

Penerapan Motivasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Universitas Caritas Indonesia Manokwari

Mario Roberto Labetubun^{1*}, Lisa Asmira², Dinda Irdayani Soulisha³, Jeck Sopacua⁴

^{1-2,4}Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Papua Barat, Indonesia

³Program Studi Informatika, Universitas Muhammadiyah Papua Barat, Indonesia

*Penulis Korespondensi: mariobertolabetubun@gmail.com

Abstract. Work motivation is a key determinant influencing the performance of academic and administrative staff in higher education institutions. This study aims to examine the effect of motivation based on the Existence, Relationship, and Growth (ERG) theory on the performance of academic and administrative staff at Universitas Caritas Indonesia Manokwari. A quantitative explanatory research design was employed using a survey of 77 respondents selected through the total sampling technique. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using multiple linear regression. The results showed that relationship and growth motivation had positive and significant effects on performance, whereas existence motivation also had a significant effect but with a negative regression coefficient. Simultaneously, ERG motivation had a significant effect on performance, with an Adjusted R² of 0.860. These findings extend the empirical evidence supporting the application of ERG theory in higher education institutions in Eastern Indonesia and indicate that interpersonal relationships and self-development play a more prominent role in improving performance than material needs. The study provides practical implications for implementing evidence-based human resource management in developing human resource policies within higher education institutions.

Keywords: Academic Staff; Administrative Staff; ERG Theory; Motivation; Performance.

Abstrak. Motivasi kerja merupakan determinan utama yang memengaruhi kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di perguruan tinggi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi berdasarkan teori Existence, Relationship, and Growth (ERG) terhadap kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Universitas Caritas Indonesia Manokwari. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori melalui survei terhadap 77 responden menggunakan teknik total sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial motivasi relationship dan growth berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi existence berpengaruh signifikan dengan arah koefisien negatif. Secara simultan, motivasi ERG berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai Adjusted R² sebesar 0,860. Temuan ini memperluas bukti empiris penerapan teori ERG pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia Timur serta menunjukkan bahwa hubungan interpersonal dan pengembangan diri lebih berperan dalam meningkatkan kinerja dibandingkan kebutuhan material. Hasil penelitian memberikan implikasi bagi penerapan evidence-based human resource management dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia di perguruan tinggi.

Kata Kunci: Kinerja; Motivasi; Tenaga Kependidikan; Tenaga Pendidik; Teori ERG.

1. LATAR BELAKANG

Kualitas pendidikan tinggi sangat ditentukan oleh kemampuan perguruan tinggi dalam mengelola sumber daya manusianya, terutama tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Dosen memiliki peran strategis sebagai pelaksana Tri Dharma Perguruan Tinggi yang meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, sedangkan tenaga kependidikan berperan dalam mendukung efektivitas tata kelola akademik dan administrasi sehingga seluruh proses penyelenggaraan pendidikan dapat berlangsung secara optimal. Keberhasilan perguruan tinggi dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, meningkatkan produktivitas penelitian, serta memberikan layanan akademik yang berkualitas tidak terlepas dari kinerja kedua

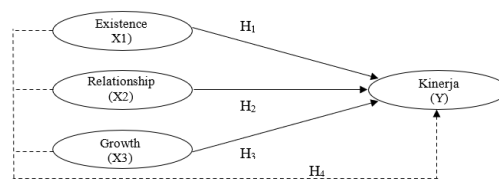
kelompok sumber daya manusia tersebut. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menjadi salah satu prioritas dalam pengelolaan perguruan tinggi yang berorientasi pada peningkatan mutu, daya saing, dan keberlanjutan institusi. Perubahan lingkungan pendidikan tinggi yang semakin dinamis menimbulkan tantangan baru bagi tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Peningkatan tuntutan akreditasi, transformasi digital, implementasi kebijakan kurikulum, meningkatnya target publikasi ilmiah, serta tuntutan peningkatan kualitas layanan administrasi menyebabkan beban kerja menjadi semakin kompleks. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan konflik peran, tekanan kerja, dan penurunan motivasi apabila tidak diimbangi dengan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang memadai. Manyama dan Siming (2026) menjelaskan bahwa kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi sangat bergantung pada kemampuan dosen dalam melaksanakan tugas akademiknya secara efektif. Di sisi lain, Polonde et al. (2025) menunjukkan bahwa meningkatnya tuntutan pelaksanaan Tri Dharma berpotensi menimbulkan konflik peran yang akhirnya memengaruhi kinerja dosen. Pada aspek administrasi, Supriyadi et al. (2025) menegaskan bahwa tenaga kependidikan memiliki kontribusi penting dalam menciptakan tata kelola universitas yang profesional, efisien, dan berorientasi pada kualitas layanan.

