

## Who Kill Them? Menjelaskan Fenomena Karyawan Deadwood Dari Perspektif Atasan

*Eva Permatasari<sup>a</sup>, Neil Semuel Rupidara<sup>b</sup>*

<sup>a</sup> Universitas Kristen Satya Wacana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Departemen Manajemen. Indonesia. Email : [evapermatasari@gmail.com](mailto:evapermatasari@gmail.com)

<sup>b</sup> Universitas Kristen Satya Wacana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Departemen Manajemen. Indonesia. Email : [neil.rupidara@uksw.edu](mailto:neil.rupidara@uksw.edu)

---

### ABSTRAK

**Tujuan penelitian** – Penelitian ini khususnya berkaitan dengan satu bentuk khusus dari karyawan bermasalah, yakni karyawan deadwood. Penelitian ini bertujuan untuk memahami sebab, proses, dan dampak dari terbentuknya karyawan deadwood agar dapat dikelola dengan lebih baik.

**Desain/Methodologi/Pendekatan** – Penelitian ini bersifat kualitatif eksploratif, dilakukan di PrintingCo dan PropertyCo. Penelitian ini menggunakan kacamata atasan dalam memahami fenomena karyawan deadwood.

**Temuan** – Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian karyawan merupakan faktor utama yang menentukan karyawan menjadi deadwood.

**Keterbatasan penelitian** – Penilaian yang tampak cenderung kualitatif, perlu untuk dilihat secara lebih mendalam dan terukur lagi, apakah karyawan yang dinilai deadwood benar-benar telah melampaui batas dari penilaian standar kinerja

**Originality/value** – Penelitian ini mengonfirmasi bahwa karyawan yang dikatakan sebagai deadwood adalah karyawan yang memiliki masalah kinerja yang rendah dan terjadi berulang kali.

**Keywords** : Karyawan deadwood, kinerja, penelitian kualitatif, kacamata atasan

---

### ABSTRACT

**Research Purposes** – This research is particularly concerned with one particular form of problem employees, namely deadwood employees. This study aims to understand the causes, processes, and impacts of the formation of deadwood employees so that they can be managed better.

**Design/Methodology/Approach** – This research is exploratory qualitative in nature, conducted at PrintingCo and PropertyCo. This study uses the superior's perspective in understanding the phenomenon of deadwood employees.

**Result** – The results of the research show that the employee's personality is the main factor that determines the employee becomes a deadwood.

**Research Limitations** – Appraisals that appear to be qualitative tend to be seen in more depth and measurability, whether employees who are assessed as deadwood really have exceeded the limits of the performance standard assessment.

**Originality/value** – This study confirms that employees who are said to be deadwood are employees who have low performance problems and occur repeatedly.

**Keywords** : *Deadwood employees, performance, qualitative research, boss's eye*

## PENDAHULUAN

Perilaku karyawan merupakan salah satu faktor krusial dalam menjelaskan kinerja dalam organisasi. Hal ini tampak misalnya dari riset-riset yang menghubungkan variabel seperti perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*) dengan faktor-faktor determinannya secara umum (mis. Smith, Organ, & Near, 1983) ataupun khusus seperti kepuasan kerja (mis. Bateman & Organ, 1983), demikian juga efeknya terhadap kinerja (mis. Nielsen, Hrivnak, & Shaw, 2009). Demikian pula dengan fenomena perilaku karyawan bermasalah (*troubled atau difficult employees*) yang dapat menggerus kinerja individu, kelompok, maupun organisasi. Dalam hal ini, Johnson (1985: 3) menyatakan, “*Troubled employees are costly to an employer.*” Perilaku buruk mereka di tempat kerja dapat memberi dampak pada berkurangnya produktivitas, hilangnya peluang-peluang secara signifikan, serta munculnya masalah-masalah karena terkait sikap dan perilaku karyawan bermasalah. Dalam hal ini, kinerja perusahaan tergantung pada perilaku atau kinerja individu. Secara umum mau dipahami dalam artikel ini bahwa perilaku karyawan memberikan pengaruh pada kinerja dalam organisasi (Atatsi, Stoffers, & Kil, 2019; Ramlall, 2008; von Rosenstiel, 2010).

Karyawan bermasalah didefinisikan sebagai karyawan yang menunjukkan kinerja yang memburuk atau di bawah standar yang diharapkan dan itu diakibatkan oleh persoalan pribadi (Iriyanto, 2005; Johnson, 1985). Sepanjang standar kinerja tidak bisa dipenuhi, selama itu pula masalah kinerja tetap muncul (Brounstein, 1993). Salah satu tipe karyawan bermasalah atau karyawan yang kinerjanya dianggap kurang memuaskan adalah karyawan yang disebut “*deadwood*” (Inayati, 2011: 223). *Deadwood* adalah label yang diberikan kepada individu yang memiliki keterbatasan untuk berkembang dan yang bekerja di bawah tingkat yang diharapkan (Slocum, Cron, Hansen, & Rawlings, 1984).

*Deadwood* merupakan masalah yang relatif pelik dalam organisasi. Pertama, masalah ini bukan monopoli perusahaan yang tidak berkembang dan tidak bisa memberikan tantangan bagi karyawan untuk bertumbuh. *Deadwood* bisa juga terjadi bahkan pada perusahaan-perusahaan yang dikenal memiliki sistem manajemen yang sangat baik. Perusahaan-perusahaan teknologi maju yang inovatif seperti Apple dan Microsoft pun diberitakan pernah diterpa persoalan *deadwood*. Keduanya diberitakan melepas senior executive mereka karena dianggap sulit diatur, menjadi sumber masalah, dan tidak berkontribusi positif terhadap kinerja perusahaan. Karyawan seperti itu bahkan dianggap bersikap merusak dan memecah-belah organisasi. Secara umum, kasus-kasus menunjukkan bahwa performa yang buruk merupakan indikator. Namun, sebagaimana kasus Apple dan Microsoft, orang-orang yang disebut sebagai *deadwood* adalah karyawan yang sebelumnya dinilai baik. Karena itu, kedua, fenomena seorang karyawan menjadi *deadwood* karenanya patut dipertanyakan. Untuk itu, pertanyaan yang diajukan Deming (baca Manas & Graham, 2003: 83) mungkin tepat, “*Did you hire those people dead or did you somehow kill them along the way?*”

