



Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan Pengembangan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja

(Studi Kasus Perguruan Tinggi Al-Washliyah)

Hardi Mulyono Surbakti^{1*}, Muhammad Hilman Fikri², Samsul Bahri³, Muhammad Irsyad Hasibuan⁴, Dewi Mutiara⁵

¹⁻⁵Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah, Medan, Indonesia

*Corresponding author: hardimulyonosurbakti@umnaw.ac.id

Abstract. This study examines the influence of Organizational Development (X1), Organizational Commitment (X2), and Work Motivation (X3) on Employee Performance (Y), with Job Satisfaction (M) as an intervening variable, based on 125 respondents. Prior to hypothesis testing, a discriminant validity check revealed a Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) between X1 and X2 of 0.951—exceeding the 0.90 threshold—prompting a follow-up Exploratory Factor Analysis (EFA) that confirmed X1 and X2 empirically form a single factor (KMO = 0.938; the first factor explained 73.46% of variance). Based on this finding, X1 and X2 were merged into a composite construct, Organizational Governance and Engagement (X12), and the final model tested the influence of X12 and Work Motivation (X3) on Performance through Job Satisfaction. Hierarchical regression-based path analysis with 5,000-resample bootstrapping showed that X12 ($\beta = 0.314$; $p < 0.001$) and X3 ($\beta = 0.510$; $p < 0.001$) each had significant direct effects on Performance, and Job Satisfaction partially mediated the effect of Work Motivation on Performance (indirect effect = 0.105; 95% CI [0.015, 0.208]), but did not mediate the effect of X12. The final model explained 85.1% of the variance in Performance ($R^2 = 0.851$). This study underscores the importance of testing discriminant validity prior to interpreting structural models and recommends simultaneously strengthening organizational governance and work motivation as a strategy for improving employee performance.

Keywords: Discriminant Validity; Employee Performance; Job Satisfaction; Organizational Governance; Work Motivation.

Abstrak. Penelitian ini menguji pengaruh Pengembangan Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan Kepuasan Kerja (M) sebagai variabel intervening, pada 125 responden. Sebelum pengujian hipotesis utama, dilakukan pemeriksaan validitas diskriminan yang mengungkapkan nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) antara X1 dan X2 sebesar 0,951 — melampaui ambang batas 0,90 — sehingga dilakukan Exploratory Factor Analysis (EFA) lanjutan yang mengonfirmasi bahwa X1 dan X2 secara empiris membentuk satu faktor tunggal (KMO = 0,938; faktor pertama menjelaskan 73,46% varians). Berdasarkan temuan tersebut, X1 dan X2 digabung menjadi satu konstruk komposit, Tata Kelola dan Keterikatan Organisasi (X12), sehingga model akhir menguji pengaruh X12 dan Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Hasil analisis jalur berbasis regresi bertingkat dengan bootstrap 5.000 resample menunjukkan bahwa X12 ($\beta = 0,314$; $p < 0,001$) dan X3 ($\beta = 0,510$; $p < 0,001$) masing-masing berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja, serta Kepuasan Kerja memediasi secara parsial pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja (efek tidak langsung = 0,105; CI 95% [0,015, 0,208]), namun tidak memediasi pengaruh X12. Model akhir menjelaskan 85,1% variasi Kinerja ($R^2 = 0,851$). Penelitian ini menegaskan pentingnya pengujian validitas diskriminan sebelum interpretasi model struktural, serta merekomendasikan penguatan simultan tata kelola organisasi dan motivasi kerja sebagai strategi peningkatan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai; Motivasi Kerja; Tata Kelola Organisasi; Validitas Diskriminan.

1. PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan determinan utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Berbagai faktor telah diidentifikasi memengaruhi kinerja, di antaranya pengembangan organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja (Armstrong, 2021). Pengembangan organisasi merujuk pada pendekatan sistematis untuk meningkatkan efektivitas

organisasi melalui perubahan terencana pada struktur, proses, dan sumber daya manusia (Saeed et al., 2023). Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan psikologis pegawai yang ditandai oleh loyalitas dan penerimaan nilai organisasi (Joo & Lee, 2021; Malik et al., 2024). Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi intensitas kerja individu (Kasperczuk et al., 2025).

