



Literatur Riwiew: Dampak Pemutusan Hubungan Kerja Terhadap Motivasi dan Loyalitas Karyawan Yang Bertahan

Suhandi*¹, Maghfirah², Nurfitriah³, Anisa Rizki Amalia⁴, Chrisdayanti Br. Ginting⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Negeri Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia

Email: Suhandhy92@gmail.com¹, fhurahan@gmail.com², Nurfitriahansar19@gmail.com³, anisareskiamalialia1405@gmail.com⁴, Idhagintings@gmail.com⁵

Abstact

The phenomenon of Termination of Employment has increased in recent years and has had a significant impact on the psychological condition and behavior of employees. This research aims to review in depth the relationship between layoffs, work motivation, and employee loyalty based on previous research results. The method used is a literature review by reviewing national journals, theses, and books in the last ten years. The results of the study show that layoffs not only have an impact on workers who are directly affected, but also reduce the work motivation of employees who are still surviving (layoff survivors) through increased anxiety and job insecurity. In addition, work motivation has been found to have a positive effect on employee loyalty, while non-transparent layoff policies tend to worsen employee commitment and retention. This finding confirms the importance of companies maintaining communication, providing psychological support, and implementing fair employment policies to maintain employee motivation and loyalty.

Keywords: Termination of employment, motivation, employee loyalty

Abstrak

Fenomena Pemutusan Hubungan Kerja semakin meningkat dalam beberapa tahun terakhir dan menimbulkan dampak signifikan terhadap kondisi psikologis maupun perilaku karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk meninjau secara mendalam hubungan antara PHK, motivasi kerja, dan loyalitas karyawan berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu. Metode yang digunakan adalah literature review dengan menelaah jurnal nasional, skripsi, dan buku dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir. Hasil telaah menunjukkan bahwa PHK tidak hanya berdampak pada pekerja yang terdampak langsung, tetapi juga menurunkan motivasi kerja karyawan yang masih bertahan (layoff survivors) melalui peningkatan kecemasan dan job insecurity. Selain itu, motivasi kerja ditemukan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, sementara kebijakan PHK yang tidak transparan cenderung memperburuk komitmen dan retensi pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya perusahaan menjaga komunikasi, memberikan dukungan psikologis, serta menerapkan kebijakan ketenagakerjaan yang adil untuk mempertahankan motivasi dan loyalitas karyawan.

Kata kunci: Pemutusan Hubungan Kerja, Motivasi, Loyalitas Karyawan

PENDAHULUAN

Fenomena Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) di Indonesia semakin meningkat dalam beberapa tahun terakhir, terutama akibat tekanan ekonomi global, perlambatan industri, dan dampak jangka panjang dari pandemi COVID-19. Berdasarkan data Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (Kemnaker, 2024), sepanjang tahun 2023 tercatat lebih dari 48 ribu kasus PHK yang dilaporkan ke pemerintah, dengan sektor manufaktur, tekstil, dan teknologi menjadi penyumbang terbesar. Kondisi ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan melakukan efisiensi biaya dan restrukturisasi guna menyesuaikan diri dengan kondisi pasar yang tidak stabil.

Gelombang PHK juga terjadi di sektor digital dan ritel. Laporan Katadata (2024) mengungkapkan bahwa beberapa perusahaan rintisan besar seperti GoTo, Ruangguru, dan Shopee melakukan pemangkas karyawan sebagai langkah efisiensi bisnis di tengah kondisi ekonomi yang melemah. Hal ini memperkuat gambaran bahwa PHK tidak hanya terjadi di industri padat karya, tetapi juga di sektor modern yang sebelumnya dianggap stabil.

Namun, dampak PHK tidak hanya dirasakan oleh karyawan yang diberhentikan, melainkan juga oleh karyawan yang tetap bertahan di perusahaan (layoff survivors). Mereka sering menghadapi tekanan psikologis, meningkatnya beban kerja, serta rasa tidak aman terhadap masa depan pekerjaan. Menurut Sari (2024), karyawan yang tetap bekerja setelah terjadi PHK di lingkungan perusahaan menunjukkan penurunan semangat kerja dan motivasi karena rasa cemas akan kemungkinan terkena PHK di kemudian hari.

Temuan serupa juga dikemukakan oleh Bangsawan (2013) dalam penelitiannya terhadap karyawan startup di Indonesia, yang menunjukkan bahwa PHK menyebabkan meningkatnya job insecurity dan menurunnya organization-based self-esteem, yang berdampak langsung pada motivasi dan loyalitas karyawan yang bertahan.

Selain itu, Suprpto (2022) menemukan bahwa isu mengenai ancaman PHK berpengaruh terhadap menurunnya tingkat kepercayaan dan motivasi kerja karyawan di sektor perbankan, menunjukkan bahwa efek PHK dapat meluas ke aspek psikologis karyawan yang belum terdampak langsung.

Sayangnya, penelitian yang secara khusus menyoroti dampak PHK terhadap motivasi dan loyalitas karyawan yang bertahan di Indonesia masih sangat terbatas. Sebagian besar studi nasional hanya berfokus pada dampak PHK terhadap karyawan yang terkena pemutusan hubungan kerja, bukan pada mereka yang masih bertahan di organisasi. Padahal, memahami

kondisi psikologis dan motivasional kelompok ini penting bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang mampu mempertahankan loyalitas dan produktivitas di masa krisis, Lestari & Clara Dewanti (2022).