Sekalipun merupakan masalah pelik yang membutuhkan penjelasan ilmiah yang lebih baik, sayangnya tidak cukup banyak literature ilmiah yang dapat diakses untuk menjelaskan dengan baik fenomena *deadwood* ini, termasuk dan terutama dalam konteks ketenagakerjaan di Indonesia. Jika dijumpai beberapa literature yang membahas karyawan *deadwood*, maka penjelasan tentang *deadwood* hanyalah sebagian kecil dari penjelasan karyawan dalam kategori yang lebih luas dari tipe *deadwood*, yakni *career plateau employees* (Slocum et al, 1984, Stout, Slocum, & Cron, 1988) atau *casual workers* (Sanchez, 2012). Keterbatasan ketersediaan literature ini termasuk juga aspek waktu kekinian dari literature, di mana sangat terbatas literature terbaru dalam kajian ini. Sejumlah tulisan lain bersifat tidak atau separuh ilmiah yang lebih banyak dijumpai, misalnya pada blog milik pribadi atau komunitas profesional. Sekalipun bahan seperti itu juga bermanfaat, namun kondisi kurangnya penjelasan ilmiah ini jelas menyulitkan dalam memahami secara ilmiah fenomena *deadwood* ini, misalnya apa kondisi yang menggiring seorang pekerja menjadi *deadwood*. Situasi yang melingkupi peralihan karyawan biasa atau bagus menjadi *deadwood* karenanya menjadi sesuatu pemahaman yang dijelaskan dengan baik. Penelusuran terhadap Jikapun *deadwood* hendak dipahami sebagai keadaan yang terbentuk pada suatu waktu, maka faktor-faktor determinannya bisa diketahui dan

kemungkinan masalah ini bisa dicegah. Itu sejalan dengan pernyataan Albright (1979, p. 81), “*The most effective means of handling employee problems is to recognize and eliminate their probable cause before they arise.*” Jika penyebab deadwood dapat ditelusuri, maka masalah deadwood bisa diantisipasi dan diatasi (bdk. Erlinda & Sulistami, 2006).

Mengingat relatif jarang dijumpai serta sensitifnya penyebutan seorang karyawan sebagai deadwood karena tampaknya tidak ada karyawan yang ingin dirinya disebut deadwood, maka riset untuk memahami deadwood ini memerlukan pendekatan spesifik. Studi tentang karyawan deadwood ini akan didekati melalui pandangan seorang atasan terhadap fenomena deadwood yang dinilainya dialami bawahannya. Pertimbangan lainnya, atasan dipandang penting dalam penanganan karyawan bermasalah (Johnson, 1985).

Dengan mengambil sudut kajian seperti itu, persoalan penelitian yang diajukan adalah: (1) dalam kondisi empiris seperti apa seorang karyawan dinilai sebagai *deadwood* dan (2) apa yang dinilai atasan sebagai yang mendorong terjadinya kondisi itu? Ingin juga dipahami dalam penelitian ini, (3) apa dampak yang dimunculkan muncul oleh perilaku karyawan deadwood, serta (4) tindakan-tindakan apa yang dilakukan guna mengatasi karyawan yang bergerak menjadi deadwood, demi menjaga kualitas karyawan dan kinerjanya?

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk memahami dan dapat menjelaskan fenomena karyawan *deadwood* dengan lebih baik, sesuatu yang belum banyak dijelaskan pada literatur ilmiah yang memadai bagi publik. Dengan memahami fenomena ini dengan lebih baik, terutama pada aspek-aspek apa, mengapa, dan bagaimana terjadinya deadwood, diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi dalam membangun pengetahuan ilmiah tentang fenomena karyawan deadwood, serta dapat juga membantu para praktisi MSDM dan manajer di perusahaan dan organisasi lainnya yang berhadapan dengan fenomena karyawan deadwood.

## **KAJIAN PUSTAKA/LITERATURE REVIEW**

Karyawan bermasalah menjadi hal yang mengganggu di tempat kerja. Karyawan bermasalah adalah seorang yang tidak mampu memenuhi standar kinerja sesuai tuntutan pekerjaannya (Brounstein, 1993), atau dapat disebut berkinerja buruk (Iriyanto, 2005). Karyawan bermasalah dapat mencemari suasana pekerjaan, termasuk menstimulasi reaksi negatif dari atasan/bawahan, rekan sekerja, bahkan pelanggan (Kemelgor, Sussman, Kline, & Zurada, 2007). Salah satu perwujudan karyawan bermasalah adalah karyawan “deadwood”.

Deadwood pada dasarnya merupakan istilah yang menunjuk pada karakteristik yang khas. Istilah ini lazimnya dipakai dalam kategorisasi karyawan terkait pertumbuhan karirnya dan terutama menunjuk mereka yang mengalami krisis dalam karir (*career plateauing*) (Minor & Slade, 1991; Slocum dkk., 1984). Namun, deadwood adalah hanya salah satu tipe dari *career plateaued employees* (lihat Slocum dkk., 1984, Stout dkk., 1988). Karyawan deadwood atau disebut juga sebagai *low performing plateaued employees* (Stout dkk., 1988) atau *ineffective plateaued employee* adalah mereka yang di samping dinilai sulit berkembang jika dipromosikan, juga teristimewa tergolong *poor performers* (Sanchez, 2012). Mengadopsi matriks portofolio strategi dari Boston Consulting Group, Odiorne menyimpulkan deadwood sebagai karyawan dengan tingkat kinerja dan potensi yang rendah (Rothwell & Kazanas, 2003; Sparrot, Scullion, & Tarique, 2014). Kinerja mereka dianggap tidak memuaskan, tidak mencapai standar, atau tidak selaras dengan tujuan perusahaan.

Jika karyawan deadwood pada akhirnya dinilai sebagai sulit dikembangkan dan bertumbuh (Inayati, 2011:223), maka tentu ada karakteristik tertentu yang melekat pada tipe karyawan ini sehingga mencapai titik persoalan seperti itu. Untuk mengidentifikasi kondisi karyawan yang mengalami deadwood, maka kami menggunakan karakteristik karyawan yang bermasalah (*troubled employees*) (Brounstein, 1993) serta karyawan mengalami kemandegan karir (*career plateauing*) sebagai proksi. Lalu apa ciri-ciri karyawan yang seperti itu? Karyawan deadwood di antaranya ditandai dengan terbatasnya kemampuan intelektual serta kurang atau tidak adanya kemauan untuk mengelola aspek pekerjaan dengan baik (Sulistami & Mahdi, 2006:184). Brounstein (1993) dalam mengidentifikasi karyawan bersalsalah menggunakan ketidakhadiran sebagai indikasi masalah kinerja. Bila karyawan sering terlambat, tidak masuk

dan ketidakhadirannya berpola, maka karyawan tersebut bermasalah. Dalam konteks kemandegan karir, Choy dan Savery (1998) menunjuk ketrampilan yang tidak memadai (*skill inadequacy*) atau inkompetensi dalam memenuhi tuntutan tugas sebagai ciri-ciri penting. Lebih jauh, karyawan yang mandeg dalam karir tampak bekerja kurang memenuhi jam kerja, kurang produktif, memiliki hubungan yang kurang baik dan menerima feedback yang kurang dari atasannya, terkadang memiliki masalah kesehatan (Stout dkk., 1988). *Deadwood* karenanya dianggap sebagai masalah bagi rekan kerjanya karena tidak melakukan pekerjaannya dengan benar dan menjadi sumber masalah (Cohen, 2002). Karyawan yang demikian responsivitasnya terhadap tantangan berhenti pada level karir tertentu dan menangani karyawan tipe ini sangat menyita waktu.