Selain pengaruh langsung, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja sering berperan sebagai variabel intervening (mediator) dalam hubungan antara faktor-faktor organisasional dan kinerja pegawai, karena kepuasan kerja mencerminkan evaluasi afektif pegawai terhadap pekerjaannya yang pada gilirannya memengaruhi upaya dan produktivitas kerja. Namun demikian, sebagian besar penelitian yang menguji ketiga variabel independen (pengembangan organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja) secara bersamaan jarang secara eksplisit menguji validitas diskriminan antarkonstruk sebelum menginterpretasikan koefisien jalur — sebuah langkah metodologis yang krusial mengingat ketiga konstruk tersebut secara konseptual berkaitan erat dan berpotensi tumpang tindih secara empiris (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2022).

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh Pengembangan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, dengan secara eksplisit melakukan pemeriksaan validitas diskriminan antarkonstruk sebelum interpretasi model struktural akhir. Pendekatan ini menjadi kebaruan metodologis penelitian ini: alih-alih langsung melaporkan koefisien jalur dari model awal, penelitian ini menunjukkan secara transparan proses diagnostik dan koreksi model ketika ditemukan masalah validitas diskriminan, sehingga model akhir yang dilaporkan benar-benar valid secara statistik.

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Pengembangan Organisasi dan Komitmen Organisasi

Pengembangan organisasi dan komitmen organisasi secara konseptual merupakan dua konstruk yang berbeda: yang pertama berkaitan dengan intervensi struktural dan kompetensi (Saeed et al., 2023; Robbins & Judge, 2019), sedangkan yang kedua berkaitan dengan keterikatan psikologis individu (Joo & Lee, 2021). Namun demikian, dalam praktiknya kedua konstruk ini dapat saling terkait erat karena program pengembangan organisasi yang efektif seringkali turut menumbuhkan rasa keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap institusi, sehingga secara empiris keduanya berpotensi tidak sepenuhnya terpisah — sebagaimana akan diuji secara eksplisit dalam penelitian ini melalui analisis validitas diskriminan.

H1: Pengembangan Organisasi dan/atau Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H2: Pengembangan Organisasi dan/atau Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, secara konsisten terbukti menjadi determinan kuat kinerja pegawai (Kasperczuk et al., 2025; Wulandari et al., 2024). Pegawai dengan motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan upaya, ketekunan, dan orientasi hasil yang lebih baik dalam pekerjaannya.

H3: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H4: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi afektif pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Sebagai variabel intervening, kepuasan kerja diposisikan sebagai mekanisme penghubung antara faktor-faktor organisasional dengan kinerja: faktor organisasional yang positif diharapkan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja.

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H6: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Pengembangan Organisasi/Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research pada 125 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 1–5, terdiri atas lima blok: Pengembangan Organisasi (X1, 15 item), Komitmen Organisasi (X2, 9 item), Motivasi Kerja (X3, 7 item), Kepuasan Kerja (M, 8 item, sebagai variabel intervening), dan Kinerja Pegawai (Y, 8 item). Skor komposit dihitung sebagai rata-rata skor item pada setiap blok, kemudian distandarisasi (z-score) untuk analisis regresi.

Analisis data dilakukan melalui empat tahap. Pertama, uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha. Kedua, analisis korelasi Pearson antarkonstruk disertai pemeriksaan validitas diskriminan menggunakan kriteria Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT < 0,90; Henseler et al., 2015). Ketiga, apabila ditemukan pelanggaran validitas diskriminan, dilakukan Exploratory Factor Analysis (EFA) untuk memverifikasi struktur faktor yang sesungguhnya,

menggunakan uji kelayakan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan Bartlett's Test of Sphericity, dilanjutkan ekstraksi faktor berdasarkan kriteria eigenvalue Kaiser (> 1). Keempat, analisis jalur mediasi dilakukan melalui regresi bertingkat (path a: prediktor $\rightarrow$ mediator; path b dan c': mediator dan prediktor $\rightarrow$ kinerja; path c: prediktor $\rightarrow$ kinerja tanpa mediator), dengan pengujian signifikansi efek tidak langsung melalui prosedur bootstrap 5.000 resample dan uji multikolinearitas melalui Variance Inflation Factor ($VIF < 10$).