Namun demikian, Bela et al. (2025) melaporkan bahwa masih terdapat berbagai permasalahan kinerja, seperti kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, rendahnya kepatuhan terhadap prosedur kerja, dan kurang optimalnya keterlibatan pegawai dalam pengembangan organisasi. Fenomena serupa juga masih dijumpai di Universitas Caritas Indonesia Manokwari sehingga diperlukan upaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mampu meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa motivasi merupakan salah satu determinan utama yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu dalam organisasi. Motivasi mendorong individu untuk mengarahkan kemampuan, energi, dan komitmennya dalam mencapai tujuan organisasi sehingga berimplikasi pada peningkatan produktivitas kerja. Waluyo et al. (2024) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja akademisi melalui terbentuknya perilaku kerja yang produktif, inovatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Temuan tersebut didukung oleh Ay (2025) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor fundamental yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan. Individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen organisasi, tanggung jawab, kreativitas, serta kualitas kerja yang lebih baik dibandingkan individu dengan motivasi rendah. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja, meningkatnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas, rendahnya produktivitas, dan berkurangnya

kualitas pelayanan yang diberikan kepada pemangku kepentingan. Kajian mengenai motivasi kerja telah berkembang melalui berbagai perspektif teoretis, salah satunya adalah teori *Existence, Relationship, and Growth* (ERG) yang dikembangkan oleh Clayton P. Alderfer sebagai penyempurnaan teori hierarki kebutuhan Maslow. Berbeda dengan teori Maslow yang mengasumsikan pemenuhan kebutuhan berlangsung secara bertahap, teori ERG mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi tiga variabel utama, yaitu *existence*, *relationship*, dan *growth*, yang dapat dipenuhi secara bersamaan sesuai kondisi individu. Variabel *existence* berkaitan dengan kebutuhan material, kesejahteraan, keamanan kerja, serta kondisi kerja yang layak. Variabel *relationship* menggambarkan kebutuhan individu untuk membangun hubungan interpersonal yang harmonis, komunikasi yang efektif, kerja sama tim, dan dukungan sosial di lingkungan kerja. Sementara itu, Variabel *growth* mencerminkan kebutuhan individu untuk berkembang melalui peningkatan kompetensi, penghargaan, kesempatan berkarier, kreativitas, dan aktualisasi diri. Yu dan Hsu (2022) menjelaskan bahwa fleksibilitas teori ERG menjadikannya lebih relevan dalam menjelaskan motivasi kerja pada organisasi modern dibandingkan teori kebutuhan yang bersifat hierarkis. Selain itu, Koutalas et al. (2024) menegaskan bahwa teori ERG mampu menjelaskan perilaku individu secara lebih dinamis karena memungkinkan pemenuhan berbagai kebutuhan secara simultan.