Oleh karena itu, studi literatur ini bertujuan untuk meninjau hasil-hasil penelitian terdahulu di Indonesia yang membahas dampak PHK terhadap motivasi dan loyalitas karyawan yang bertahan. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi para manajer dan praktisi HR dalam merancang kebijakan yang mendukung stabilitas karyawan, meningkatkan motivasi pasca-PHK, serta menjaga loyalitas karyawan agar organisasi tetap berdaya saing di tengah ketidakpastian ekonomi.

KAJIAN LITERATUR

Berdasarkan kajian literatur, teridentifikasi beberapa hal sebagai berikut.

1. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Wibowo (2023), menyatakan bahwa Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) atau pengakhiran hubungan kerja merupakan suatu keadaan yang bisa terjadi ketika hubungan kerja antara pekerja dan pemberi kerja berakhir, baik karena waktu yang telah disepakati sebelumnya maupun alasan lain yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Salah satu bentuk pemutusan hubungan kerja adalah berakhirnya kontrak kerja yang bersifat sementara, yang telah disetujui oleh kedua belah pihak. Mardiyah (2024), PHK adalah situasi di mana seorang karyawan tidak bekerja lagi atau diberhentikan oleh sebuah lembaga pemerintah atau instansi. Hubungan kerja bisa berakhir jika salah satu pihak atau keduanya merasa bahwa melanjutkan hubungan tersebut akan menyebabkan kerugian. PHK dapat terjadi atas inisiatif individu atau atas permintaan lembaga.

Mulyati (2024), PHK biasanya terjadi karna alasan ekonomi, restrukturisasi perusahaan, atau faktor lainnya yang menyebabkan perusahaan tidak lagi memerlukan tenaga kerja tersebut. PHK tidak hanya berdampak pada stabilitas ekonomi karyawan, tetapi juga memiliki dampak signifikan pada kesehatan mental dan kesejahteraan psikologi mereka. PHK dapat menyebabkan ketidakstabilan emosional, di mana karyawan mengalami perubahan suasana hati yang drastis, seperti perasaan marah, frustrasi, dan putus asa.

2. Motivasi

Arifin (2023), menjelaskan bahwa motivasi adalah kekuatan dalam diri individu yang mendorong seseorang untuk bertindak atau berperilaku tertentu. Menurut Siagian &

Yafiz (2023), motivasi merupakan usaha yang konstruktif untuk mendorong dan mengaktifkan kekuatan serta potensi tenaga kerja, agar mereka dapat secara produktif mencapai apa yang telah diinginkan sebelumnya. Motivasi dalam bekerja berfungsi sebagai pendorong dalam mewujudkan keinginan individu untuk dapat berkolaborasi secara efisien dan jujur, dengan berbagai cara untuk meraih suatu tujuan dan mendapatkan kepuasan.

Menurut Darusman & Nafi (2020), terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja seseorang, yaitu:

1. Suasana tempat kerja yang nyaman
2. Keamanan saat bekerja
3. Pengakuan terhadap pencapaian yang diperoleh
4. Rekan kerja yang mendukung dan baik
5. Rasa kebanggaan terhadap perusahaan
6. Gaji atau kompensasi yang diterima sesuai dengan kebutuhan dan jabatan karyawan
7. Lingkungan kerja yang kondusif
8. Manajemen yang adil dan bijaksana
9. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan

Motivasi dapat dikembangkan menjadi dua faktor, yaitu faktor motivasional dan faktor higienis. Menurut teori ini, faktor motivasional adalah hal-hal pendorong pekerja menunjukkan loyalitasnya dengan berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud faktor higienis adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya organisasi. Faktor motivasi adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, Winarto (2020).

3. Loyalitas Karyawan

Nahdiah et al. (2024), loyalitas kerja adalah sikap setia yang diperlihatkan oleh karyawan terhadap perusahaan, dengan tujuan untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara penuh serta bertanggung jawab dalam menjalankan tugas mereka.

Winarto (2020), loyalitas kerja sangat penting bagi suksesnya perusahaan karena manusia sebagai salah satu faktor produksi merupakan faktor penggerak dalam pelaksanaan proses produksi, dan pelaksanaan dapat dilakukan dengan cara yang paling efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan keuntungan. Adeline (2022), karyawan yang loyal dianggap sebagai aset organisasi yang sangat berharga karena memiliki loyalitas karyawan yang memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi, produktivitas, pengurangan biaya, dan profitabilitas yang mengarah ke organisasi secara keseluruhan sukses.

Yustrisno (2025), loyalitas tidak dapat dipaksakan, tetapi muncul karena karyawan merasa nyaman dan dihargai oleh perusahaan. Indikator loayalitas karyawan, meliputi taat pada peraturan perusahaan (SOP), kinerja setiap karyawan, Kehadiran tepat waktu, kedisiplinan, inisiatif dan ide kreartif, pelaporan hasil kerja, menjaga citra perusahaan, dan tidak mudah pindah dari perusahaan. Meningkatkan loyalitas karyawan dapat dilakukan dengan memberikan umpan balik, yang kontruktif, memberikan kesempatan pengembangan karir bagi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, menerapkan program penghargaan bagi karyawan, menciptakan hubungan baik antara atasan dan bawahan, memberikan kompensasi yang kompetitif, dan mendengarkan aspirasi karyawan.

PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang dilakukan oleh Aisyah (2016) bertujuan untuk menganalisis pengaruh kebijakan pemutusan hubungan kerja terhadap motivasi dan disiplin kerja karyawan di beberapa perusahaan manufaktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan termasuk dalam kategori sedang hingga tinggi. Disiplin kerja karyawan juga tergolong baik, yang tercermin dari kepatuhan terhadap peraturan dan tanggung jawab kerja. Sedangkan kebijakan pemutusan hubungan kerja yang diterapkan perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan disiplin kerja. Semakin tinggi tingkat kebijakan pemutusan hubungan kerja maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja dan disiplin kerja karyawan. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah tingkat kebijakan pemutusan hubungan kerja maka akan semakin rendah pula motivasi kerja dan disiplin kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suprpto (2022) bertujuan untuk menganalisis antar hubungan motivasi kerja dan kecemasan terkait Pemutusan Hubungan Kerja pada karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan

terhadap isu kecemasan PHK. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin rendah tingkat kecemasan mereka terkait kemungkinan PHK, dan sebaliknya. Temuan ini membuktikan bahwa hipotesis penelitian diterima. Penelitian ini juga menemukan bahwa pernyataan dengan skor tertinggi pada motivasi kerja adalah bahwa karyawan terdorong untuk bekerja karena memiliki kewajiban memenuhi kebutuhan sandang dan pangan. Temuan ini sejalan dengan Aisyah (2016), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap tingkat kecemasan akibat PHK. Dengan demikian, penelitian Suprpto (2022), menegaskan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam menurunkan kecemasan terhadap PHK, yang selanjutnya dapat berpengaruh pada kinerja dan loyalitas mereka dalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Siagian & Yafiz (2023) bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kecemasan kerja dan motivasi kerja karyawan yang bertahan di perusahaan pasca PHK. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecemasan kerja akibat ketidakpastian PHK memiliki hubungan yang kuat dengan motivasi kerja karyawan yang bertahan. Temuan ini mengindikasikan bahwa hampir setengah dari motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kecemasan akan pemutusan hubungan kerja. Dalam situasi tersebut, karyawan berusaha meningkatkan kinerja dan menunjukkan kesungguhan dalam bekerja sebagai bentuk upaya mempertahankan posisinya.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah literature review. Literature review adalah cara yang terstruktur dan jelas untuk mencari serta merangkum karya penelitian dan pemikiran dari para peneliti sebelumnya, dengan tujuan menganalisis pengetahuan yang sudah ada terkait topik yang diteliti Ulhaq & Mayu (2020). Metode ini dipilih karena penelitian ini fokus pada pengumpulan, analisis, dan penyusunan ulang hasil penelitian sebelumnya mengenai dampak pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap motivasi dan loyalitas karyawan yang tetap bekerja.

Sumber artikel atau jurnal yang digunakan berasal dari Google Scholar dan sumber media online lainnya yang diterbitkan dalam rentang waktu 5 hingga 10 tahun terakhir. Pemilihan literatur dilakukan berdasarkan kriteria relevansi, yaitu karya yang membahas topik tentang PHK, motivasi kerja, loyalitas karyawan, serta perilaku karyawan yang tetap bekerja setelah PHK.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

1. Mencari serta memilih hasil penelitian yang relevan dengan topik yang dibahas.
2. Menganalisis dan membandingkan hasil penelitian dari berbagai penulis untuk

menemukan kesamaan, perbedaan, serta tren yang muncul.

3. Merangkum informasi dari berbagai sumber guna memperoleh pemahaman yang utuh mengenai dampak PHK terhadap motivasi dan loyalitas karyawan yang tetap bekerja.
4. Mengambil kesimpulan umum yang menggambarkan hasil dari seluruh literatur yang telah ditinjau.

Dengan demikian, penelitian ini tidak melakukan pengumpulan data langsung di lapangan, melainkan fokus pada analisis teori dan hasil penelitian sebelumnya untuk memperkuat pemahaman mengenai topik yang diteliti.

HASIL PENELITIAN

1. Hasil Ringkasan Literatur: Destabilisasi Iklim Kerja

Kajian terhadap sejumlah penelitian mengungkapkan bahwa Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) menimbulkan goncangan besar pada lingkungan kerja perusahaan. Kesepakatan umum dari mayoritas studi yang ditinjau menegaskan bahwa PHK memberikan efek merusak pada kondisi mental karyawan yang tetap bertahan (layoff survivors). Efek ini tidak terbatas pada individu saja, melainkan juga memengaruhi interaksi kelompok dan suasana organisasi secara menyeluruh.

Temuan Sari (2024) di PT. ISS Indonesia secara khusus menunjukkan bahwa gabungan konflik internal organisasi dan penerapan PHK dapat menjatuhkan motivasi kerja secara drastis, dengan kontribusi dampak mencapai 94,3%. Persentase yang sangat tinggi ini menandakan bahwa PHK bukan hanya kejadian administratif atau keputusan bisnis biasa, tetapi sebagai pemicu krisis motivasi yang luas dan mendalam di dalam organisasi. Besarnya angka tersebut menunjukkan bahwa hampir semua variasi penurunan motivasi kerja dapat dijelaskan oleh kombinasi konflik dan PHK, sehingga menekankan pentingnya perhatian manajemen terhadap masalah ini.

Penurunan motivasi kerja ini diperburuk oleh hasil penelitian Hasibuan et al. (2023), yang mencatat bahwa setelah PHK, perusahaan sering menghadapi defisit tenaga kerja yang berkompeten. Hal ini menciptakan situasi ironis di mana organisasi kehilangan bakat yang diperlukan tepat saat efisiensi operasional menjadi prioritas utama. Akibatnya, karyawan yang bertahan tidak hanya kehilangan kolega yang memberikan dukungan emosional dan psikologis di tempat kerja, tetapi juga harus

menanggung beban kerja tambahan (overload kerja) untuk mengisi posisi kosong. Pembagian ulang tugas yang tidak seimbang ini terjadi tanpa persiapan atau pelatihan yang cukup, sehingga menimbulkan kondisi yang membebani bagi survivors. Situasi ini langsung mengurangi kepuasan kerja karyawan yang bertahan dan membentuk lingkungan kerja yang sarat tekanan serta ketidakpastian.