Jika *deadwood* adalah sebuah masalah, maka ia perlu dipahami secara baik apa yang menyebabkannya agar penanganannya tepat. Namun, belum banyak artikel ilmiah yang spesifik dan tuntas membahasnya. Untuk itu, kembali, diperlukan langkah untuk mendekatinya. Oleh karena itu, dalam rangka memahami penyebab *deadwood*, dilakukan pendekatan pemahaman terkait dengan karyawan yang memiliki tingkat absensi yang tinggi. Karyawan yang memiliki tingkat absensi yang tinggi biasanya memiliki potensi kinerja yang rendah. Menurut Eggert (2000), karyawan yang tinggi absennya ini disebabkan oleh beberapa hal. Pertama, faktor individu di mana tingkah laku seseorang di masa depan dipandang sebagai hal yang dideterminasi oleh perilaku di masa lampau. Jadi misalnya seorang karyawan memiliki catatan kehadiran yang baik, maka dia kemungkinan akan terus memiliki perilaku kehadiran yang baik. Namun, dalam hal enioritas, semakin lama pegawai bekerja semakin nyaman untuk melakukan tindakan tidak disiplin. Kedua, faktor organisasi, terkait: a) konten pekerjaan, pekerjaan yang terlalu berat dan tidak terstruktur membuat pekerjaan menjadi membosankan, hal ini membuat komitmen pekerja menurun, b) kualitas manajemen, peran manajer dalam pengendalian ketidakhadiran memiliki dampak penting. Bukan hanya manajemen yang bermutu yang diperlukan tetapi juga konseling, dan prosedur disiplin. Mungkin hal ini kurang tepat dalam menggambarkan kondisi actual mengapa *deadwood* terjadi, namun memberikan bantuan pendekatan yang mengarah ke kondisi *deadwood* terjadi.

Terlepas dari penyebabnya jika karyawan sudah benar-benar "*dead*", maka akan mendorong atasan untuk melakukan perubahan seperti rotasi kerja. Rotasi kerja merupakan pergantian periodik pekerja dari satu tugas ke tugas yang lain (Robbins, 2006). Langkah-langkah yang digunakan untuk mengatasi masalah *deadwood* menurut Brounstein (1993) adalah, 1) identifikasi masalah kinerja yang dihadapi, terkait kehadiran, pekerjaan yang diselesaikan dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan, 2) menjelaskan dampak masalah yang dihadapi, 3) analisa penyebab masalah, 4) jelaskan standar kinerja yang diharapkan, 5) memberikan solusi, 6) lakukan tindakan pendisiplinan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di dua perusahaan, yakni PrintingCo dan PropertyCo yang terletak di Semarang. Nama kedua perusahaan tersebut disamarkan sebagai pemenuhan dari prosedur etika penelitian, terutama karena isu penelitian ini (karyawan *deadwood*) dapat dikategorikan sebagai masalah sensitif dan penyingkapan nama perusahaan atau individu dapat bersifat merugikan baik karyawan maupun perusahaannya. PrintingCo merupakan anak dari sebuah perusahaan yang cukup terkenal di Indonesia, bergerak di bidang percetakan dan packaging dan sudah berdiri kurang lebih 35 tahun. PrintingCo merupakan perusahaan padat karya yang mengoptimalkan kinerja SDM. Sedangkan PropertyCo beroperasi sejak tahun 2013, bergerak di bidang perumahan. Kompleks perumahan yang dikelola PropertyCo terletak di Kabupaten Semarang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif guna melakukan eksplorasi data dalam memahami fenomena masalah. Penelitian eksploratif merupakan penelitian yang bertujuan menemukan informasi mengenai suatu topik yang belum dipahami atau dikenali dengan baik (Stebbins, 2008), terutama secara empiris. Secara khusus, pendekatan fenomenologis dipakai dalam riset ini mengingat tujuannya menyingkap pengalaman yang

dimiliki oleh pihak relevan dalam konteks persoalan karyawan deadwood dan bagaimana itu pengalaman itu terkonstruksi menjadi pemahaman (bdk. Stanford Encyclopedia of Philosophy). Dalam menggali informasi lebih jauh terkait fenomena deadwood, penelitian ini dilakukan dengan pola fleksibel, terbuka, dan semua sumber dianggap penting sebagai sumber informasi.

Untuk mendapatkan data seputar masalah deadwood dalam suatu organisasi, data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari sumber datanya, yakni Bapak AW selaku Manajer PrintingCo dan Ibu S, Manajer Pemasaran PropertyCo. Pengambilan data dilakukan melalui wawancara mendalam. Wawancara ini dipilih karena fenomena yang diteliti tidak dapat diamati secara langsung (Darlington & Scott, 2002) sehingga didekati dengan pengumpulan informasi yang berisi pendapat atau persepsi, sikap, dan pengalaman pribadi.

Analisis data dilakukan mulai dengan membuat transkrip hasil wawancara. Proses transkripsi dilakukan dengan cara memutar kembali rekaman-rekaman wawancara, mendengarkannya dengan seksama, kemudian menuliskan kata-kata yang didengar sesuai dengan apa yang ada di rekaman tersebut. Selanjutnya, peneliti membaca secara cermat untuk berfokus pada informasi-informasi yang bermanfaat sesuai dengan konteks penelitian dan mengabaikan kata-kata yang tidak perlu sehingga didapatkan isi utama dalam kalimat-kalimatnya saja, dengan tetap memertahankan bahasa yang digunakan informan. Proses analisis data dilakukan dengan membaca data yang diperoleh berulang kali sampai peneliti mengerti benar masalahnya sehingga dapat mengarahkan kesimpulan akhir.

Pemaknaan data dilakukan dengan teknik analisis tematis (baca mis. Nowell et al., 2017). Keterangan atau penjelasan narasumber dimaknai dengan memberikan kode atau tema spesifik tertentu. Data dengan kode yang sama dikumpulkan. Kode-kode serumpun dikategorisasikan untuk menyusun tema atau kategori yang lebih luas cakupannya. Narasi penyajian data disusun berdasarkan kategori dan kode yang dikonstruksikan tersebut.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Mengidentifikasi Karyawan Deadwood**

Pengalaman dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mengidentifikasi karyawan berciri *deadwood* tidaklah mudah. Setiap orang bisa memiliki pemahaman yang berbeda tentangnya. Hal ini tampak pada hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada dua pimpinan perusahaan (PrintingCo dan PropertyCo), di mana keduanya memiliki pandangannya masing-masing tentang apa yang disebut karyawan *deadwood*.