Keunggulan lain teori ERG adalah adanya konsep *frustration-regression*, yaitu kondisi ketika individu gagal memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi sehingga kembali memfokuskan perhatian pada kebutuhan yang lebih mendasar. Menurut Zaini et al. (2026), kegagalan memperoleh kesempatan berkembang, penghargaan, maupun kejelasan jenjang karier dapat menyebabkan individu lebih memprioritaskan kebutuhan keamanan kerja, kompensasi, maupun dukungan sosial dari lingkungan kerja. Konsep tersebut memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai dinamika motivasi dibandingkan teori motivasi klasik sehingga teori ERG dinilai relevan untuk menjelaskan perilaku tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang menghadapi perubahan tuntutan pekerjaan secara berkelanjutan. Meskipun hubungan antara motivasi dan kinerja telah banyak diteliti, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan beberapa keterbatasan. Sebagian besar penelitian mengukur motivasi sebagai satu konstruk tunggal sehingga belum mampu menjelaskan kontribusi masing-masing variabel *existence*, *relationship*, dan *growth* terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, penelitian mengenai teori ERG masih didominasi oleh sektor bisnis, industri, dan organisasi pemerintahan, sedangkan penerapannya pada lingkungan pendidikan tinggi masih relatif terbatas. Penelitian di perguruan tinggi juga umumnya berfokus pada dosen, sementara tenaga kependidikan masih jarang dikaji dalam model penelitian yang sama. Di sisi lain, perbedaan

karakteristik sosial, budaya, geografis, dan tata kelola organisasi berpotensi memengaruhi hubungan antara motivasi dan kinerja sehingga diperlukan pengujian relevansi teori ERG sebagai bukti empiris pada konteks pendidikan tinggi di kawasan Indonesia Timur, khususnya Papua Barat yang masih sangat terbatas. Adapun, pengembangan instrumen dalam penelitian ini juga didasarkan pada pendekatan *theory-informed measurement development*, yaitu pemilihan indikator kinerja berlandaskan pada kerangka teoritis yang kuat, serta dikembangkan melalui sintesis indikator yang diintegrasikan dari berbagai artikel ilmiah yang telah tervalidasi, sehingga pengukuran konstruk dilakukan dengan mempertimbangkan sifat subjektif dan multidimensional dari fenomena yang diteliti.



Gambar 1. Kerangka Konseptual.

Sumber: Data diolah, 2026.

Berdasarkan fenomena empiris, landasan teori ERG, hasil penelitian terdahulu, serta kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi *existence*, *relationship*, dan *growth* terhadap kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Universitas Caritas Indonesia Manokwari. Penelitian ini berasumsi bahwa pemenuhan kebutuhan keberadaan (*existence*), hubungan sosial (*relationship*), dan pengembangan diri (*growth*) akan mendorong peningkatan motivasi kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja individu. Berdasarkan argumentasi teoritis tersebut, diajukan hipotesis bahwa motivasi *existence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (H1), motivasi *relationship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (H2), motivasi *growth* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (H3), serta motivasi *existence*, *relationship*, dan *growth* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (H4).

2. METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori diterapkan untuk menganalisis hubungan kausal antara motivasi berdasarkan teori *Existence*, *Relationship*, dan *Growth* (ERG) dengan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Universitas Caritas Indonesia Manokwari. Desain eksplanatori dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis mengenai

pengaruh setiap variabel motivasi terhadap kinerja melalui analisis statistik. Seluruh proses penelitian dilaksanakan selama periode pengumpulan data melalui metode survei menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarakan kepada seluruh responden. Populasi terdiri atas 77 orang yang meliputi 53 tenaga pendidik dan 24 tenaga kependidikan. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, seluruh anggota populasi dilibatkan sebagai responden melalui teknik total sampling (sensus) sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi serta dapat meminimalkan potensi bias pengambilan sampel. Operasionalisasi variabel mengacu pada teori ERG yang terdiri atas tiga variabel motivasi sebagai variabel independen, yaitu *existence* (X_1), *relationship* (X_2), dan *growth* (X_3), sedangkan variabel dependen adalah kinerja (Y). Variabel *existence* diukur melalui indikator gaji dan manfaat tambahan (Elgeka et al., 2026). Variabel *relationship* mencakup keharmonisan keluarga, komunikasi interpersonal, budaya tim, hubungan dengan rekan kerja, integritas, dan etika (Luo et al., 2025). Variabel *growth* diukur berdasarkan indikator harga diri dan aktualisasi diri (Esperida, 2025). Variabel kinerja diukur menggunakan indikator manajemen waktu, efisiensi tugas, kinerja kontekstual, dan kualitas kerja yang diadaptasi dari penelitian terdahulu (van Zyl et al., 2024; Cudjoe et al., 2023; Putri & Putranto, 2020).