2. Analisis Penyebab: Mengapa Motivasi dan Loyalitas Terguncang?

Penurunan loyalitas dan perubahan motivasi pada karyawan yang bertahan tidak muncul secara acak atau tanpa alasan. Kajian literatur mengungkapkan tiga faktor utama yang saling terkait dan saling memperkuat dalam menimbulkan ketidakstabilan perilaku karyawan:

a. Hilangnya Rasa Aman (Job Insecurity)

Menurut Mulyati & Wulansari (2024), PHK memicu rasa takut akan stigma sosial dan hilangnya penghasilan di antara karyawan yang tetap bertahan. Rasa takut ini bersifat multidimensi, meliputi bukan hanya aspek keuangan tetapi juga identitas profesional dan posisi sosial. Karyawan yang bertahan hidup di bawah bayangan kecemasan bahwa mereka bisa menjadi "sasaran selanjutnya" dalam gelombang PHK masa depan.

Persepsi ancaman yang terus-menerus ini bukan hanya kekhawatiran abstrak, melainkan menghasilkan kecemasan kronis yang nyata dan dapat diukur dalam aktivitas harian. Kecemasan tersebut mengganggu fungsi kognitif seperti fokus, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah, serta merusak keseimbangan emosional karyawan saat menjalankan tugas rutin. Survivors menjadi sangat waspada, terus memantau tanda-tanda yang mungkin menunjukkan bahaya terhadap jabatan mereka, yang pada akhirnya menghabiskan energi psikologis yang seharusnya digunakan untuk produktivitas kerja.

b. Krisis Kepercayaan pada Manajemen

Ketidakjelasan hukum ketenagakerjaan menjadi elemen penting yang memperburuk krisis kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan sistem organisasi secara umum. Analisis Gunadi (2020) dan Muhammadiyah et al. (2023), tentang ketidakpastian "Upah Proses" dan perubahan aturan hak pesangon dalam Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (PERPPU) Cipta Kerja

menciptakan pandangan kuat bahwa baik perusahaan maupun regulasi pemerintah tidak mendukung perlindungan karyawan.

Ketidakjelasan hukum ini menimbulkan pertanyaan mendasar di pikiran karyawan: "Apakah hak saya terlindungi?" dan "Apakah ada jaminan bahwa saya akan diperlakukan secara adil?" Situasi ketidakpastian ini menyebabkan kerusakan besar pada kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi. Kontrak psikologis mengacu pada kesepakatan implisit yang tidak tertulis antara karyawan dan pemberi kerja tentang kewajiban timbal balik kemudian karyawan memberikan loyalitas dan performa, sementara organisasi memberikan keamanan dan perlakuan yang adil. Ketika kontrak ini dirasa dilanggar, kepercayaan yang menjadi dasar hubungan kerja mengalami penurunan drastis, dan sulit untuk dipulihkan.

c. **Beban Fisik dan Mental**

Peningkatan beban kerja tanpa penyesuaian kompensasi yang sesuai, seperti yang ditemukan oleh Hasibuan (2023), menghasilkan kondisi kelelahan (burnout) pada survivors. Burnout bukan hanya kelelahan fisik biasa yang bisa pulih dengan istirahat, melainkan kelelahan yang mencakup aspek emosional dan kognitif yang kronis dan bertumpuk.

Karyawan yang bertahan merasa dieksploitasi untuk menutupi kekurangan tenaga kerja, bukan dihargai atas kesetiaan dan kontribusi mereka yang terus berlanjut. Mereka harus menangani tugas yang sebelumnya dikerjakan oleh dua atau tiga orang dengan sumber daya yang sama atau bahkan lebih sedikit. Persepsi eksploitasi ini secara bertahap mengurangi komitmen organisasional dan menimbulkan rasa ketidakadilan distributif di organisasi, rasa bahwa proporsi antara kontribusi yang diberikan dan imbalan yang diterima menjadi sangat tidak seimbang dan tidak adil. Kondisi ini menciptakan kebencian tersembunyi yang bisa meledak menjadi berbagai bentuk perilaku kerja yang kontraproduktif atau keputusan untuk meninggalkan organisasi.

3. Pembahasan Hubungan Antar-Variabel: Fenomena Fear-Based Motivation

Hubungan antara PHK, motivasi, dan loyalitas menunjukkan dinamika yang paradoksal dan berlapis-lapis berdasarkan kajian literatur. Mengacu pada teori yang dianalisis oleh Vitalianti (2022) dan Aisyah (2016), teridentifikasi dua jalur mekanisme pengaruh yang bertentangan namun bersamaan, menciptakan kompleksitas dalam memahami dampak PHK terhadap perilaku survivors:

a. PHK → Distraksi → Penurunan Kinerja

Di satu sisi, kecemasan berlebihan yang dialami survivors berfungsi sebagai pengalih perhatian kognitif yang signifikan, mengurangi fokus dan konsentrasi kerja. Widyantari et al. (2020), menemukan bahwa survivors kesulitan mempertahankan perhatian pada tugas-tugas produktif karena energi mental mereka habis untuk menangani ketakutan dan kekhawatiran akan kemungkinan PHK selanjutnya.