Dalam pengalaman empiris di dua perusahaan yang diteliti, karyawan yang diidentifikasi *deadwood* memiliki beberapa kriteria, sebagai kami uraikan di bagian berikut.

### ***Masalah kinerja yang berulang***

Berdasarkan kinerja, karyawan *deadwood* dinilai merupakan karyawan yang kinerjanya rendah. Itu bahkan terjadi secara berulang-ulang. Bapak AW Manager di PrintingCo menjelaskan,

“*Deadwood* itu bisa dibilang karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan.”

Dijelaskan oleh AW bahwa di perusahaannya terdapat seorang karyawan yang selalu mengulangi kesalahan yang sama, sekalipun pekerjaannya mudah. Tugas karyawan tersebut hanya menata kardus seperlunya. Untuk itu standar bekerja dalam menyusun tatanan kardus sudah diberikan. Kesalahannya yang berulang itu membuat karyawan lain pun harus turut serta membantunya dalam pengaturan susunan sehingga menghambat pekerjaan karyawan lain tersebut. Diketahui karyawan tersebut sudah hampir 5 tahun bekerja di perusahaan tersebut.

Kasus di PropertyCo pun kurang lebih sama. Ibu S Manajer Pemasaran di PropertyCo menceritakan salah satu tenaga salesnya dengan mengatakan,

“...kinerjanya tidak bisa diharapkan, target tidak tercapai, kinerja pun tidak maksimal.”

Kinerja tidak maksimal ini terlihat berdasarkan informasi dari Ibu S bahwa dalam bekerja, karyawan tersebut merupakan karyawan yang pasif. Pekerjaan sebagai tenaga penjualan seharusnya menuntut keaktifan dalam bekerja. Akibatnya, target penjualannya jarang sekali

tercapai. Dalam hal ini, Ibu S menekankan kepada bagaimana target tercapai dan selama target tercapai selama itulah tidak ada masalah dengan kinerja.

### ***Ketidaksesuaian perilaku bekerja tahap awal***

Dalam bekerja, perilaku kerja yang baik berperan dalam menentukan kualitas suatu pekerjaan. Perilaku kerja yang tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan dapat menghambat kinerja. Dalam hal perilaku kerja, dapat ditemukan bahwa karyawan *deadwood* memiliki ciri-ciri:

#### *Lambat dalam bekerja*

Diperlukan kecepatan dalam bekerja di PrintingCo. Hal ini terlihat dari penjelasan Bapak AW bahwa terdapat salah satu karyawannya yang selalu memiliki masalah dengan tingkat kecepatan dalam bekerja, padahal ada kesalingtergantungan pekerjaan antar karyawan. Karyawan tersebut dinilai lambat bekerja karena tidak langsung melaksanakan pekerjaan ketika ia mendapatkan perintah kerja. Ia bahkan cenderung melamun. Sebagai atasan Bapak AW mengevaluasi bahwa kelambatan bekerja karyawan tersebut berimplikasi pada hasil produksi yang tidak memenuhi target (maupun kualitas produksi).

#### *Kurangnya kedisiplinan*

Manfaat yang dihasilkan dari disiplin kerja sangatlah besar, tidak hanya untuk perusahaan tetapi juga untuk karyawan. Bagi perusahaan, disiplin kerja sangat berguna untuk terjaganya tata tertib dan kelancaran dalam menjalani pekerjaan guna mendapatkan hasil yang optimal. Bagi karyawan akan mendapatkan suasana lingkungan kerja yang menyenangkan, yang dapat meningkatkan semangat kerja. Dalam bekerja diperlukan perhatian dan ketaatan yang baik pada peraturan kerja supaya mendapat hasil yang maksimal. Dalam hal ini kedua perusahaan mengeluh tentang karyawan berciri *deadwood* yang tidak fokus dengan apa yang dikerjakannya.

Ditegaskan oleh pernyataan Bapak AW ketika ditanya mengenai ciri karyawan *deadwood* di perusahaan tersebut:

“...kerjaannya akan dilakukan kalau terlihat pengawas, juga sukanya curi-curi jam kerja, seperti sebelum jam makan siang, dia sudah hilang duluan.”

Karyawan yang memiliki masalah tersebut sudah pernah ditegur dan diberikan sanksi. Namun ternyata setelah itu dia kembali lagi melakukannya. Hal ini menunjukkan bahwa secara inheren tingkat kedisiplinan kerja pada karyawan tersebut sangat rendah.

Dalam mengidentifikasi karyawan *deadwood*, perlu dilihat apakah karyawan tersebut dari awal sudah memiliki produktivitas yang rendah. Namun, data menunjukkan pola yang agak berbeda dari kedua kasus yang dipelajari. Diketahui di PrintingCo karyawan yang diidentifikasi *deadwood* tersebut, dari awal sudah memiliki kinerja yang tidak terlalu baik. Sedangkan di PropertyCo, Ibu S mengatakan bahwa karyawan *deadwood* dulu merupakan karyawan yang cukup produktif, namun kinerjanya menurun seiring berjalannya waktu. Dikatakan beliau, hal itu terjadi karena adanya sikap kerja yang buruk. Oleh karena itu, upaya memahami memahami fenomena karyawan *deadwood* ini perlu ditelusuri lebih jauh dalam manifestasi perilaku karyawan.

### ***Komplikasi perilaku buruk berlanjut***

Setelah memahami ciri-ciri dasar dari karyawan *deadwood*, bagian ini menjelaskan lebih jauh aspek keperilakuan dari karyawan-karyawan yang menjadi *deadwood*. Mereka bagaimanapun di awal kerjanya telah diterima bekerja setelah melewati prosedur seleksi dan karenanya sempat dinilai sebagai calon karyawan yang baik dan berpotensi. Jadi, penyimpangan perilaku kerja yang berujung pada menjadi *deadwood* diidentifikasi lebih jauh perilaku keseharian mereka dalam bekerja.

Pada umumnya dipahami bahwa sikap mental yang baik dalam bekerja merupakan kondisi yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kinerja yang optimal. Namun dalam hal ini, data menunjukkan bahwa sikap kerja karyawan *deadwood* bersifat tidak sebanding dengan tuntutan pekerjaan. Beberapa aspek perilaku khusus yang membentuk ketidaksesuaian perilaku seperti itu kami uraikan sebagai berikut:

#### *Rendahnya motivasi*

Dalam bekerja, motivasi merupakan salah satu faktor pendorong penting dalam bekerja. Motivasi membuat seseorang memiliki dorongan bekerja untuk mencapai tujuan tertentu, lazimnya kinerja yang tinggi. Namun keterangan empiris yang diperoleh menunjukkan karyawan *deadwood* tidak memiliki dorongan internal dirinya yang cukup kuat melakukan hal-hal yang menopang kinerja tinggi. Hal ini terlihat dari penjelasan Ibu S,

“*Deadwood* itu bisa dibilang karyawan yang tidak mau berkembang, tidak berani menghadapi persaingan, juga tidak mau belajar sesuatu yang baru.”