Alat ukur yang digunakan berupa kuesioner terstruktur karena sesuai untuk memperoleh data kuantitatif mengenai persepsi responden terhadap tingkat motivasi dan kinerja. Instrumen motivasi terdiri atas 24 butir pernyataan, sedangkan instrumen kinerja terdiri atas 16 butir pernyataan. Seluruh butir diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Penggunaan skala tersebut memungkinkan pengukuran sikap dan persepsi responden secara konsisten serta memudahkan proses analisis statistik. Prosedur pengumpulan data diawali dengan penyusunan instrumen berdasarkan indikator masing-masing variabel, kemudian dilakukan penyebaran kuesioner kepada seluruh responden selama periode penelitian. Kuesioner yang telah dikembalikan diperiksa kelengkapannya sebelum dilakukan proses pengkodean (*coding*), tabulasi, dan pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics. Analisis data diawali dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi data penelitian. Kualitas instrumen dievaluasi melalui uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dan uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Sebelum pengujian hipotesis, model regresi memenuhi persyaratan melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas menggunakan Kolmogorov–Smirnov, uji multikolinearitas berdasarkan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), serta uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser. Pengaruh variabel *existence*, *relationship*, dan *growth* terhadap kinerja

dianalisis menggunakan regresi linear berganda karena sesuai untuk menguji kontribusi beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen. Kelayakan model dievaluasi melalui koefisien determinasi (R^2), sedangkan pengaruh parsial masing-masing variabel diuji menggunakan uji t dan pengaruh simultan dianalisis menggunakan uji F . Seluruh pengujian statistik dilakukan pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden pada Tabel 1 menunjukkan bahwa sumber daya manusia di Universitas Caritas Indonesia Manokwari didominasi oleh laki-laki. Meskipun demikian, perbedaan proporsi jenis kelamin tidak menjadi indikator utama dalam menentukan tingkat kinerja, karena kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berkaitan dengan motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja. Ditinjau dari tingkat pendidikan terakhir, tingginya proporsi responden yang berpendidikan magister menunjukkan bahwa Universitas Caritas Indonesia Manokwari memiliki sumber daya manusia dengan tingkat pendidikan yang relatif tinggi. Kondisi ini mendukung kemampuan individu dalam memahami tugas, mengembangkan kompetensi, serta beradaptasi terhadap perubahan organisasi sehingga berpotensi memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja.

Tabel 1. Karakteristik Responden.

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	51	66,234
Perempuan	26	33,766
Total	77	100
Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
S1	21	27,273
S2	50	64,935
S3	6	7,792
Total	77	100
Kategori SDM	Jumlah	Persentase
Tenaga Pendidik	53	68,831
Tenaga Kependidikan	24	31,169
Total	77	100
Program Studi	Jumlah	Persentase
Ilmu Hukum	23	29,870
Ilmu Lingkungan	12	15,584
Manajemen	25	32,468
Rekayasa Kehutanan	9	11,688
Sains Kelautan	8	10,390
Total	77	100
Lama Mengabdikan	Jumlah	Persentase
< 5 tahun	26	33,766
> 5 tahun	51	66,234
Total	77	100

Sumber: Data diolah, 2026.

Kategori sumber daya manusia juga didominasi oleh tenaga pendidik yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tanggung jawab utama dalam pelaksanaan tridarma perguruan tinggi. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi faktor yang penting untuk menjaga produktivitas, kualitas pelaksanaan tugas, serta pencapaian target kinerja masing-masing individu. Selain itu, sebaran responden yang berasal dari lima program studi menunjukkan bahwa penelitian ini melibatkan sumber daya manusia dengan latar belakang keilmuan yang beragam, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih representatif mengenai kondisi motivasi dan kinerja di lingkungan Universitas Caritas Indonesia Manokwari. Selanjutnya, dominasi responden dengan masa kerja yang lebih panjang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang memadai, pemahaman terhadap budaya organisasi, serta kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berpotensi mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas.