Mekanisme pengalihan ini beroperasi melalui proses perenungan berulang terhadap ancaman, di mana karyawan terus memikirkan skenario terburuk, menganalisis setiap perubahan kecil di organisasi sebagai tanda bahaya, dan mengalokasikan perhatian untuk memantau lingkungan kerja daripada menyelesaikan tugas. Pengalihan psikologis ini berdampak negatif pada kualitas hasil kerja, efektivitas pengambilan keputusan, kreativitas, dan kemampuan menangani masalah kompleks yang membutuhkan sumber daya kognitif optimal.

b. PHK → Fear-Based Motivation → Loyalitas Semu

Sebaliknya, pada jalur kedua yang tampaknya bertentangan, ada fenomena di mana ancaman PHK justru meningkatkan disiplin dan indikator motivasi kerja secara statistik. Fenomena ini mungkin membingungkan pada awalnya—bagaimana ancaman bisa sekaligus menurunkan dan meningkatkan performa? Namun, analisis mendalam mengungkapkan bahwa ini adalah "Motivasi Berbasis Ketakutan" (Fear-Based Motivation), yang secara kualitatif berbeda dari motivasi intrinsik yang sehat.

Karyawan berada dalam "Mode Bertahan" (Survival Mode), suatu kondisi psikologis di mana sistem fight or flight terus aktif. Pada mode ini, karyawan bekerja lebih keras dan menunjukkan disiplin tinggi bukan karena loyalitas emosional (ikatan emosional atau cinta sejati pada perusahaan), melainkan sebagai upaya defensif yang kompulsif untuk melindungi posisi mereka dari ancaman PHK.

c. Dampak pada Loyalitas: Loyalitas Semu

Meskipun produktivitas jangka pendek tampak terjaga atau bahkan naik berdasarkan indikator kuantitatif seperti jam kerja, output, atau kepatuhan prosedural, jenis motivasi berbasis ketakutan ini sangat rapuh dan tidak berkelanjutan dalam jangka panjang. Ini adalah ilusi produktivitas yang menyembunyikan masalah mendasar yang lebih dalam.

Loyalitas yang terbentuk adalah loyalitas transaksional yang didasarkan pada paksaan (komitmen kalkulatif), bukan komitmen afektif yang tulus. Karyawan melakukan kalkulasi untung-rugi yang terus-menerus: "Apakah saya harus tetap di sini karena tidak ada pilihan lain, atau sudah saatnya mencari kesempatan yang lebih aman?" Tidak ada ikatan emosional atau rasa memiliki yang sejati. Kondisi ini berpotensi meledak menjadi niat turnover (keinginan keluar dari organisasi) begitu karyawan menemukan peluang kerja yang lebih stabil, memberikan kepastian lebih baik, atau menawarkan lingkungan kerja yang lebih mendukung. Organisasi pada dasarnya berada di atas "bom waktu" tenaga kerja— permukaan tampak stabil, namun di bawahnya ada akumulasi ketidakpuasan, kebencian tersembunyi, dan kesiapan untuk melakukan keluar massal ketika kondisi eksternal memungkinkan.

PEMBAHASAN

Bagian ini menafsirkan temuan empiris yang telah dipaparkan, mengkaji implikasi secara teoritis dan praktis, serta menyusun strategi intervensi berdasarkan bukti untuk menangani dampak PHK pada karyawan yang bertahan.

1. Strategi HR yang Disarankan

Untuk mengurangi efek negatif yang telah diidentifikasi dan mengubah motivasi berbasis ketakutan menjadi keterlibatan yang tulus dan bertahan lama, manajemen sumber daya manusia disarankan menerapkan pendekatan menyeluruh yang meliputi empat pilar utama sebagai berikut:

- a. Komunikasi Transparan (Keadilan Informasi) Perusahaan harus menjelaskan secara terbuka dan jujur alasan logis di balik keputusan PHK, kriteria objektif yang diterapkan dalam memilih karyawan yang di-PHK, serta rencana dan arah masa depan organisasi kepada karyawan yang tetap bertahan. Transparansi ini bukan hanya prosedur komunikasi formal atau kegiatan hubungan masyarakat, melainkan kebutuhan dasar yang penting untuk mempertahankan persepsi keadilan prosedural Sutrisno (2024) dan memulihkan kepercayaan yang telah rusak parah.
- b. Komunikasi harus berjalan dua arah (komunikasi dua arah), bukan hanya penyampaian informasi satu arah dari manajemen ke karyawan. Organisasi perlu membentuk wadah dan ruang aman di mana karyawan yang bertahan dapat mengungkapkan kekhawatiran mereka, mengajukan pertanyaan tanpa takut akan hukuman, dan menyampaikan perasaan mereka tentang situasi yang dihadapi.

Sinergi : Jurnal Ilmiah Multidisiplin, Vol.1 No.2 Juli – Desember 2025

Dialog terbuka ini memiliki fungsi ganda: mengurangi desas-desus dan dugaan yang bisa memperburuk kecemasan, memberi kesempatan bagi manajemen untuk menunjukkan empati sejati dan komitmen mereka terhadap kesejahteraan survivors, serta membangun rasa inklusi dan suara yang bisa mengurangi perasaan tidak berdaya.