Ketidakmauan untuk berkembang dan ketidakberanian menghadapi persaingan menunjukkan rendahnya kesadaran dari untuk maju. Dalam bekerja pun diperlukan tanggung jawab dan kesadaran dari para pekerja dalam melaksanakan seluruh tugasnya karena mereka memiliki kemampuan untuk melakukan hal tersebut. Namun hal ini tidak ditunjukkan oleh karyawan *deadwood*. Menurut Ibu S, “Ya kan kita [para] sales biar kita *dapat* bonus, kita harus ada target penjualan. *Lagian* kantor tidak menuntut untuk kejar target tinggi. Target itu sendiri kan harusnya tuntutan dari diri sendiri... Mereka itu [deadwood] tidak bisa *improve* dirinya sendiri”

Karyawan seperti inilah yang dikatakan Ibu S nantinya akan tersingkir dengan sendirinya. Dalam dunia kerja diperlukan adanya kemauan untuk berkembang dan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Namun, dari wawancara dengan Ibu S karyawan *deadwood* enggan untuk menerima hal baru. Dalam dunia pemasaran, seperti Ibu S jelaskan, selalu ada taktik baru dalam memasarkan produk, karena akan selalu ada pesaing yang memiliki taktik berbeda untuk menarik perhatian pelanggan. Hal ini sudah lazim diterapkan oleh tenaga sales pada umumnya. Namun tidak terlihat kemauan pada karyawan *deadwood* untuk bersikap terbuka menerima persaingan dan mau belajar untuk menjadi lebih baik dari rekanan sales lainnya.

#### *Rendahnya perhatian pada pekerjaan*

Perilaku karyawan *deadwood* sebagaimana disebutkan di atas, yakni tidak menghasilkan kinerja yang tinggi serta kurangnya kedisiplinan karyawan, secara siklis juga mengakibatkan rendahnya perhatian pada pekerjaan. Karyawan tersebut hanya bekerja seadanya, tanpa keinginan untuk memberikan yang terbaik. Kualitas waktu pekerjaan pun menjadi berkurang. Hal ini dijelaskan Bapak AW ketika ditanya mengenai kebiasaan karyawan tersebut,

“...lebih sering terlihat ngobrol daripada bekerja... malas, kurang konsen, sering mainan hp...”

#### *Munculnya sikap defensive dan blaming others*

Karyawan *deadwood* juga memiliki sikap yang tidak ingin disalahkan. Ini terlihat dari pernyataan manager PropertyCo yang menceritakan bahwa karyawan tersebut mengeluh ketika ia tidak dapat membagikan brosur sampai habis. Ia mencari-cari alasan untuk membela diri dengan menyalahkan keadaan yang sepi, serta mengusulkan untuk tidak melakukan pameran di tempat tersebut lagi. Padahal berdasarkan apa yang diamati Ibu S sebagai atasan, sales lain dapat membagikan brosur sampai habis. Karyawan *deadwood* lebih banyak menyalahkan kondisi masalah daripada memberikan solusi. Kadang, karyawan tersebut diketahui suka melemparkan dan membesarkan suatu masalah, bukan karena ia tertarik kepada pemecahan masalah tersebut, namun lebih senang untuk mendebatkannya. Hal ini diketahui berdasarkan cerita Ibu S,

“...Ekonomi kan sedang turun, bonus jadi telat, project pembangunan ikut turun. Tapi karyawan itu tidak memberikan solusi, malah ikut menjelekkkan perusahaan dan menggossip dengan yang lain.”

Data yang sudah dipaparkan di atas menunjukkan bahwa perjalanan karyawan menuju *deadwood* tampaknya lebih terkait pada aspek *personality* si karyawan. Ibu S mengatakan bahwa karyawan yang dianggap *deadwood* tersebut terlihat perbedaannya berdasarkan *personality*-nya masing-masing pula. Hal ini secara tidak langsung menjelaskan bahwa

*personality* yang dibawa karyawan ke tempat kerja berdampak secara langsung terhadap kinerjanya. Tidak teridentifikasi dengan jelas, apakah iklim kerja turut menyumbang atau memperburuk keadaan tersebut. Namun, keterangan-keterangan narasumber tampak tidak mengindikasikan ke arah itu.

### **Dampak Karyawan Deadwood**

Perilaku negatif dari karyawan *deadwood* dapat bersifat *toxic*. Oleh karena itu, ketika karyawan mulai menunjukkan masalah dengan kinerjanya, sebetulnya diperlukan tindakan langsung untuk menghambat terjadinya masalah kinerja yang berkelanjutan. Namun, tidak selalu hal itu terjadi. Berikut kami mengidentifikasi dampak-dampak dari fenomena karyawan *deadwood* terhadap lingkungan kerjanya.

#### *Gangguan kinerja pada rekan kerja yang lain atau unitnya*

Ibu S menceritakan bahwa pernah suatu saat karyawan *deadwood* di PropertyCo meminjam file ke bagian administrasi lain karena ingin mengetahui macam-macam pajak yang harus diurus. Staf admin tersebut sudah memintanya untuk mem-fotokopi tetapi si karyawan ini tampak malas dan enggan melakukannya. Karena itu, ia akhirnya mengganggu pekerjaan staf admin tersebut, dengan mondar-mandir meminjam file. Berdasarkan hasil wawancara, karyawan yang diidentifikasi *deadwood* ini merupakan karyawan yang cenderung pasif. Ini menunjukkan ada kaitan antara tendensi *personality* kepada perilaku karyawan *deadwood*.

Di PrintingCo, Bapak AW mengatakan bahwa karyawan *deadwood*-nya juga berdampak memperlambat kinerja karyawan yang lain. Bahkan, ia dapat membuat karyawan lain ikut serta dalam melaksanakan tugasnya. Beliau mengatakan,

“Di sini kan saya sering memantau, jadi karyawan yang tidak fokus sama pekerjaan kan kelihatan. Target cetak kardus jadi lambat berarti ada masalah sama kinerja.”

#### *Rusaknya suasana kerja*

Seperti yang dijelaskan Ibu S, dengan sikap yang tidak mau bersaing, karyawan *deadwood* akan beradu mulut dengan karyawan yang lain. Ibu S berkata:

“Hal ini sudah sangat mengganggu di lingkungan kerja. Dia ini juga memiliki sifat egois, tidak mau berbagi apa yang sudah dia tahu dan merasa dirinya tahu segalanya. Contohnya ketika ada karyawan baru yang bertanya tentang program-program apa yang dijalankan, dia ini hanya menyuruh untuk bertanya kepada karyawan lain.”