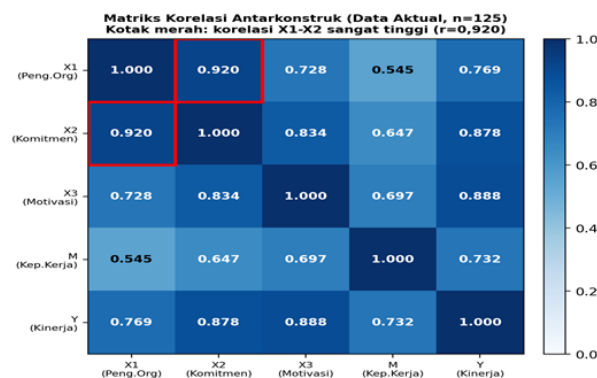
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Reliabilitas

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas.

Konstruk	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pengembangan Organisasi (X1)	15	0,974	Sangat Reliabel
Komitmen Organisasi (X2)	9	0,964	Sangat Reliabel
Motivasi Kerja (X3)	7	0,917	Sangat Reliabel
Kepuasan Kerja (M)	8	0,914	Sangat Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	8	0,959	Sangat Reliabel

Korelasi Antarkonstruk dan Deteksi Masalah Validitas Diskriminan

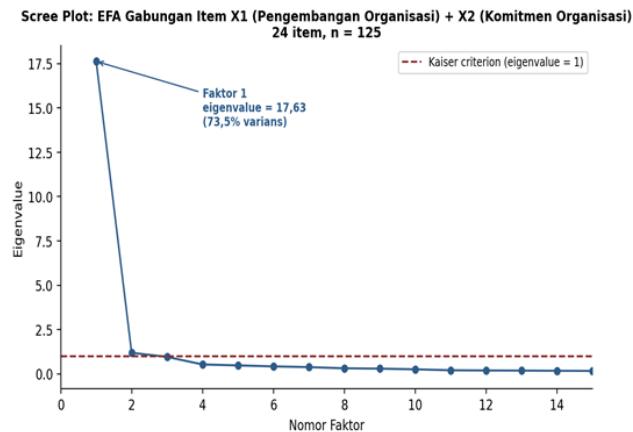


Gambar 1. Matriks Korelasi Antarkonstruk ($n = 125$).

Seluruh konstruk berkorelasi positif dan signifikan. Namun, korelasi antara X1 dan X2 tergolong sangat tinggi ($r = 0,920$), yang melampaui batas kewajaran untuk dua konstruk yang secara teoritis berbeda. Pemeriksaan lebih lanjut menggunakan kriteria HTMT menghasilkan nilai 0,951 — melampaui ambang batas 0,90 yang direkomendasikan Henseler et al. (2015) — mengindikasikan pelanggaran validitas diskriminan yang serius antara X1 dan X2.

Exploratory Factor Analysis (EFA) sebagai Diagnostik Lanjutan

Untuk memverifikasi temuan HTMT, dilakukan EFA terhadap 24 item gabungan X1 dan X2. Uji kelayakan menunjukkan $KMO = 0,938$ (sangat baik) dan Bartlett's Test signifikan ($\chi^2 = 4.264,66$; $p < 0,001$).

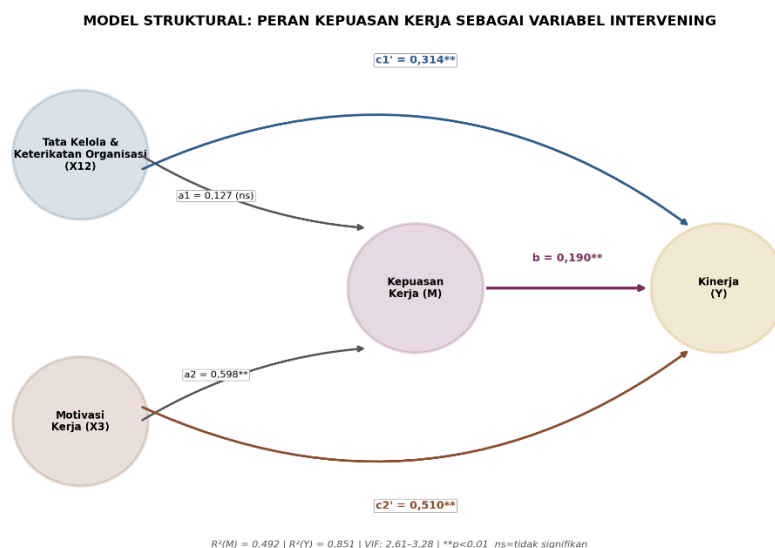


Gambar 2. Scree Plot EFA Gabungan Item X1 dan X2.