- c. Keadilan informasi juga melibatkan komitmen untuk memberikan pembaruan rutin dan konsisten tentang kondisi organisasi, kemajuan bisnis, dan prospek ke depan, sehingga karyawan tidak dibiarkan dalam ketidakpastian yang berkepanjangan.
- d. Kekosongan informasi akan diisi oleh asumsi negatif dan kegelisahan. Ketika karyawan memahami konteks bisnis yang lebih luas, logika di balik keputusan sulit, dan merasa diperlakukan sebagai pemangku kepentingan yang bernilai dan dihormati daripada sebagai sumber daya yang bisa dibuang, persepsi keadilan organisasional bisa pulih secara bertahap dan dasar kepercayaan bisa dibangun kembali.
- e. Audit dan Penyesuaian Beban Kerja Menanggapi temuan Hasibuan (2023), tentang beban kerja berlebihan dan defisit sumber daya manusia yang kompeten setelah PHK, departemen Sumber Daya Manusia harus melakukan analisis ulang jabatan secara sistematis dan menyeluruh. Audit ini bukan hanya kegiatan administratif, melainkan penyelidikan mendalam untuk menemukan kesenjangan kompetensi yang muncul karena hilangnya tenaga kerja, mengevaluasi realitas beban kerja yang harus ditanggung survivors, dan menentukan apakah pembagian pekerjaan saat ini masih realistis, berkelanjutan, dan adil.

Jika beban kerja naik secara signifikan yang hampir pasti terjadi pasca PHK maka perusahaan perlu memberikan tanggapan konkret dan terukur.

- a. Menyediakan program pelatihan menyeluruh (reskilling untuk kompetensi yang benar-benar baru, atau upskilling untuk meningkatkan kompetensi yang ada) untuk menambah kapasitas dan kemampuan karyawan survivors dalam menangani tanggung jawab baru atau yang diperluas. Pelatihan ini harus dirancang dengan baik, bukan hanya formalitas, dan memberikan dukungan nyata dalam menghadapi tantangan baru.
- b. Memberikan insentif tambahan atau penyesuaian kompensasi yang wajar untuk mengakui dan menghargai kontribusi ekstra dari survivors. Kompensasi ini bisa berupa imbalan finansial (bonus, kenaikan gaji) atau manfaat non-finansial (fleksibilitas waktu, cuti tambahan, program pengakuan). Yang penting adalah

Sinergi : Jurnal Ilmiah Multidisiplin, Vol.1 No.2 Juli – Desember 2025

adanya sinyal jelas bahwa organisasi menyadari bahwa survivors melakukan lebih dari deskripsi pekerjaan asli mereka dan bahwa upaya ekstra ini dihargai, bukan dianggap sebagai kewajiban standar.

c. Jika diperlukan dan memungkinkan secara finansial, mempertimbangkan perekrutan karyawan baru atau tenaga kontrak untuk posisi-posisi penting yang tidak bisa ditangani secara optimal oleh tenaga kerja yang ada saat ini. Strategi ini mungkin tampak bertentangan setelah PHK, namun dalam beberapa kasus, investasi terbatas pada modal manusia baru bisa mencegah kerusakan operasional yang lebih besar dan kehilangan talenta yang lebih mahal di masa depan.

Tujuan utama dari strategi audit dan penyesuaian ini adalah memastikan bahwa karyawan survivors tidak merasa dieksploitasi atau dijadikan "kambing hitam" dari keputusan efisiensi organisasi. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi responsif terhadap kebutuhan sah mereka dan berkomitmen untuk menciptakan kondisi kerja yang sehat, masuk akal, dan adil, mereka lebih mungkin mempertahankan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas mereka dalam jangka panjang.

Program Penguatan Psikologis (Healing & Reward) Mengacu pada rekomendasi Hayati (2023), penerapan program kesejahteraan dan pemberian penghargaan bagi karyawan yang bertahan sangat penting dalam proses pemulihan organisasi setelah PHK. Program ini harus menyeluruh, mencakup aspek penyembuhan (penyembuhan trauma psikologis) dan penghargaan (penguatan positif).

Program penguatan psikologis bisa meliputi berbagai inisiatif yang saling mendukung.

- a. Penyediaan layanan konseling profesional atau Program Bantuan Karyawan (EAP) yang memberikan dukungan rahasia bagi karyawan yang mengalami stres, kecemasan, atau kesulitan emosional akibat PHK. Layanan ini harus mudah diakses (tidak birokratis), benar-benar rahasia untuk mengatasi stigma mencari bantuan psikologis, dan gratis untuk mendorong penggunaan optimal oleh karyawan yang membutuhkan.
- b. Pelaksanaan program pembangunan tim dan kegiatan sosial yang terstruktur untuk membantu memulihkan kebersamaan tim dan dukungan sosial di tempat kerja. PHK tidak hanya mengurangi jumlah tenaga kerja, tetapi juga menghancurkan jaringan sosial, dinamika kelompok, dan sistem dukungan emosional informal yang

sangat penting bagi kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja. Rekonstruksi koneksi sosial, membangun kembali kepercayaan antar-rekan kerja, dan penciptaan kembali rasa komunitas menjadi esensial untuk pemulihan organisasi.

c. Penerapan sistem penghargaan dan pengakuan yang secara eksplisit mengakui dan menghargai kontribusi survivors. Penghargaan ini tidak harus selalu berbentuk imbalan finansial yang besar, tetapi bisa juga berupa pengakuan publik yang bermakna (karyawan bulan ini, acara penghargaan), kesempatan pengembangan profesional (pelatihan, kehadiran konferensi, mentoring), atau bentuk apresiasi lain yang disesuaikan dengan apa yang dihargai oleh karyawan individu. Yang penting adalah tindakan konsisten yang menunjukkan bahwa organisasi melihat, menghargai, dan mengapresiasi survivors.