Dirasakan oleh Ibu S bahwa tercipta persaingan yang tidak sehat yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Ketika karyawan tersebut tidak berani menghadapi persaingan, maka yang dilakukan karyawan tersebut hanyalah bersikap pasif dan merebut klien sales marketing lainnya. Didapatkan informasi bahwa karyawan ini kadang suka beradu mulut dengan karyawan lain. Ketika diberi kritik atau teguran, ia menganggap kritik sebagai serangan terhadap dirinya. Karyawan ini sulit menerima masukan dari orang lain.

### **Penanganan terhadap Karyawan Deadwood**

Selanjutnya hal-hal yang mendorong para atasan untuk mengangani karyawan *deadwood* secara umum sama. Berdasarkan hasil wawancara pada kedua atasan, maka diketahui bahwa dalam menangani karyawan *deadwood*, tujuan atasan adalah bagaimana memisahkan masalah dari karyawan tersebut. Namun, strategi dalam mengatasi karyawan *deadwood* bisa saja berbeda di tiap perusahaan.

#### *Teguran dan pemberian motivasi*

Tampak tidak ada strategi khusus dalam menghadapi karyawan *deadwood*. Namun, dipahami bahwa karyawan seperti ini kebanyakan bermasalah dengan dirinya sendiri, yang tidak mau berubah, yang tidak bisa memotivasi dirinya sendiri. Tanggung jawab si karyawan dalam pencapaian target kurang, didasari oleh kesadaran dalam diri yang rendah. Kesadaran diri ini



bisa saja berasal dari kurangnya motivasi pribadi untuk bekerja yang lebih maksimal. Pada umumnya upaya dalam membantu karyawan dalam bekerja, Ibu S mengatakan:

“Jika memang ada beberapa yang bermasalah biasanya dipanggil dan diajak bicara, ditegur. Namun, pada saat ditegur kadang ada yang suka menyepelkan. Strategi agar karyawan itu bisa berkembang sebelum menjadi *deadwood* adalah dibina dan diberi masukan bagaimana menjadi *sales* yang sukses, seperti diajari bagaimana cara bicara yang tepat dan *body language*-nya.”

“Padahal di kantor setiap ada acara, boss memberikan motivasi bagi semua karyawan untuk selalu berkembang dan menjadi lebih baik. Juga kadang ada acara berlibur bersama supaya setiap karyawan bisa tambah akrab...”

Sekalipun ada masalah kinerja yang konstan, kedua manager memandang bahwa karyawan *deadwood* bukan karyawan yang tidak dapat meningkatkan kinerjanya lagi. Hal itu dinilai masih dapat diubah sejauh masih ada keinginan individu untuk meningkatkan kinerjanya, serta aktif dan ingin berkembang. Dijelaskan oleh Bapak AW bahwa perusahaan sudah memberikan program pelatihan, bimbingan. Namun, setelah dilakukannya hal-hal tersebut, karyawan kadang suka kembali ke kebiasaan lamanya. Seperti apa yang dikatakan Bapak AW:

“Ada yang langsung berubah dalam seminggu dan seterusnya. Tapi juga ada yang berubah sebentar dia balik ke kebiasaan lamanya. Sebenarnya mereka itu merasa salah, tapi ya tetap begitu-begitu saja.”

#### *Rotasi pekerjaan*

Sebelum karyawan menjadi *deadwood*, dilakukan upaya untuk membantu karyawan supaya kinerja tidak menurun. Selain pemberian teguran, karyawan *deadwood* dinilai kecocokannya dengan apa yang ia kerjakan. Ada kemungkinan karyawan tersebut tidak cocok dengan pekerjaan yang dilakukannya sehingga menyebabkan kinerjanya turun. Dalam mengatasi kemungkinan itu, Manajer PrintingCo melakukan rotasi pekerjaan dengan memindahkan karyawan yang ditengarai mengarah menjadi *deadwood* ke pekerjaan yang lain. Langkah pindah bidang pekerjaan itu ditempuh untuk melihat apakah ada potensi atau perbedaan peningkatan kinerja. Dalam hal ini, Bapak AW mengatakan bahwa beliau sudah pernah melakukan rotasi pekerjaan. Ini juga dilakukan guna mengurangi resiko penggunaan jam kerja yang tidak maksimal karena karyawan tertentu suka mengobrol. Bapak AW menceritakan:

“Pernah ada suatu kejadian, ini untuk mengurangi seringnya karyawan ngobrol dan santai. Biasanya sehari kami beri target 500 lembar karton. Setelah dipantau *kok* masih ada waktu luang untuk ngobrol dan santai-santai. Akhirnya ya ada tambahan jumlah target supaya jam kinerjanya itu maksimal.”

Dalam hal ini, pemecatan atas karyawan *deadwood* dipandang bukan merupakan jalan keluar. Bapak AW mengatakan:

“Kan kita tidak main langsung pecat. Dilihat apakah masih bisa dipindahkan atau tidak. Tapi kalau sudah diberi peringatan namun masih melanggar kan itu ya sudah susah.”

Karyawan *deadwood* diharapkan memiliki potensi untuk meningkatkan lagi kinerjanya, apabila ia memiliki keinginan untuk berubah. Begini sikap kedua atasan,

“... semua kan berasal dari dirinya masing-masing. Kita dari awal juga sudah memberi kesempatan kerja. Kalau tidak ada kemauan untuk berubah, ya sudah fatal.” (Bapak AW)

“Ya kalau mereka mau mendengarkan masukan orang lain, terbuka, dan berkomitmen.” (Ibu S)

#### *Surat peringatan sebagai jalan terakhir*

Setelah kedua metode di atas dilakukan, jika masih tidak ada perubahan, maka secara langsung para manager akan menindaklanjuti dengan pemberian surat peringatan (SP), baik SP1, SP2, maupun SP3. Pemberian SP ini pernah dilakukan pada karyawan *deadwood* di PrintingCo.

Karyawan yang sudah bekerja hampir 5 tahun tersebut ternyata sudah diperingatkan sampai SP2. Bapak AW mengatakan bahwa beliau hanya tinggal melihat komitmen perubahan dari karyawan tersebut.

## **DISKUSI**

Di bagian Pendahuluan, dengan merujuk pada Deming (Manas & Graham, 2003), artikel ini mengajukan pandangan dualistik dalam upaya menginvestigasi fenomena deadwood melalui pertanyaan, apakah seorang karyawan menjadi *deadwood* karena karakteristik dirinya atau karena dikondisikan oleh lingkungan kerjanya. Namun, lebih dari itu, artikel ini ingin memahami fenomena deadwood secara cukup meluas, baik mengidentifikasi faktor pembentuk deadwood, maupun pemaknaan terhadap dan dampak dari karyawan yang disebut mengalami deadwood.