Variabel	Cronbach's Alpha	Indikator	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)
X1 Existence	0,733	Gaji	0,903	0,000
		Manfaat Tambahan	0,863	0,000
		Keharmonisan Keluarga	0,727	0,000
		Komunikasi Interpersonal	0,725	0,000
		Budaya Tim	0,713	0,000
X2 Relationship	0,826	Hubungan dengan Rekan Kerja	0,748	0,000
		Integritas	0,727	0,000
		Etika	0,756	0,000
		Harga Diri	0,835	0,000
		Aktualisasi Diri	0,951	0,000
X3 Growth	0,769	Manajemen Waktu	0,782	0,000
		Efisiensi Tugas	0,804	0,000
Y Kinerja	0,850	Kinerja Kontekstual	0,852	0,000
		Kualitas Kerja	0,823	0,000

Sumber: Data diolah, 2026.

Koefisien alpha digunakan untuk menunjukkan tingkat representativitas skor tes terhadap keseluruhan domain item yang diukur. Nilai koefisien Cronbach Alpha $\geq 0,70$ dikategorikan dapat diterima atau memenuhi kriteria reliabilitas. Selanjutnya, reliabilitas tes-tes dianalisis menggunakan koefisien korelasi Pearson untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antara dua variabel. Interpretasi nilai koefisien korelasi meliputi kesepakatan sangat rendah (0-0,20), rendah (0,21-0,40), sedang (0,41-0,60), kuat (0,61-0,80), dan sangat kuat (0,81-1,00). Hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas batas minimum sehingga memenuhi kriteria reliabilitas. Selain itu, seluruh indikator memiliki koefisien korelasi Pearson yang berada pada

kategori kuat hingga sangat kuat dengan nilai signifikansi 0,000. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan valid secara statistik.

Tabel 3. Uji Normalitas.

		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	2,37660543
Most Extreme Differences	Absolute	0,056
	Positive	0,052
	Negative	-0,056
Test Statistic		0,056
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,200 ^{c,d}

Sumber: Data diolah, 2026.

Setelah kualitas instrumen dinyatakan memenuhi persyaratan, dilakukan pengujian asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi asumsi statistik. Hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov pada Tabel 3 menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, yang lebih besar daripada tingkat signifikansi 0,05. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa residual model berdistribusi normal sehingga asumsi normalitas telah terpenuhi dan model regresi layak digunakan pada tahap pengujian hipotesis.

Tabel 4. Uji Multikolinearitas.

Model	Variabel	Tolerance	VIF
1	(Constant)	–	–
	X1 Existence	0,303	3,302
	X2 Relationship	0,545	1,835
	X3 Growth	0,440	2,271

Sumber: Data diolah, 2026.

Selanjutnya, hasil uji multikolinearitas pada Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai *Tolerance* di atas 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di bawah 10. Kondisi tersebut menunjukkan tidak adanya hubungan linear yang tinggi antarvariabel independen sehingga setiap variabel motivasi memberikan kontribusi informasi yang berbeda dalam menjelaskan variasi kinerja. Dengan demikian, model regresi dinyatakan bebas dari gejala multikolinearitas.

Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas.

Model	Variabel	B	Std. Error	β	t	Sig.
1	(Constant)	2,090	2,008	–	1,041	0,301
	X1 Existence	0,056	0,079	0,120	0,712	0,479
	X2 Relationship	-0,068	0,067	-0,153	-1,019	0,312
	X3 Growth	-0,012	0,055	-0,037	-0,229	0,820

Sumber: Data diolah, 2026.

