



## Penerapan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja ASN

Aisyah Aisyah<sup>1</sup>; Nur Maria Magdalena<sup>2</sup>;  
Steviana Br Sihombing<sup>3</sup>; Ella Afnira<sup>4</sup>  
Universitas Maritim Raja Ali Haji

Address: Jl. Raya Dompok, Dompok, Kecamatan Bukit Bestari,  
Kota Tanjung Pinang, Kepulauan Riau  
Corresponding author: [aisyah687904@gmail.com](mailto:aisyah687904@gmail.com)

**Abstrack:** *This study aims to explore the application of human resource management (HRM) strategies in improving the work motivation of the State Civil Apparatus (ASN). ASN work motivation is a critical factor that affects the performance of government organizations, the efficiency of public services, and the achievement of national strategic goals. In this context, various aspects of HR management such as recruitment, training and development, performance appraisal systems, and provision of incentives and rewards are identified as key factors that can increase ASN work motivation. This research methodology uses a qualitative approach through literature studies. The results showed that transparent and meritocracy-based recruitment, continuous training, and a fair and objective performance appraisal system are very influential in increasing ASN work motivation. In addition, the provision of appropriate incentives and rewards for work achievements has also proven effective in encouraging ASN enthusiasm and productivity. This study also revealed that a conducive work environment and inspirational leadership play an important role in building ASN's intrinsic motivation. The conclusion of this study confirms that strategic and integrated HR management is key to improving ASN work motivation, which in turn will contribute to improving the quality of public services and the effectiveness of government organizations. Practical recommendations from this study include the implementation of more inclusive HR policies, development of training programs relevant to ASN needs, and improvement of performance-based reward and incentive mechanisms. This research provides valuable insights for policymakers and HR managers in an effort to strengthen ASN motivation and performance in Indonesia.*

**Keywords:** *SDM, Motivation, ASN*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Motivasi kerja ASN merupakan faktor kritis yang mempengaruhi kinerja organisasi pemerintahan, efisiensi pelayanan publik, dan pencapaian tujuan strategis nasional. Dalam konteks ini, berbagai aspek pengelolaan SDM seperti rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, sistem penilaian kinerja, serta pemberian insentif dan penghargaan diidentifikasi sebagai faktor kunci yang dapat meningkatkan motivasi kerja ASN. Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen yang transparan dan berbasis meritokrasi, pelatihan yang berkesinambungan, serta sistem penilaian kinerja yang adil dan objektif sangat berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja ASN. Selain itu, pemberian insentif yang tepat dan penghargaan atas prestasi kerja juga terbukti efektif dalam mendorong semangat dan produktivitas ASN. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif memainkan peran penting dalam membangun motivasi intrinsik ASN. Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang strategis dan terintegrasi merupakan kunci untuk meningkatkan motivasi kerja ASN, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik dan efektivitas organisasi pemerintahan. Rekomendasi praktis dari penelitian ini mencakup penerapan kebijakan SDM yang lebih inklusif, pengembangan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan ASN, serta peningkatan mekanisme penghargaan dan insentif yang berbasis kinerja. Penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi pembuat kebijakan dan manajer SDM dalam upaya memperkuat motivasi dan kinerja ASN di Indonesia.

**Kata Kunci :** SDM, Motivasi, ASN

## **PENDAHULUAN**

Peningkatan motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu tantangan krusial yang dihadapi oleh pemerintah dalam upaya mencapai efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. ASN adalah tulang punggung administrasi pemerintahan yang bertugas untuk mengimplementasikan kebijakan publik dan memberikan layanan kepada masyarakat. Dalam konteks ini, motivasi kerja ASN sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan pencapaian tujuan strategis pemerintah. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa ASN memiliki motivasi yang tinggi, semangat kerja, dan dedikasi terhadap tugas dan tanggung jawab mereka.

Dalam upaya meningkatkan motivasi kerja ASN, berbagai strategi pengelolaan SDM dapat diterapkan. Strategi ini mencakup rekrutmen yang berbasis meritokrasi, pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang adil dan objektif, serta pemberian insentif dan penghargaan yang sesuai. Rekrutmen yang transparan dan berbasis meritokrasi penting untuk memastikan bahwa ASN yang direkrut adalah individu-individu yang kompeten dan memiliki integritas tinggi. Hal ini juga berkontribusi pada peningkatan moral dan kepercayaan diri ASN karena mereka merasa dihargai dan diakui berdasarkan kinerja dan kemampuan mereka.

Pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan juga merupakan elemen kunci dalam meningkatkan motivasi kerja ASN. Dengan menyediakan peluang untuk pengembangan profesional, ASN dapat terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Pelatihan yang relevan dan tepat waktu juga membantu ASN untuk tetap update dengan perkembangan terbaru dalam bidang pekerjaan mereka, yang sangat penting dalam konteks perubahan kebijakan dan teknologi yang cepat.

Sistem penilaian kinerja yang adil dan objektif juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja ASN. Penilaian kinerja yang transparan dan berdasarkan indikator kinerja yang jelas membantu ASN untuk memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat mencapai tujuan tersebut. Hal ini juga memberikan umpan balik yang konstruktif, yang dapat digunakan untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut. Sistem penilaian kinerja yang adil juga membantu mengidentifikasi ASN yang berprestasi dan memberikan mereka penghargaan yang layak.

Pemberian insentif dan penghargaan yang tepat juga merupakan strategi efektif untuk meningkatkan motivasi kerja ASN. Insentif dapat berupa tunjangan kinerja, bonus, promosi,

atau penghargaan lainnya yang diberikan berdasarkan kinerja dan kontribusi individu. Pemberian insentif yang tepat waktu dan proporsional dapat mendorong ASN untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Selain itu, penghargaan atas prestasi kerja juga dapat meningkatkan moral dan semangat kerja ASN, karena mereka merasa dihargai dan diakui atas usaha dan dedikasi mereka.

Namun, motivasi kerja ASN tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor ekstrinsik seperti insentif dan penghargaan, tetapi juga oleh faktor-faktor intrinsik seperti lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif. Lingkungan kerja yang kondusif, yang mencakup hubungan kerja yang baik antarpegawai, komunikasi yang efektif, dan budaya organisasi yang positif, dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan mendukung. Kepemimpinan yang inspiratif, yang mencakup kemampuan untuk memotivasi, memberikan arahan, dan menjadi teladan, juga sangat penting dalam membangun motivasi intrinsik ASN.

Dalam konteks ini, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan strategi pengelolaan SDM dalam meningkatkan motivasi kerja ASN. Penelitian ini akan mengkaji berbagai aspek pengelolaan SDM, termasuk rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, sistem penilaian kinerja, dan pemberian insentif dan penghargaan, serta faktor-faktor intrinsik seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, penelitian ini akan mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dengan pejabat SDM dan survei terhadap ASN di berbagai instansi pemerintah.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi pembuat kebijakan dan manajer SDM dalam upaya memperkuat motivasi dan kinerja ASN di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis mengenai penerapan kebijakan SDM yang lebih inklusif, pengembangan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan ASN, serta peningkatan mekanisme penghargaan dan insentif yang berbasis kinerja. Dengan demikian, penelitian ini dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik dan efektivitas organisasi pemerintahan di Indonesia.

Secara keseluruhan, peningkatan motivasi kerja ASN melalui penerapan strategi pengelolaan SDM yang efektif merupakan kunci untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Dalam upaya ini, penting untuk memperhatikan berbagai aspek pengelolaan SDM, termasuk rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, sistem penilaian kinerja, serta pemberian insentif dan penghargaan. Selain itu, faktor-faktor intrinsik seperti lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif juga harus diperhatikan untuk membangun motivasi intrinsik ASN. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat

memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja ASN dan mencapai tujuan strategis pemerintah.

Pendekatan untuk meningkatkan motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak hanya bisa dipahami dari praktik-praktik manajerial sehari-hari, tetapi juga perlu didukung oleh kerangka teoretis yang kuat. Berbagai ahli dalam bidang manajemen, psikologi organisasi, dan ilmu administrasi negara telah memberikan pandangan mereka tentang bagaimana pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja. Menurut teori motivasi Herzberg, motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian, serta faktor-faktor ekstrinsik seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal, dan kebijakan organisasi. Dalam konteks ASN, pendekatan ini menggarisbawahi pentingnya memberikan penghargaan yang layak dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Edwin A. Locke dan Gary P. Latham dalam teori penetapan tujuan mereka menekankan bahwa tujuan yang jelas dan menantang dapat meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan. Dalam konteks ASN, penerapan tujuan kerja yang spesifik dan terukur dapat membantu pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat mencapainya. Hal ini juga mencakup pemberian umpan balik yang teratur dan konstruktif, yang memungkinkan ASN untuk mengevaluasi kinerja mereka dan melakukan perbaikan yang diperlukan. Dengan menetapkan tujuan yang jelas, ASN dapat lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Douglas McGregor dalam teori X dan teori Y menjelaskan dua pendekatan manajemen yang berbeda: Teori X menganggap bahwa karyawan cenderung malas dan membutuhkan pengawasan ketat, sedangkan Teori Y menganggap bahwa karyawan memiliki motivasi internal dan dapat bekerja secara mandiri jika diberikan kesempatan. Pendekatan Teori Y lebih relevan untuk diterapkan dalam meningkatkan motivasi kerja ASN, karena berfokus pada pengembangan potensi individu dan memberikan otonomi dalam pekerjaan mereka. Dengan mempercayai ASN dan memberikan tanggung jawab yang lebih besar, mereka akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