Berdasarkan keterangan-keterangan yang disampaikan dua orang atasan dari karyawan-karyawan yang dinilai telah menjadi deadwood sebagaimana telah disampaikan di atas, riset ini menunjukkan bahwa faktor utama pembentuk deadwood adalah karakteristik pribadi karyawan itu sendiri. Sifat atau sikap pribadi yang secara eksplisit dan berulang termanifestasi ke dalam bentuk perilaku kerja yang menyimpang belah berujung pada kinerja buruk. Kinerja buruk yang berulang merupakan indikator utama ketika para atasan itu mengidentifikasi dan menangani karyawannya yang ditengarai menjadi deadwood. Hasil ini menunjukkan keselarasan dengan 3 kriteria yang digunakan oleh Schuler & Jackson (1996), yakni (1) trait-based criteria, (2) behavior-based criteria, (3) outcome-based criteria.

Di samping sikap, perilaku kerja, dan kinerja yang bermasalah, kutipan-kutipan keterangan dari para atas sebagaimana disajikan di atas juga mengindikasikan ada kaitan antara kinerja yang bermasalah dengan faktor potensi yang rendah. Namun, itu tidak ditunjuk langsung oleh para atasan yang diteliti. Pernyataan kedua manager menunjukkan bahwa ada motivasi yang rendah atau sikap tidak mau berkembang. Ini dapat dimaknai sebagai adanya keterbatasan kemampuan atau potensi diri dari karyawan deadwood untuk bertumbuh. Ini terlihat dari menghadapi persaingan, yakni ketidakmauannya untuk belajar. Bahkan, atas kinerjanya yang jelek, karyawan deadwood terjebak dalam sikap menyalahkan keadaan atau orang lain.

Dengan hasil seperti itu, penelitian ini menunjukkan keselarasan dengan pemahaman umum yang ada dalam literatur yang dirujuk dalam memahami karakteristik karyawan deadwood. Karyawan deadwood dikatakan sebagai karyawan yang tidak menunjukkan kinerja yang baik dan tidak memiliki potensi untuk peningkatan (Odiorne, 1980). Karyawan deadwood ini memiliki masalah yang berulang dalam kinerjanya. Memang, kedua informan tidak secara eksplisit mengeksplisitkan seberapa intens berulangnya kondisi kinerja yang buruk itu. Karena itu, mungkin perlu tetap dicadangkan sikap atau pandangan bahwa ada peluang terjadinya judgement yang terlalu atau cukup dini dalam menilai karyawan telah mengalami deadwood.

Pada awal penelitian, berdasarkan literatur ilmiah yang terbatas dipahami bahwa penyebab deadwood adalah perilaku karyawan yang diduga memiliki tingkat absensi yang tinggi. Namun, hal ini tidak terlihat dari bukti empirik yang didapatkan. Sekalipun rendahnya perhatian dan usaha dalam bekerja merupakan indikasi ke arah sana.

Dari segi dampak keberadaan karyawan deadwood, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *deadwood* dianggap sebagai masalah dan membawa masalah bagi rekan kerjanya karena tidak melakukan pekerjaannya dengan benar dan menjadi sumber masalah. Sekalipun telah membawa masalah, kedua atasan cenderung memilih melakukan rotasi kerja dan beberapa tindakan korektif lainnya, daripada melakukan tindakan pemecatan secara tegas. Dalam hal ini, Cohen (2002) telah memberikan catatan bahwa perusahaan lazimnya tetap membiarkan kondisi karyawan deadwood, sekalipun telah menanggung akibatnya. Memang, langkah pembinaan dan pembelajaran bagi karyawan yang terindikasi bermasalah kinerja masih dapat disebut sebagai pilihan yang baik, terutama apabila manajemen masih menganggap ada harapan bagi karyawan tersebut untuk memperbaiki diri (Pratitha, 2015).

Terhadap kemungkinan karyawan menjadi *deadwood* karena terbentuk oleh lingkungan kerja, penelitian ini tidak mendapati indikasi yang eksplisit bahwa faktor lingkungan ikut berkontribusi pada perubahan karyawan menjadi *deadwood*. Hal ini dilihat dari sejauh mana langkah-langkah penanganan perusahaan terhadap mereka. Dalam hal itu, lingkungan dikondisikan untuk mengembalikan karyawan tersebut ke titik kemampuannya.

Namun, jika faktor lingkungan internal perusahaan dipandang tidak ikut menyebabkan karyawan menjadi *deadwood* dan pada dasarnya karakteristik karyawan itu sendirilah yang merupakan faktor dominan, maka fenomena ini sebaliknya menunjukkan bahwa tampaknya ada masalah dalam sistem seleksi di kedua perusahaan tersebut. Mengapa? Karena sistem seleksi tidak dapat mendeteksi sejak dini kecenderungan sifat dan perilaku karyawan yang bermasalah itu sehingga telah meloloskan mereka masuk bekerja dalam perusahaan. Namun, karena data penelitian ini tidak diarahkan untuk menjangkau seperti apa dan bagaimana sistem seleksi kedua perusahaan bekerja, maka kami tidak dapat memberikan uraian lanjut atas hal ini, kecuali menduganya demikian. Dugaan ini mungkin tidak juga tepat. Namun, bilamana seseorang yang pada dasarnya diklaim memiliki masalah pada sifat dan perilaku kerjanya dapat lolos bekerja, maka dugaan ini bersifat logis.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disajikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut. Penelitian ini mengonfirmasi pandangan teoritis yang telah dengan pandangan di tingkat empiris, bahwa karyawan yang dikatakan sebagai *deadwood* adalah karyawan yang memiliki masalah kinerja yang rendah dan terjadi berulang kali. Hal ini nampak bukan saja terlihat dari hasil-hasil kerja, namun juga dari sikap dan perilaku kerja karyawan tersebut, di antaranya lambat dalam bekerja, dan kurangnya kedisiplinan. Teridentifikasi bahwa faktor yang tampaknya membentuk *deadwood* adalah sifat atau sikap dan perilaku karyawan itu sendiri, di antaranya yang memiliki motivasi kerja yang rendah serta perhatian pada pekerjaan yang rendah. Secara implisit, tampak ada indikasi masalah pada kemampuan si pekerja, tidak hanya sikap dan perilakunya.

Data mengindikasikan bahwa faktor lingkungan tidak mempengaruhi penyebab terbentuknya karyawan menjadi *deadwood*, karena lingkungan dilihat telah memberikan *feedback* korektif. Namun, karyawan *deadwood* tampak memberikan dampak negatif pada rekan kerja, yang ikut merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja karena suasana kerja yang menjadi tidak menyenangkan. Dengan demikian, ada dampak yang diciptakan karyawan *deadwood* kepada lingkungan kerjanya.

Penanganan terhadap masalah karyawan *deadwood* dilakukan misalnya dengan melakukan training, teguran, pemberian motivasi, serta dilakukannya rotasi kerja, guna untuk menjaga kestabilan kinerja. Namun, upaya-upaya itu tampak tidak cukup mampu mengubah kondisi karyawan.