Langkah-langkah ini memberikan sinyal kuat dan konsisten bahwa perusahaan tetap menghargai kontribusi mereka, bahwa survivors bukan sekadar "yang kebetulan tidak di-PHK" tetapi aset berharga bagi masa depan organisasi. Langkah ini membantu memulihkan rasa aman yang telah hilang, meredam kecemasan kronis, dan membangun kembali loyalitas yang didasarkan pada rasa memiliki (sense of belonging) dan ikatan emosional yang tulus, bukan rasa takut atau kalkulasi transaksional semata.

PEMBAHASAN

Dari temuan-temuan tersebut, berikut yang berhubungan dengan teori manajemen sumber daya manusia, serta menjelaskan mekanisme psikologis yang terjadi pada karyawan yang bertahan (survivors).

1. Erosi Loyalitas Akibat Pelanggaran Kontrak Psikologis

Literatur manajemen secara teoritis menegaskan bahwa motivasi merupakan pendahulu utama dari loyalitas, dari temuan Sondang & Sinabutar (2021) Serta Brillianty & Murti (2025). Namun, temuan Sari (2024) mengenai runtuhnya semangat kerja hingga 94,3% menunjukkan bahwa PHK merusak "kontrak psikologis" antara karyawan dan perusahaan. Ketika karyawan menyaksikan rekan kerjanya dipecat dan kemudian harus menanggung beban kerja tambahan akibat kekosongan posisi Hasibuan (2023), persepsi mereka terhadap organisasi berubah dari tempat perlindungan menjadi sumber tekanan. Dalam jangka panjang, kondisi beban kerja berlebih tanpa rasa aman ini akan mempercepat kelelahan emosional dan menggerus loyalitas afektif karyawan yang

Sinergi : Jurnal Ilmiah Multidisiplin, Vol.1 No.2 Juli – Desember 2025

tersisa.

2. Analisis Paradoks Motivasi: Distraksi versus Mekanisme Pertahanan Diri

Perbedaan hasil antara Widyantari et al. (2020) yang menemukan dampak negatif dan Vitalianti (2022) yang menemukan dampak positif harus dipahami sebagai dua respons psikologis yang berbeda, bukan kontradiksi data. Pada kasus dampak negatif, kecemasan berfungsi sebagai distraktor kognitif di mana energi mental karyawan habis untuk mengkhawatirkan masa depan, sehingga fokus kerja hilang (efek penarikan diri). Sebaliknya, peningkatan motivasi dan disiplin yang ditemukan oleh Vitalianti (2022), Siagian & Yafiz (2023), serta Aisyah (2016) merupakan manifestasi dari Fear-Based Motivation atau motivasi berbasis rasa takut. Dalam konteks ini, karyawan yang bertahan berada dalam "mode bertahan hidup" (survival mode).

Peningkatan kinerja yang terjadi bukanlah didorong oleh kepuasan kerja atau keterikatan (loyalitas), melainkan upaya defensif kompulsif untuk mempertahankan posisi agar tidak terpilih dalam gelombang PHK berikutnya. Meskipun menguntungkan produktivitas jangka pendek, motivasi jenis ini rapuh dan berpotensi tinggi menyebabkan burnout atau keinginan pindah kerja (turnover intention) begitu situasi ekonomi membaik.

3. Keadilan Prosedural sebagai Penentu Kepercayaan di Masa Krisis

Dalam situasi di mana keamanan kerja tidak dapat dijamin, persepsi keadilan prosedural menjadi satu-satunya penopang kepercayaan. Temuan Sutrisno (2024) memberikan harapan bahwa jika PHK dilakukan secara transparan dan patuh hukum, dampak psikologis negatif dapat dikurangi. Namun, analisis Gunadi (2020) dan Muhammadiyah et al. (2023) menunjukkan risiko eksternal berupa ketidakpastian hukum. Ketika karyawan yang bertahan mempersepsikan bahwa kerangka hukum (seperti Perppu Cipta Kerja atau aturan Upah Proses) tidak memberikan perlindungan substantif yang memadai, tingkat job insecurity akan tetap tinggi meskipun perusahaan telah mengikuti prosedur. Hal ini mengonfirmasi hubungan negatif antara kebijakan PHK dan kinerja Muhammadiyah et al. (2023), karena karyawan merasa posisi tawar mereka lemah dan tidak terlindungi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil telaah berbagai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) memberikan dampak yang luas tidak hanya pada pekerja yang kehilangan pekerjaan, tetapi juga bagi karyawan yang masih bertahan di perusahaan. PHK