Faktor pertama memiliki eigenvalue 17,63, menjelaskan 73,46% varians — jauh melampaui faktor kedua (eigenvalue 1,19; tambahan 4,95% varians). Determinan matriks korelasi mendekati nol ($8,28 \times 10^{-17}$), mengonfirmasi matriks yang hampir singular. Seluruh 24 item, tanpa memandang asal konstruk (X1 atau X2), menunjukkan loading kuat (0,72–0,94) pada faktor pertama yang sama, tanpa pola pemisahan yang jelas pada faktor kedua. Bukti ini secara empiris mengonfirmasi bahwa X1 dan X2 tidak berfungsi sebagai dua konstruk yang terpisah dalam sampel penelitian ini, melainkan sebagai satu faktor tunggal yang selanjutnya dinamakan Tata Kelola dan Keterikatan Organisasi (X12).

Model Struktural Akhir (Setelah Koreksi)

Berdasarkan temuan EFA, X1 dan X2 digabung menjadi satu konstruk komposit (X12), dan model struktural akhir menguji pengaruh X12 dan X3 terhadap Y melalui M.



Gambar 3. Model Struktural Akhir (Setelah Koreksi Validitas Diskriminan).

Tabel 2. Hasil Regresi Model Struktural Akhir.

Jalur	Koefisien (Std.)	t-hitung	p-value	Keputusan
X12 → M (a1)	0,127	1,227	0,222	Tidak Signifikan
X3 → M (a2)	0,598	5,766	0,000	Signifikan
X12 → Y (c1')	0,314	5,524	0,000	Signifikan
X3 → Y (c2')	0,510	8,008	0,000	Signifikan
M → Y (b)	0,190	3,847	0,000	Signifikan

Model X12+X3 → M menjelaskan 49,2% variasi Kepuasan Kerja ($R^2 = 0,492$), sedangkan model X12+X3+M → Y menjelaskan 85,1% variasi Kinerja ($R^2 = 0,851$). Nilai VIF pada model akhir berkisar 1,969–3,283, seluruhnya berada jauh di bawah ambang batas 10, bahkan di bawah ambang ketat 5 — mengonfirmasi bahwa masalah multikolinearitas yang muncul pada model awal (VIF X2 = 10,806) telah teratasi sepenuhnya setelah penggabungan X1 dan X2.

Pengujian Efek Mediasi (Bootstrap 5.000 Resample)

Tabel 3. Hasil Pengujian Efek Mediasi.

Jalur Mediasi	Efek Tidak Langsung (a×b)	95% CI Bootstrap	Keputusan
X12 → M → Y	0,022	[-0,020, 0,075]	Tidak Signifikan
X3 → M → Y	0,105	[0,015, 0,208]	Signifikan

Kepuasan Kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja (efek tidak langsung = 0,105; CI 95% tidak melewati nol), namun tidak memediasi pengaruh X12 terhadap Kinerja (CI 95% melewati nol). Berdasarkan hasil ini, H1, H3, H4, dan H5 diterima, H2 ditolak (pengaruh X12 terhadap M tidak signifikan), dan H6 diterima sebagian (hanya untuk jalur Motivasi Kerja).

Pembahasan

Temuan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan baik secara langsung maupun melalui mediasi Kepuasan Kerja menegaskan peran ganda motivasi kerja: secara langsung mendorong produktivitas, sekaligus meningkatkan evaluasi afektif pegawai terhadap pekerjaannya yang pada gilirannya turut mendorong kinerja lebih lanjut. Temuan ini konsisten dengan Kasperczuk et al. (2025) dan Wulandari et al. (2024).

