carbon emission intensity: Empirical evidence from China's provinces. *Energy Strategy Reviews*, 50, 101218.
- Databoks. (2025). *Angka pemutusan hubungan kerja (PHK) di Indonesia tahun 2025*. Katadata. <https://databoks.katadata.co.id>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., & Han, H. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5), 2885. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Grosse, E. H., Sgarbossa, F., & Berlin, C. (2023). Human-centric production and logistics system design and management: Transitioning from Industry 4.0 to Industry 5.0. *International Journal of Production Research*. <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2246783>
- International Labour Organization. (2021). *Working from home: From invisibility to decent work*. <https://www.ilo.org/publications/working-home-invisibility-decent-work>
- International Labour Organization. (2022). *World employment and social outlook: Trends 2022*. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2022>
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2025). *Data pemutusan hubungan kerja (PHK) tahun 2024–2025*. Kemnaker RI.
- Klenert, D., Fernández-Macías, E., & Antón, J. I. (2023). Do robots really destroy jobs? Evidence from Europe. *Work, Employment and Society*. <https://doi.org/10.1177/0143831X211068891>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. J., Bakker, A. B., & van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Krueger, A. B., & Ashenfelter, O. (2022). Theory and evidence on employer collusion in the franchise sector. *Journal of Human Resources*, 57(S), S324–S353. <https://doi.org/10.3368/jhr.57.S.S324>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLOS Medicine*, 6(7), e1000097.

- Neumark, D., & Shirley, P. (2022). Myth or measurement: What does the new minimum wage research say about minimum wages and job loss in the United States? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. <https://doi.org/10.1111/irel.12306>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/>
- Owalla, B., Gherhes, C., Vorley, T., & Brooks, C. (2022). Mapping SME productivity research: A systematic review of empirical evidence and future research agenda. *Small Business Economics*, 58, 1285–1307.
- Padilla-Lozano, C. P., & Collazzo, P. (2022). Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness—Causality in manufacturing. *Competitiveness Review*. <https://doi.org/10.1108/CR-07-2020-0087>
- 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, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., & Rodgers, M. (2020). *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews*. ESRC Methods Programme.
- Rossoni, A. L., & de Vasconcellos, E. P. G. (2024). Barriers and facilitators of university–industry collaboration for research, development and innovation: A systematic review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00349-1>
- 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>
- 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/10.1177/0739456X17723971>