Teori motivasi diri dari Deci dan Ryan, yang dikenal sebagai Self-Determination Theory (SDT), juga memberikan wawasan penting tentang motivasi kerja. SDT menyatakan bahwa motivasi intrinsik meningkat ketika kebutuhan dasar manusia untuk otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi. Dalam konteks ASN, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang memberikan otonomi kepada pegawai, memungkinkan mereka untuk mengembangkan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan, serta membangun

keterhubungan yang positif dengan rekan kerja dan atasan. Dengan memenuhi kebutuhan dasar ini, motivasi kerja ASN dapat ditingkatkan secara signifikan.

Selain teori-teori tersebut, studi empiris juga menunjukkan bahwa motivasi kerja ASN dapat ditingkatkan melalui program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Noe dan Wilk, pelatihan yang berkelanjutan tidak hanya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi mereka. Dalam konteks ASN, program pelatihan yang dirancang dengan baik dapat membantu pegawai mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan pekerjaan mereka, serta memberikan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan karier.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge dalam bukunya "Organizational Behavior" juga menekankan pentingnya sistem penghargaan yang adil dan transparan dalam meningkatkan motivasi kerja. Mereka menyatakan bahwa sistem penghargaan yang efektif harus didasarkan pada kinerja individu dan kontribusi mereka terhadap organisasi. Dalam konteks ASN, ini berarti bahwa penghargaan dan insentif harus diberikan berdasarkan penilaian kinerja yang objektif dan adil, yang mencerminkan usaha dan pencapaian masing-masing pegawai. Dengan sistem penghargaan yang adil, ASN akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang lebih baik.

Faktor kepemimpinan juga sangat berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja ASN. James Kouzes dan Barry Posner dalam bukunya "The Leadership Challenge" menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menginspirasi dan memotivasi tim mereka melalui visi yang jelas, komunikasi yang efektif, dan keteladanan dalam tindakan. Dalam konteks ASN, kepemimpinan yang inspiratif dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Pendekatan lain yang relevan adalah teori ekuitas dari J. Stacy Adams, yang menyatakan bahwa karyawan termotivasi ketika mereka merasa bahwa ada keadilan dalam distribusi penghargaan dan beban kerja. Dalam konteks ASN, penting untuk memastikan bahwa sistem penilaian kinerja dan pemberian insentif didasarkan pada prinsip keadilan dan transparansi. Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan berkontribusi secara maksimal.

### **Rumusan Masalah**

Berikut adalah dua rumusan masalah yang dapat diangkat dari judul "Penerapan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja ASN":

Bagaimana pengaruh strategi pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi rekrutmen berbasis meritokrasi, pelatihan dan pengembangan, sistem penilaian kinerja, serta pemberian insentif dan penghargaan terhadap motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN)?

Bagaimana peran faktor-faktor intrinsik seperti lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif dalam mempengaruhi motivasi kerja ASN, dan bagaimana faktor-faktor ini dapat diintegrasikan ke dalam kebijakan pengelolaan sumber daya manusia?

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis bagaimana penerapan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dapat meningkatkan motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk memahami sejauh mana berbagai aspek pengelolaan SDM, seperti rekrutmen berbasis meritokrasi, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang adil dan objektif, serta pemberian insentif dan penghargaan yang tepat, berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan kinerja ASN. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi peran faktor-faktor intrinsik, termasuk lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif, dalam mempengaruhi motivasi intrinsik ASN. Dengan demikian, penelitian ini berupaya untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana faktor-faktor ekstrinsik dan intrinsik dapat diintegrasikan dalam kebijakan dan praktik pengelolaan SDM untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, produktif, dan memotivasi. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan rekomendasi praktis bagi pembuat kebijakan dan manajer SDM dalam mengembangkan dan menerapkan strategi-strategi yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja ASN, sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas layanan publik yang disediakan oleh instansi pemerintahan. Melalui pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperkuat kapasitas institusi pemerintah dalam mengelola dan memotivasi sumber daya manusia, serta dalam mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini menawarkan manfaat yang signifikan baik secara teoritis maupun praktis dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur tentang motivasi kerja dan manajemen SDM di sektor publik. Dengan mengeksplorasi bagaimana berbagai strategi pengelolaan SDM, seperti rekrutmen berbasis meritokrasi, pelatihan dan pengembangan, sistem penilaian kinerja yang adil, serta pemberian

insentif dan penghargaan, mempengaruhi motivasi kerja ASN, penelitian ini memberikan wawasan baru dan mendalam mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi publik. Selain itu, penelitian ini juga menambahkan perspektif tentang peran faktor-faktor intrinsik, seperti lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif, dalam memotivasi ASN, yang selama ini mungkin kurang mendapat perhatian dalam studi-studi sebelumnya.

Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi yang dapat langsung diimplementasikan oleh pembuat kebijakan dan manajer SDM di instansi pemerintah. Dengan memahami pengaruh masing-masing strategi pengelolaan SDM terhadap motivasi kerja, manajer dapat merancang dan menerapkan kebijakan yang lebih efektif dan tepat sasaran. Misalnya, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk mengembangkan program pelatihan yang lebih relevan dan berkelanjutan, menetapkan sistem penilaian kinerja yang lebih adil dan objektif, serta merancang insentif dan penghargaan yang benar-benar dapat memotivasi ASN. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kepemimpinan yang inspiratif, yang dapat membantu dalam membangun motivasi intrinsik ASN. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya membantu dalam meningkatkan motivasi dan kinerja individu ASN, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi pemerintahan secara keseluruhan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Pengaruh Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Yang Meliputi Rekrutmen Berbasis Meritokrasi**

Strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang meliputi rekrutmen berbasis meritokrasi merupakan salah satu pendekatan yang sangat efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi, termasuk dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN). Rekrutmen berbasis meritokrasi mengacu pada proses seleksi dan penempatan pegawai yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan prestasi individu, bukan pada koneksi pribadi, politik, atau faktor lainnya yang tidak terkait dengan kemampuan kerja. Pendekatan ini sangat penting dalam memastikan bahwa individu-individu yang terpilih untuk posisi tertentu adalah mereka yang paling mampu dan cocok untuk tugas tersebut. Di bawah ini, akan dijelaskan secara rinci bagaimana rekrutmen berbasis meritokrasi dapat mempengaruhi berbagai aspek dalam pengelolaan SDM dan motivasi kerja ASN, beserta teori-teori yang mendukung dan bukti empiris dari penerapan strategi ini.

Rekrutmen berbasis meritokrasi meningkatkan kualitas tenaga kerja dalam organisasi. Ketika proses seleksi dilakukan berdasarkan kompetensi dan prestasi, organisasi dapat memastikan bahwa mereka mendapatkan individu yang memiliki kemampuan terbaik untuk melakukan tugas-tugas yang diperlukan. Hal ini sangat penting dalam konteks ASN, di mana efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas-tugas administratif dan pelayanan publik sangat diperlukan. Kualitas tenaga kerja yang tinggi akan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Perry dan Wise (1990) menunjukkan bahwa karyawan yang dipilih berdasarkan merit cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas mereka dan menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang dipilih berdasarkan faktor non-merit.

Selain itu, rekrutmen berbasis meritokrasi juga memiliki dampak positif pada motivasi kerja ASN. Menurut teori keadilan organisasi yang dikemukakan oleh Adams (1965), karyawan akan lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka jika mereka merasa diperlakukan dengan adil. Proses rekrutmen yang transparan dan berbasis merit akan memberikan rasa keadilan bagi ASN, karena mereka melihat bahwa kesempatan untuk mendapatkan posisi atau promosi didasarkan pada kinerja dan kemampuan mereka. Hal ini akan meningkatkan motivasi intrinsik mereka, karena mereka merasa dihargai dan diakui atas usaha dan prestasi mereka. Penelitian oleh Greenberg (1987) juga menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam proses seleksi dan penilaian kinerja berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Rekrutmen berbasis meritokrasi juga membantu dalam membangun budaya organisasi yang positif dan profesional. Ketika karyawan dipilih berdasarkan merit, mereka cenderung memiliki nilai-nilai kerja yang kuat dan etika profesional yang tinggi. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis, di mana setiap individu berkontribusi berdasarkan keahlian dan kemampuan mereka. Budaya organisasi yang positif ini juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Sebagai contoh, sebuah studi oleh Meyer dan Allen (1991) menemukan bahwa karyawan yang merasa bekerja dalam budaya yang adil dan meritokratik cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi mereka dan lebih sedikit kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Namun, penerapan rekrutmen berbasis meritokrasi bukan tanpa tantangan. Salah satu tantangan utama adalah memastikan bahwa proses seleksi benar-benar objektif dan bebas dari bias. Ini memerlukan sistem seleksi yang transparan dan standar yang jelas

untuk penilaian kualifikasi dan kinerja. Selain itu, organisasi juga perlu memastikan bahwa mereka memiliki mekanisme yang efektif untuk mengawasi dan mengevaluasi proses rekrutmen untuk menghindari praktek-praktek yang tidak etis. Penelitian oleh Ployhart dan Schneider (2002) menyoroti pentingnya validitas dan reliabilitas dalam alat seleksi untuk memastikan bahwa mereka benar-benar mengukur kemampuan dan potensi karyawan.