Tata Kelola dan Keterikatan Organisasi (X12) terbukti berpengaruh langsung yang kuat terhadap Kinerja, namun tidak bermediasi signifikan melalui Kepuasan Kerja. Ini mengindikasikan bahwa pengaruh tata kelola dan keterikatan organisasi terhadap kinerja bekerja melalui mekanisme lain di luar kepuasan kerja subjektif — misalnya langsung melalui peningkatan kapasitas kerja dan loyalitas struktural, sejalan dengan pandangan Joo dan Lee (2021) mengenai peran komitmen afektif.

Kontribusi metodologis utama penelitian ini adalah menunjukkan bahwa pengujian validitas diskriminan (HTMT) dan EFA lanjutan merupakan langkah yang tidak dapat diabaikan sebelum interpretasi koefisien jalur pada penelitian dengan konstruk-konstruk organisasional yang berkaitan erat secara konseptual. Tanpa langkah diagnostik ini, penelitian berisiko keliru menyimpulkan bahwa salah satu konstruk (dalam kasus ini, Pengembangan Organisasi) 'tidak berpengaruh', padahal permasalahannya terletak pada tumpang tindih instrumen pengukuran, bukan pada tidak adanya pengaruh substantif.

Implikasi Manajerial

Karena Motivasi Kerja terbukti sebagai prediktor dengan pengaruh ganda (langsung dan melalui kepuasan kerja), organisasi disarankan memprioritaskan program penguatan motivasi kerja yang menyeimbangkan faktor intrinsik dan ekstrinsik. Karena Tata Kelola dan Keterikatan Organisasi juga terbukti berpengaruh kuat secara langsung, kebijakan penguatan struktur organisasi dan loyalitas pegawai tetap perlu menjadi prioritas paralel, terlepas dari perannya yang tidak melalui kepuasan kerja. Instrumen pengukuran Pengembangan Organisasi dan Komitmen Organisasi pada kuesioner yang digunakan perlu ditinjau ulang dan direvisi pada penelitian mendatang, agar kedua konstruk dapat terdiferensiasi secara lebih jelas secara empiris.

Keterbatasan Penelitian

Ditemukannya masalah validitas diskriminan antara Pengembangan Organisasi dan Komitmen Organisasi membatasi kemampuan penelitian ini untuk menyimpulkan pengaruh independen masing-masing konstruk; kesimpulan hanya dapat ditarik untuk konstruk gabungan (X12). Desain penelitian bersifat cross-sectional sehingga tidak dapat memastikan arah kausalitas antarvariabel. Data bersifat self-reported sehingga berpotensi mengandung common method bias. Sampel terbatas pada satu organisasi, sehingga generalisasi ke konteks organisasi lain perlu dilakukan dengan hati-hati.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Tata Kelola dan Keterikatan Organisasi (gabungan Pengembangan Organisasi dan Komitmen Organisasi) serta Motivasi Kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan Kepuasan Kerja memediasi secara parsial pengaruh Motivasi Kerja saja. Model akhir menjelaskan 85,1% variasi Kinerja. Temuan penting lainnya adalah bahwa uji validitas diskriminan (HTMT) dan EFA lanjutan berhasil mengungkap dan mengoreksi masalah tumpang tindih konstruk yang, jika tidak terdeteksi, berpotensi menghasilkan kesimpulan yang keliru mengenai peran

Pengembangan Organisasi. Penelitian mendatang disarankan merevisi instrumen pengukuran Pengembangan Organisasi dan Komitmen Organisasi agar keduanya dapat diuji sebagai konstruk yang benar-benar terpisah.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah atas pendanaan penelitian ini melalui skema Penelitian Terapan Tahun Anggaran 2025 (Nomor Kontrak: 172a/LPPI-UMNAW/B.07/2025), serta kepada seluruh responden yang telah berpartisipasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Joo, B. K., & Lee, I. H. (2021). Organizational commitment and job performance in higher education. *Asia Pacific Education Review*, 22(3), 415–428.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36.

- Kasperczuk, K., Nowak, A., & Wisniewski, T. (2025). Motivation and employee productivity in modern organizations. *Journal of Workplace Learning*, 37(1), 22–39.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2024). Organizational commitment and employee performance in education sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 55–70.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saeed, B., Afsar, B., & Shahjehan, A. (2023). Organizational development and performance in higher education institutions. *Journal of Educational Management*, 37(4), 512–530.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wulandari, S., Hasanah, U., & Fitriani, N. (2024). Work motivation and lecturer performance in private universities. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 77–90.