Pengujian asumsi berikutnya dilakukan melalui uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5. Seluruh variabel independen memiliki

nilai signifikansi di atas 0,05, sehingga varians residual dapat dianggap konstan atau memenuhi asumsi homoskedastisitas. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas dan layak digunakan untuk analisis regresi linear berganda.

Tabel 6. Evaluasi Model.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,930 ^a	0,865	0,860	2,42495

Sumber: Data diolah, 2026.

Kelayakan model regresi selanjutnya dievaluasi melalui koefisien determinasi sebagaimana disajikan pada Tabel 6. Nilai koefisien determinasi Adjusted R-square berada pada rentang 0 hingga 1, yang dikategorikan menjadi substansial (0,75–1,00), moderat (0,50–0,74), dan lemah (0,25–0,49). Berdasarkan hasil pengujian, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,860 menunjukkan bahwa 86,0% variabel kinerja dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel *existence*, *relationship*, dan *growth*, sedangkan 14,0% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki daya jelas substansial.

Tabel 7. Uji t.

Model	Variabel	B	Std. Error	β	t	Sig.
1	(Constant)	26,949	3,253	–	8,285	0,000
	X1 Existence	-1,897	0,157	-0,947	-12,124	0,000
	X2 Relationship	2,030	0,124	0,956	16,413	0,000
	X3 Growth	1,406	0,105	0,868	13,399	0,000

Sumber: Data diolah, 2026.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mengevaluasi pengaruh variabel *existence*, *relationship*, dan *growth* terhadap kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hasil analisis pada Tabel 7 menghasilkan persamaan regresi $Y = 26,949 - 1,897X_1 + 2,030X_2 + 1,406X_3$. Dari persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta sebesar 26,949 memiliki arti; jika *existence* (X1), *relationship* (X2) serta *growth* (X3) nilainya adalah 0, maka kinerja (Y) nilainya adalah 26,949. Koefisien regresi *existence* (X1) sebesar –1,897, menunjukan bahwa setiap kenaikan satu satuan *existence* (X1) maka akan menurunkan kinerja (Y) sebesar 1,897, dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap. Selanjutnya, koefisien regresi *relationship* (X2) sebesar 2,030 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada *relationship* (X2) akan meningkatkan kinerja (Y) sebesar 2,030, dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap. Sementara itu, koefisien regresi *growth* (X3) sebesar 1,406 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada *growth* (X3) akan meningkatkan kinerja (Y) sebesar 1,406, dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap. Selanjutnya, hasil uji t menunjukan bahwa variabel *existence*

(X1) memiliki nilai t hitung sebesar $-12,124$. Karena nilai tersebut lebih kecil daripada nilai t tabel negatif ($-1,993$), maka H_{01} ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *existence* (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja (Y). Variabel *relationship* (X2) memiliki nilai t hitung sebesar $16,413$. Karena nilai tersebut lebih besar daripada nilai t tabel positif ($1,993$), maka H_{02} ditolak dan H_2 diterima. Dengan demikian, variabel *relationship* (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja (Y). Selain itu, variabel *growth* (X3) memiliki nilai t hitung sebesar $13,399$. Karena nilai tersebut juga lebih besar daripada nilai t tabel positif ($1,993$), maka H_{03} ditolak dan H_3 diterima. Oleh karena itu, variabel *growth* (X3) juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel yang diteliti. Hal tersebut juga didukung oleh nilai signifikansi *existence* (X1), *relationship* (X2), dan *growth* (X3) yang masing-masing berada di bawah $0,05$, sehingga secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

Tabel 8. Uji F.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.755.096	3	918.365	156.175	.000 ^b
	Residual	429.267	73	5.880		
	Total	3.184.364	76			

Sumber: Data diolah, 2026.