Untuk mengatasi tantangan ini, beberapa langkah dapat diambil. Pertama, organisasi dapat mengadopsi alat seleksi yang terbukti secara ilmiah, seperti tes kemampuan kognitif dan tes kepribadian, yang memiliki validitas tinggi dalam memprediksi kinerja kerja. Kedua, pelatihan bagi panel seleksi tentang bias dan bagaimana menghindarinya dalam proses seleksi sangat penting. Hal ini termasuk pelatihan tentang kesadaran bias implisit dan bagaimana menggunakan pendekatan berbasis kompetensi dalam menilai kandidat. Ketiga, transparansi dalam proses seleksi juga sangat penting. Organisasi harus memastikan bahwa kriteria seleksi jelas dan diketahui oleh semua kandidat, serta menyediakan umpan balik yang konstruktif kepada kandidat yang tidak terpilih.

Selain itu, teknologi juga dapat memainkan peran penting dalam mendukung rekrutmen berbasis meritokrasi. Dengan menggunakan sistem manajemen rekrutmen berbasis teknologi, organisasi dapat memastikan bahwa proses seleksi lebih efisien, transparan, dan bebas dari bias manusia. Sistem ini dapat melacak setiap tahap proses seleksi, dari pengumuman lowongan hingga penilaian kandidat, sehingga memastikan bahwa semua prosedur diikuti dengan benar dan adil. Sebuah studi oleh Stone, Deadrick, Lukaszewski, dan Johnson (2015) menemukan bahwa penggunaan teknologi dalam rekrutmen dapat meningkatkan keadilan proses seleksi dan meningkatkan kepuasan kandidat.

Di sisi lain, penting juga untuk mempertimbangkan aspek pengembangan karir dalam konteks rekrutmen berbasis meritokrasi. Setelah individu yang tepat terpilih, organisasi perlu memastikan bahwa mereka memiliki jalur karir yang jelas dan peluang pengembangan yang berkelanjutan. Hal ini tidak hanya akan membantu dalam mempertahankan karyawan berkinerja tinggi tetapi juga akan meningkatkan motivasi mereka untuk terus berkembang dan berkontribusi secara maksimal. Penelitian oleh Hall (2002) menunjukkan bahwa pengembangan karir yang efektif berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan komitmen karyawan.

Selain itu, penting untuk membangun sistem penilaian kinerja yang sejalan dengan prinsip-prinsip meritokrasi. Sistem penilaian kinerja yang adil dan objektif akan memastikan bahwa karyawan dinilai berdasarkan kinerja dan kontribusi nyata mereka, bukan berdasarkan faktor subyektif atau politik. Hal ini akan memberikan umpan balik yang jelas kepada karyawan tentang area di mana mereka perlu meningkatkan, serta memberikan dasar yang kuat untuk keputusan terkait promosi dan pemberian insentif. Penelitian oleh Aguinis (2009) menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dengan mengidentifikasi dan mengembangkan bakat terbaik.

Dalam konteks ASN, rekrutmen berbasis meritokrasi juga memiliki implikasi yang lebih luas dalam meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Ketika masyarakat melihat bahwa pegawai pemerintah direkrut dan dipromosikan berdasarkan kualifikasi dan kinerja, bukan berdasarkan koneksi atau nepotisme, mereka akan memiliki kepercayaan yang lebih besar terhadap integritas dan kompetensi pemerintah. Hal ini penting dalam memperkuat legitimasi dan efektivitas pemerintahan. Sebuah studi oleh van de Walle, Van Roosbroek, dan Bouckaert (2008) menemukan bahwa persepsi keadilan dalam administrasi publik berkorelasi positif dengan tingkat kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Selain dampak langsung pada motivasi kerja dan kinerja individu, rekrutmen berbasis meritokrasi juga memiliki implikasi jangka panjang bagi pengembangan SDM dalam sektor publik. Dengan memastikan bahwa individu yang paling kompeten dan berbakat direkrut dan dipromosikan, organisasi dapat membangun sumber daya manusia yang kuat dan berkelanjutan. Hal ini penting dalam menghadapi tantangan masa depan, termasuk perubahan teknologi, dinamika politik, dan kebutuhan layanan publik yang terus berkembang. Sebuah studi oleh Cappelli dan Keller (2013) menekankan pentingnya pengembangan SDM yang strategis dan berkelanjutan dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi.