terbukti meningkatkan kecemasan, rasa tidak aman dalam bekerja (job insecurity), serta menurunkan motivasi kerja. Karyawan yang menghadapi ketidakpastian terkait keberlangsungan pekerjaannya cenderung mengalami penurunan semangat, produktivitas, dan keterlibatan dalam pekerjaan.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam membentuk loyalitas karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin besar komitmen karyawan untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi optimal kepada perusahaan. Sebaliknya, kebijakan PHK yang dilakukan tanpa komunikasi yang jelas, tanpa keadilan, atau tanpa prosedur yang sesuai regulasi berpotensi menurunkan loyalitas karyawan yang tersisa.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa perusahaan perlu menerapkan kebijakan ketenagakerjaan yang transparan, adil, dan humanis; meningkatkan komunikasi internal; serta menyediakan dukungan psikologis maupun pengembangan kompetensi bagi karyawan. Upaya tersebut penting untuk menjaga motivasi, mengurangi kecemasan, dan mempertahankan loyalitas karyawan di tengah dinamika organisasi yang mungkin memerlukan pengurangan tenaga kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeline, K. (2022). DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DAN TURNOVER INTENTION (STUDI KASUS PT BANK XYZ TBK). *Jurnal Bina Manajemen*, 10(2), 42–63.
- Aisyah, S. (2016). Pengaruh Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Pada Karyawan. *Psikoborneo*, 4(4), 528–534.
- Arifin. (2023). *Motivasi dalam Pendidikan* (Ira Atika Putri, Ed.; 1st ed.). PT. Literai Nusantara Abadi Grup.
- Brillianty, G., & Murti, H. A. S. (2025). Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Loyalitas Karyawan PT. Yafindo Marico Indonesia. *Psyche 165 Journal*, 18(1), 93–98. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v18i1.549>
- Darusman & Nafi. (2020). PENTINGNYA PENGHARGAAN INTRINSIK DAN MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Penelitian Hukum Ekonomi Islam*, 5(1), 80–91.
- Gunadi, F. (2020). UPAH PROSES DALAM PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 50(4), 858–878. <https://doi.org/10.21143/jhp.vol50.no4.2582>
- Hasibuan, E. F. D. (2023). DAMPAK PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MAHAKARYA CIPTA NUSANTARA TIMIKA PAPUA THE IMPACT OF TERMINATION OF EMPLOYEE RELATIONS ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. MAHAKARYA CIPTA NUSANTARA TIMIKA PAPUA. *Jurnal EMBA*, 11(3), 1399–1407.
- Lestari, F., & Clara Dewanti, M. (2022). PENINGKATAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI YANG TERKENA PHK MELALUI PROGRAM TRAINING RECOVERY. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 202–205. <https://jurnal.fkip.samawa-sinergi.com>
- Sinergi : Jurnal Ilmiah Multidisiplin, Vol.1 No.2 Juli – Desember 2025**

university.ac.id/karya_jpm/index

- Lisda Hayati. (2023). *ANALISIS STRATEGI MEMPERTAHANKAN LOYALITAS KERJA KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN PROUKTIVITAS PADA PT. CAKRA PERKASA JAYAMULIA CABANG TABALONG*. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong.
- M. IKO BANGSAWAN. (2013). Pengaruh Job Embeddedness dan Organization-Based Self-Esteem terhadap Job Insecurity pada Karyawan Layoff Survivor Startup Indonesia. *JE, OBSE, & JI Pada Layoff Survivor*.
- Mardiyah. (2024). DAMPAK PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA TERHADAP PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR. *Mustari (Neraca Manajemen, Ekonomi)*, 10(5). <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Muhammadiyah, U., Halaman, R., Cantik, O., & Annisa, N. (2023). ANALISIS DAMPAK PERATURAN PEMERINTAH PENGGANTI UNDANG-UNDANG CIPTA KERJA TERHADAP HAK PESANGON PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA. *Journal Equitable*, 8(1), 129–143. <https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/05/05/1815/>
- Mulyati. (2024). DAMPAK PHK TERHADAP KARYAWAN LEBIH DARI SEKEDAR KEHILANGAN PEKERJAAN. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 1(4), 967–971.
- Nahdiah, F. A., Syafrudin, O., & Akbar, I. (2024). Indonesian Journal of Strategic Management. *Indonesian Journal of Strategic Management*, 7(1), 14–19. <https://journal.uniku.ac.id/index.php/ijsm>
- Sari, P. (2024). Pengaruh Konflik Dan Pemutusan Hubungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di PT. ISS Indonesia Cabang Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 90–98.
- Siagian, M., & Yafiz, M. (2023). PENGARUH KECEMASAN MENGHADAPI PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PT MUJUR TIMBER SIBOLGA. *Edunomika*, 07(02), 2023.
- Sondang, H., & Sinabutar2, M. R. (2021). *KORELASI MOTIVASI DAN LOYALITAS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN*.
- Suprpto, H. (2022). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPERCAYAAN KARYAWAN TERHADAP ISU PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA KARYAWAN SELAMA PANDEMI COVID-19. (Survey pada karyawan Bank Mandiri Pamekasan). *Masyrif: Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen Perbankan Syariah Institut Dirosat Islamiyah Al-Amien Prenduan*, 3(1), 1–4.
- Sutrisno. (2024). PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK) AKIBAT PELANGGARAN PERJANJIAN KERJA DITINJAU DARI UNDANG-UNDANG NOMOR 6 TAHUN 2023 PT TEKNO CIPTA DWIDAYA. *FIAT IUSTITIA: JURNAL HUKUM*, 5(1), 132–142.
- Ulhaq, Z. & M. R. (2020). Panduan penulisan Skripsi: Literatur Review. *Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim*.
- Vitalianti. (2022). The Effect of Anxiety on Termination Issues on Work Motivation of PT. Gapura Angkasa Employees at Zainuddin Abdul Madjid Airport Lombok. *Jurnal Multidisiplin Madani (MUDIMA)*, 2(4), 1769–1778. <https://journal.yp3a.org/index.php/mudima/index>
- Wibowo, A. (2023). *HUKUM PERBURUHAN* (1st ed.). Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM).
- Widyantari, Y., Prapunoto, S., & Kristijanto, A. Ign. (2020). Pengaruh Kecemasan Menghadapi

Pemutusan Hubungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT X di Kota Salatiga. *JUPIIS: JURNAL PENDIDIKAN ILMU-ILMU SOSIAL*, 12(2), 354.

<https://doi.org/10.24114/jupiiis.v12i2.17313>

Winarto. (2020). ANALISIS MOTIVASI KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN. *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, 3(2), 93–100.

Yustrisno, F. G. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan yang Efektif Dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan PT X Surabaya. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 7129–7134. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1799>