## **Implikasi**

Dari temuan dan kesimpulan penelitian ini, maka ada beberapa implikasi yang dapat ditarik. Secara teoritis dan metodologis, upaya untuk memahami fenomena karyawan *deadwood* sebagaimana yang diungkapkan di atas yang dibangun dengan hanya menggunakan penilaian satu pihak yakni dari pandangan atasan mungkin dapat bersifat tidak adil bagi karyawan yang dinilai. Oleh karena itu, di samping telah kami argumentasikan mengapa pendekatan itu kami pilih, kami sebaliknya mendorong peneliti lain untuk melakukan penelitian sebaliknya dari pandangan karyawan. Kami menyadari bahwa itu akan menjadi tidak mudah dilakukan, namun dengan pendekatan yang menjaga sensitivitas karena tidak ada karyawan yang mau disebut dirinya *deadwood*. Perlu juga dipahami bahwa penelitian ini mencakup kasus *deadwood* yang masih sedang bekerja, sehingga belum dapat melihat keseluruhan siklus dari identifikasi dan penanganan karyawan *deadwood*, hingga pemecatan. Dengan kondisi tu, tidak atau belum

diperoleh gambaran keadaan pasca penanganan karyawan *deadwood*. Oleh karena itu, penelitian ke depan dapat diarahkan pada kasus-kasus lampau daripada kasus yang sedang terjadi.

Dari sisi praktis, penelitian ini bagaimanapun perlu memberikan catatan agar pihak perusahaan, dalam hal ini pimpinan perusahaan, agar tidak terburu-buru dalam menyimpulkan seorang karyawan sebagai *deadwood*. Penilaian yang tampak cenderung kualitatif, perlu untuk dilihat secara lebih mendalam dan terukur lagi, apakah karyawan yang dinilai *deadwood* benar-benar telah melampaui batas dari penilaian standar kinerja. Jika sesuai assessment para manager, kontributor *deadwood* ada pada karyawan daripada karena faktor lingkungan kerja, maka kemungkinan itu menunjukkan ada kelemahan pada sistem rekrutmen dan seleksi yang mengakibatkan karyawan seperti itu bisa lolos dari sistem seleksi. Oleh karena itu, mungkin diperlukan assessment dan perbaikan pada sistem seleksi sehingga tidak dengan mudah meloloskan karyawan yang bermasalah dari segi kepribadian.

Di sisi lain, bila perusahaan lebih memilih mencari solusi dengan membantu karyawannya, maka perusahaan dapat mengadopsi praktik konseling di mana karyawan dapat diberikan bantuan oleh konselor profesional untuk mengatasi persoalan kepribadiannya.

### **KETERBATASAN DAN FUTURE RESEARCH**

Penelitian ini bersifat kualitatif, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan pendekatan kuantitatif

### **REFERENSI**

- Albright, E. M. 1979. *Handling Employee Problems*. [http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/526/Albright\\_Handling.pdf?sequence=2](http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/526/Albright_Handling.pdf?sequence=2).
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*.
- Bartlein, B. 2004. *Deadwood” employees*. *Networking article from networking today Canada*. <http://www.networkingtoday.com/article/Successful%20People%20Have%20Difficulty%20Changing-327>.
- Basuki, S. 2006. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Brounstein, M. 1993. *Mengatasi Karyawan Bermasalah*. Terjemahan: Widyaningrum, Penyunting: Ramelan, Jakarta: PPM.
- Choy, R. M., & Savery, L. K. 1998. Employee plateauing: some workplace attitudes. *Journal of Management Development*, 17(6), 392-401.
- Cohen, D. 2002. *The People Perspective: viruses, deadwood, keepers & stars*. *Workplace news*. [http://www.sagltd.com/sagltd.com/Values\\_and\\_Vision\\_files/sept02.pdf](http://www.sagltd.com/sagltd.com/Values_and_Vision_files/sept02.pdf)
- Colquit, J. A, LePine, J. A., & Wesson, M. J. 2009. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Darlington, Y., & Scott, D. 2002. *Qualitative Research in Practice: Stories from the Field*. Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Eggert, M.A. 2000. *The Controlling Absenteeism Pocket Book*, UK: Management Pocketbook.
- Erlinda, M. & Sulistami, R. 2006. *Universal Intelligence: Tonggak Kecerdasan untuk Menciptakan Strategi & Solusi Menghadapi Perbedaan*. Hal 184, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Inayati, A. 2011. Talent Management. *Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Hal 223. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Iriyanto, H.D. 2005. *Karyawan Bermasalah atau Hubungan Bermasalah*. Republika 21 September. <http://research.amikom.ac.id/index.php/AKM/article/viewFile/558/152>.
- Johnson, A. T. 1985. Municipal employee assistance programs: managing troubled employees. *Public Administration Review*, 383-390.
- Kemelgor, B., Sussman, L., Kline, J., & Zurada, J. 2011. Who are the difficult employees? Psychopathological attributions of their co-workers. *Journal of Business & Economics Research*, 5(10): 47-62.
- Manas, T. M., & Graham, M. D. 2003. *Creating a Total Reward Strategy: A Toolkit for Designing Business-based Plans*. Broadway, NY: Amacom.
- Soetjipto, B.W., & Usmara, A. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.
- Minor, F. J., & Slade, L. A. 1991. Managing Employee Career Transitions. Dalam J. W. Jones, B. D. Steffy, D. W. Bray. *Applying Psychology in Business: The Handbook for Managers and Human Resource Professionals*. New York: Lexington Books, pp. 423-429.
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. 2009. Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40(5): 555-577.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. 2017. Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1): 1-13.
- Odiorne, G.S. 1984. *Strategic Management of Human Resources*. San Fransisco.
- Pratitha, A.L. 2012. *Pengaruh Penerapan Promosi dan Demosi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Master Kredit Cabang Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Ramlall, S. J. 2008. Enhancing employee performance through positive organizational behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1580-1600.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi 10*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. 2003. *Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Personnel Management*. Amherst, MA: HRD Press.
- Sanchez, A. 2012. Deadwood and paternalism: rationalizing casual labour in an Indian company town. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 18(4), 808-827.
- Schuler, R.S & Jackson, S.E. 1996. *Human Resource Management*. New York: West Publishing Company.
- Slocum, J. W., Cron, W. L., Hansen, R. W., & Rawlings, S. 1985. Business strategy and the management of plateaued employees. *Academy of Management journal*, 28(1), 133-154.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. 2014. Multiple lenses on talent management: definitions and contour of the field. In P. Sparrow, H. Scullion, & I. Tarique (Eds.). *Strategic talent management: Contemporary issues in international context*. Cambridge University Press.
- Spencer, M., & Spencer, S.M. 1993. *Competency at Work Models for Superior Performance*. Wiley.J & Sons.Inc, New York.
- Stebbins, R. A. 2008. Exploratory Research. In L. M. Evans (Ed.). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Von Rosenstiel, L. 2011. Employee behavior in organizations: On the current state of research. *Management Revue*, 22 (4), 344-366.