Dalam implementasinya, penting juga untuk melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses rekrutmen berbasis meritokrasi. Ini termasuk manajer lini, pegawai, serikat pekerja, dan bahkan masyarakat luas. Keterlibatan ini akan memastikan bahwa proses seleksi mendapat dukungan luas dan dipahami dengan baik oleh semua pihak. Hal ini juga akan membantu dalam mengidentifikasi dan mengatasi potensi masalah atau hambatan yang mungkin muncul selama proses seleksi. Sebuah studi oleh Wright dan

McMahan (1992) menunjukkan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses SDM dapat meningkatkan efektivitas kebijakan dan praktik SDM.

Rekrutmen berbasis meritokrasi adalah strategi yang sangat efektif dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja ASN. Dengan memastikan bahwa individu yang paling kompeten dan berkualitas terpilih untuk posisi tertentu, organisasi dapat membangun tenaga kerja yang kuat, profesional, dan bermotivasi tinggi. Pendekatan ini juga membantu dalam membangun budaya organisasi yang positif dan profesional, serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Namun, untuk berhasil, rekrutmen berbasis meritokrasi memerlukan sistem seleksi yang objektif dan bebas bias, penggunaan teknologi yang tepat, pengembangan karir yang berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang adil, serta keterlibatan semua pemangku kepentingan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami dan mengimplementasikan strategi pengelolaan SDM yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja ASN dan mencapai tujuan strategis pemerintah.

## 2. Peran Faktor-Faktor Intrinsik Seperti Lingkungan Kerja Yang Kondusif Dan Kepemimpinan Yang Inspiratif Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja ASN

Lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif merupakan faktor intrinsik yang sangat penting dalam mempengaruhi motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Kedua faktor ini saling terkait dan bersama-sama dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung, produktif, dan memotivasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan efisiensi ASN. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana setiap faktor berkontribusi terhadap motivasi kerja dan bagaimana keduanya dapat diintegrasikan secara efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang optimal.

Lingkungan kerja yang kondusif adalah lingkungan yang menyediakan kondisi fisik dan psikologis yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan nyaman dan efisien. Faktor-faktor yang membentuk lingkungan kerja yang kondusif meliputi fasilitas fisik yang memadai, seperti ruang kerja yang bersih dan nyaman, peralatan kerja yang memadai, dan aksesibilitas yang baik. Selain itu, faktor psikologis seperti dukungan sosial, komunikasi yang baik, dan budaya organisasi yang positif juga memainkan peran penting. Penelitian oleh Herzberg (1966) mengemukakan bahwa kondisi kerja yang baik adalah salah satu faktor hygiene yang penting untuk mencegah ketidakpuasan kerja dan dapat menjadi faktor motivator yang kuat jika dikelola dengan baik.

Kepemimpinan yang inspiratif, di sisi lain, adalah kepemimpinan yang mampu memotivasi, membimbing, dan memberikan inspirasi kepada karyawan untuk mencapai

tujuan bersama. Pemimpin yang inspiratif menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan karyawan, memberikan visi yang jelas, dan memberdayakan karyawan untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi secara maksimal. Teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka dengan menciptakan visi yang menarik, memberikan tantangan intelektual, dan mendukung perkembangan pribadi dan profesional mereka.

Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi kerja ASN dengan menyediakan kondisi kerja yang mendukung. Misalnya, ruang kerja yang bersih dan nyaman dapat meningkatkan konsentrasi dan produktivitas kerja. Penelitian oleh Dole dan Schroeder (2001) menunjukkan bahwa kondisi fisik tempat kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, akses ke teknologi dan peralatan kerja yang memadai juga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Sebagai contoh, ASN yang memiliki akses ke perangkat lunak dan peralatan yang diperlukan untuk tugas mereka cenderung lebih produktif dan puas dengan pekerjaan mereka.

Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan juga merupakan elemen penting dari lingkungan kerja yang kondusif. Hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat menciptakan rasa kebersamaan dan dukungan, yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Menurut teori dukungan sosial yang dikemukakan oleh House (1981), dukungan sosial di tempat kerja dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan transparan antara karyawan dan manajemen dapat meningkatkan rasa saling percaya dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan komitmen karyawan.