Hasil uji simultan pada Tabel 8 menunjukkan bahwa model regresi memiliki nilai statistik F yang jauh lebih besar daripada nilai F kritis ($2,73$) pada taraf signifikansi 5% , dengan nilai signifikansi $0,000$. Temuan tersebut menunjukkan bahwa variabel *existence*, *relationship*, dan *growth* secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan demikian, model regresi yang dibangun mampu menjelaskan hubungan antara motivasi berdasarkan teori ERG dan kinerja secara memadai serta mendukung hipotesis bahwa ketiga variabel motivasi berkontribusi secara simultan terhadap variasi kinerja responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi *existence* (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar yang mencakup aspek gaji dan manfaat tambahan memiliki peran penting dalam mendukung capaian kinerja. Berbeda dengan dua variabel lainnya, koefisien regresi negatif pada variabel *existence* menunjukkan bahwa setelah pengaruh *relationship* dan *growth* dikendalikan, peningkatan skor pada variabel *existence* justru berkaitan dengan penurunan skor kinerja. Hasil ini tidak serta-merta menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar menurunkan kinerja, melainkan mengindikasikan adanya dinamika hubungan antarvariabel dalam model regresi. Salah satu kemungkinan adalah bahwa kebutuhan dasar sebagian besar responden telah relatif terpenuhi

sehingga variasi pada aspek gaji dan manfaat tambahan tidak lagi menjadi pendorong utama peningkatan kinerja. Gaji dan manfaat tambahan tetap menjadi prasyarat penting dalam membangun motivasi kerja, tetapi bukan lagi faktor yang paling dominan ketika kebutuhan tersebut telah relatif terpenuhi. Dalam konteks perguruan tinggi, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang telah memperoleh tingkat kesejahteraan yang memadai cenderung lebih mengutamakan kualitas hubungan kerja dan kesempatan pengembangan diri sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang menunjukkan adanya hubungan signifikan secara statistik antara kebutuhan *existence* dan kinerja. Tingginya motivasi *existence*, yang tercermin melalui pentingnya gaji yang memadai dan manfaat yang kompetitif, menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas kinerja (Carismal & Genuba, 2025; Samaco, 2022). Gaji yang memadai terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga memperkuat relevansi teori harapan dan teori keadilan dalam menjelaskan perilaku di lingkungan kerja. Selain itu, manfaat yang dipersepsikan adil dapat meningkatkan motivasi dan kinerja kerja karena mencerminkan penghargaan terhadap kontribusi individu serta memperkuat rasa aman dan kepuasan dalam lingkungan kerja (Porwani et al., 2026; Iddrisu, 2023).

Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan *existence* menjadi faktor penting dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung peningkatan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Arah koefisien negatif lebih tepat dipahami sebagai hasil interaksi antarvariabel dalam model regresi daripada sebagai bukti bahwa kompensasi menurunkan kinerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi *relationship* (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas relasi interpersonal di lingkungan kerja, yang mencerminkan kebutuhan akan keterhubungan sosial, memiliki peran penting dalam membentuk motivasi serta meningkatkan kinerja individu. Motivasi *relationship* merupakan faktor yang memberikan kontribusi terbesar terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan sosial, komunikasi yang efektif, budaya kerja kolaboratif, integritas, dan etika organisasi menjadi faktor penting dalam mendukung pelaksanaan tugas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Lingkungan kerja yang mendukung interaksi sosial mendorong pertukaran pengetahuan, peningkatan kepercayaan, serta kerja sama yang lebih efektif sehingga berdampak positif terhadap pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kebutuhan psikologis dasar yang meliputi *relationship* berperan dalam menjembatani pengaruh pemanfaatan kekuatan individu terhadap keterikatan kerja, serta menjadi indikator penting kualitas kehidupan profesional sekaligus prediktor peningkatan