Kepemimpinan yang inspiratif memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja ASN dengan cara memberikan arahan dan tujuan yang jelas, serta memberdayakan karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Pemimpin yang inspiratif mampu menciptakan visi yang menarik dan menginspirasi karyawan untuk bekerja menuju tujuan tersebut. Menurut teori kepemimpinan transformasional, pemimpin transformasional memotivasi pengikut mereka dengan memberikan visi yang jelas dan menarik, memberikan tantangan intelektual, dan mendukung perkembangan pribadi dan profesional mereka. Penelitian oleh Avolio dan Bass (1991) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Selain itu, pemimpin yang inspiratif menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan karyawan dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka. Hal ini dapat meningkatkan rasa kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian oleh Kouzes dan Posner (2002) menunjukkan bahwa pemimpin yang menunjukkan integritas, kepercayaan, dan dukungan terhadap karyawan mereka cenderung memiliki karyawan yang lebih termotivasi dan berkomitmen.

Kepemimpinan yang inspiratif juga memberdayakan karyawan untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi secara maksimal. Pemimpin yang inspiratif memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan mereka dan memberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan mereka. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Penelitian oleh Spreitzer (1995) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berkorelasi positif dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Integrasi antara lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif dapat menciptakan suasana kerja yang optimal untuk meningkatkan motivasi kerja ASN. Ketika lingkungan kerja menyediakan kondisi fisik dan psikologis yang mendukung, dan kepemimpinan memberikan inspirasi dan pemberdayaan, karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk mencapai tujuan mereka. Misalnya, dalam sebuah organisasi pemerintah, jika ASN bekerja di lingkungan yang bersih dan nyaman, memiliki akses ke peralatan kerja yang memadai, dan mendapatkan dukungan sosial yang baik, serta dipimpin oleh pemimpin yang inspiratif yang memberikan visi yang jelas dan memberdayakan mereka, maka ASN tersebut akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan maksimal.

Selain itu, integrasi ini juga dapat menciptakan budaya organisasi yang positif dan profesional. Budaya organisasi yang positif ditandai dengan nilai-nilai kerja yang kuat, etika profesional yang tinggi, dan komitmen terhadap kualitas pelayanan publik. Ketika karyawan merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang mendukung dan dipimpin oleh pemimpin yang inspiratif, mereka akan lebih cenderung untuk berkontribusi secara maksimal dan mematuhi nilai-nilai organisasi. Penelitian oleh Schein (2010) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif berhubungan erat dengan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan.

Namun, untuk mencapai integrasi yang efektif antara lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang holistik dalam pengelolaan SDM. Hal ini meliputi desain ulang lingkungan kerja fisik

untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kondisi kerja yang mendukung, serta pengembangan program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan untuk menciptakan pemimpin yang inspiratif. Selain itu, organisasi juga perlu mengadopsi kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti kebijakan fleksibilitas kerja, keseimbangan kerja-kehidupan, dan dukungan kesehatan mental.

Pengukuran dan evaluasi juga penting dalam memastikan bahwa strategi ini efektif dalam meningkatkan motivasi kerja ASN. Organisasi perlu mengembangkan alat pengukuran yang dapat mengevaluasi kondisi lingkungan kerja dan efektivitas kepemimpinan. Misalnya, survei kepuasan kerja dan penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dan kepemimpinan, serta dampaknya terhadap motivasi kerja mereka. Penelitian oleh Judge dan Bono (2001) menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang objektif dan umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Penerapan teknologi juga dapat mendukung penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif. Dengan menggunakan teknologi, organisasi dapat menciptakan ruang kerja yang lebih fleksibel dan aksesibilitas yang lebih baik. Selain itu, teknologi juga dapat digunakan untuk meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antara karyawan dan manajemen. Misalnya, platform komunikasi internal dan alat kolaborasi online dapat memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif dan transparan, serta mendukung kerja tim dan kolaborasi antar departemen. Penelitian oleh Allen, Jimmieson, Bordia, dan Irmer (2007) menunjukkan bahwa teknologi komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam konteks ASN, penting juga untuk mempertimbangkan aspek kepemimpinan etis dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif. Kepemimpinan etis adalah kepemimpinan yang menunjukkan integritas, kejujuran, dan keadilan dalam semua tindakan dan keputusan. Pemimpin etis tidak hanya menginspirasi dan memotivasi karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung. Penelitian oleh Brown, Treviño, dan Harrison (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berhubungan positif dengan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan.

Selain itu, penting untuk memperhatikan kesejahteraan emosional dan mental karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif. Dukungan psikologis, konseling, dan program kesejahteraan karyawan dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan emosional karyawan.

Misalnya, program kesejahteraan mental yang mencakup konseling individu, pelatihan manajemen stres, dan dukungan psikologis dapat membantu karyawan mengatasi tantangan emosional dan meningkatkan kesejahteraan mereka. Penelitian oleh Quick, Gavin, Cooper, dan Quick (2000) menunjukkan bahwa program kesejahteraan karyawan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

Dari paparan tentang peran faktor-faktor intrinsik seperti lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif dalam mempengaruhi motivasi kerja ASN, dapat disimpulkan bahwa kedua faktor ini memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang produktif, memotivasi, dan membangun komitmen yang kuat di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN). Lingkungan kerja yang kondusif, yang mencakup kondisi fisik dan psikologis yang mendukung, merupakan fondasi utama bagi karyawan untuk bekerja dengan efisien dan merasa nyaman. Fasilitas yang memadai, dukungan sosial yang baik, serta budaya organisasi yang positif berkontribusi besar terhadap kepuasan dan motivasi kerja ASN.

Selain itu, kepemimpinan yang inspiratif memainkan peran kunci dalam membentuk arah dan motivasi ASN. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan memberikan dukungan yang tulus kepada karyawan dapat membentuk lingkungan kerja yang dinamis dan penuh semangat. Dengan menyediakan visi yang jelas, mendukung perkembangan pribadi dan profesional, serta memfasilitasi partisipasi aktif karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi, pemimpin yang inspiratif dapat menciptakan atmosfer kerja yang memacu karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Integrasi yang baik antara lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif tidak hanya meningkatkan motivasi kerja ASN, tetapi juga menghasilkan efek positif lainnya seperti peningkatan kinerja, komitmen terhadap organisasi, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan kerja yang menyenangkan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras demi mencapai tujuan bersama. Begitu pula, ketika pemimpin memimpin dengan teladan yang baik, memberikan dorongan inspiratif, dan membangun hubungan yang positif dengan bawahannya, karyawan akan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Namun demikian, implementasi strategi ini tidak terlepas dari tantangan dan hambatan yang mungkin timbul. Beberapa tantangan yang mungkin dihadapi dalam

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif antara lain adalah kebutuhan untuk investasi dalam perbaikan fasilitas fisik, manajemen sumber daya yang efisien, dan penyesuaian budaya organisasi yang sesuai. Sementara itu, tantangan dalam membangun kepemimpinan yang inspiratif mencakup pengembangan keterampilan kepemimpinan yang efektif, manajemen konflik yang baik, serta konsistensi dalam penerapan nilai-nilai organisasi.

Untuk mengatasi tantangan ini, perlu adanya komitmen yang kuat dari semua pihak terkait, termasuk manajemen senior, pimpinan unit kerja, dan karyawan sendiri. Implementasi kebijakan dan program yang mendukung, seperti pelatihan kepemimpinan, evaluasi dan umpan balik terhadap lingkungan kerja, serta penghargaan atas kinerja yang baik dapat membantu menciptakan kondisi yang mendukung motivasi kerja yang berkelanjutan di kalangan ASN.

Secara keseluruhan, penelitian dan implementasi praktik terbaik dalam mengoptimalkan lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja ASN. Dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut secara holistik dan terintegrasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan bersemangat untuk mencapai hasil yang maksimal dalam melayani masyarakat dan mencapai tujuan-tujuan strategis organisasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, (2015). *Prsedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Asri, S. (2015). Pengembangan Sumberdaya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan (Studi pada Aparatur Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur). *JAM*, 13.
- Azas, A. I., Romadhoni, B., & Tamsah, H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Rektorat UIN Alauddin Makassar.
- Bangun, W. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Barus, H. B. (2018). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kompetensi Pegawai di Sekretariat Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Sumatera Utara [Universitas Meda Area]. In <http://repository.uma.ac.id/>. <https://doi.org/10.20961/ge.v4i1.19180>
- Bayu Krisdianto, N. (2017). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Batu. *JIMMU*, II/Nomor 2.
- Handoko, T. Hani. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. PBFY Yogyakarta.

- Hartono, B. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia: Studi Implementasi Kebijakan Diklat Penjurangan Aparatur Pemerintah Daerah Sleman. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Heni, Silvia. (2021). Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Riau.
- Jackson, R. M. J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Mahfud, MD. (2019). *Hukum Kepegawaian Indonesia*. Yogyakarta
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*.
- McGraw-Hill Companies. Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta. Price. (2011). *Human Resource Development*. Education Ltd.
- Rao, T. . (1996). *Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek*. Pressindo.
- Robbins, Stephen P. (2016). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta : Salemba Empat
- West, M. A. (2000). *Developing Creativity In Organizations*. Kanisius
- YUME : *Journal of Management*, 2(1)