kinerja (Jin et al., 2022). Harmonisasi keluarga dalam motivasi *relationship* menjadi faktor pemicu terjadinya positive spillover, sehingga individu dapat mengembangkan emosi positif, persepsi kolektif, serta keterampilan interpersonal yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Selanjutnya, peningkatan kepuasan komunikasi pada tingkat interpersonal turut meningkatkan energi, keterlibatan, konsentrasi, dan keterhayatan individu dalam pekerjaan, yang pada akhirnya memperkuat persepsi terhadap kinerja. Selain itu, anggota dalam suatu struktur tim menunjukkan perilaku dan sikap yang dipengaruhi budaya tim, yang kemudian berimplikasi terhadap kinerja (Kwan et al., 2025; Santalla-Banderli & Alvarado, 2022; Jamshed & Majeed, 2018). Di samping itu, perilaku umpan balik dari rekan kerja memberikan keuntungan bagi individu berupa peningkatan kinerja tugas serta kesejahteraan di tempat kerja melalui penguatan hubungan antar rekan kerja. Pada level organisasi yang lebih luas, integritas organisasi tidak hanya diposisikan sebagai nilai moral, tetapi juga sebagai aset strategis yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja sekaligus berperan sebagai prediktor terukur terhadap capaian kinerja organisasi (Zhang et al., 2022; Isseki & Ferhani, 2026).

Sebaliknya, etika kerja yang bersifat negatif dapat menghambat pengelolaan keberagaman secara efektif sehingga berimplikasi pada penurunan produktivitas, keandalan, dan akuntabilitas, sekaligus memperkuat terbentuknya relasi kerja yang tidak profesional dalam lingkungan organisasi (Mehari et al., 2024). Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan *relationship* dalam lingkungan kerja melalui penguatan hubungan interpersonal, budaya kolaboratif, serta kualitas interaksi sosial antar individu menjadi faktor fundamental yang menentukan peningkatan keterikatan kerja dan optimalisasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Selain motivasi *existence* dan *relationship*, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi *growth* (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi dorongan individu untuk mengembangkan kapasitas diri, meningkatkan kompetensi, memperkuat harga diri, serta mewujudkan aktualisasi diri dalam pekerjaan, maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan. Pandangan bahwa sumber daya manusia pada institusi pendidikan tinggi memiliki orientasi profesional yang tinggi dapat menjadi pintu kesempatan mengikuti pelatihan, kegiatan penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan pengembangan karier sehingga menjadi bagian penting dalam membangun motivasi kerja. Aspek motivasional *growth* yang berorientasi pada peningkatan kapasitas diri serta kompetensi masa depan menjadi faktor penting dalam mendorong pengembangan profesional individu. Selain itu, *growth* karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja inovasi yang tercermin dalam meningkatnya kontribusi inovatif bagi organisasi dan pencapaian kinerja yang lebih optimal

(Wang et al., 2021; Tang et al., 2022). Harga diri dalam motivasi *growth* merupakan keyakinan individu mengenai kemampuan dan keberhargaan dirinya sebagai anggota organisasi yang berperan sebagai sumber daya personal penting serta berkorelasi positif dan signifikan dengan peningkatan kinerja kerja. Selain itu, aktualisasi diri juga mencerminkan kompetensi spesifik individu dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif, yang ditandai oleh tingkat motivasi dan kompetensi yang tinggi serta mendorong keterlibatan kerja yang lebih aktif melalui perilaku yang didasarkan pada motivasi otonom dan ekspresi diri yang autentik (Filosa & Alessandri, 2022; Maunz & Glaser, 2022). Motivasi *growth* merepresentasikan karakteristik individu yang menggambarkan keinginan untuk terus berkembang dan meningkatkan kapasitas diri dalam pekerjaan (Li et al., 2022). Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan *growth* dapat menjadi pendorong penting bagi peningkatan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan melalui penguatan kompetensi, kepercayaan diri, dan keterlibatan aktif dalam pelaksanaan tugas profesional. Secara simultan, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi *existence* (X1), *relationship* (X2), dan *growth* (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh satu variabel kebutuhan tertentu, melainkan oleh terpenuhinya kebutuhan *existence*, *relationship*, dan *growth* secara terpadu. Kebutuhan manusia tidak bekerja secara hierarkis dan kaku, tetapi dapat muncul secara bersamaan serta saling memengaruhi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tidak dapat dicapai hanya melalui kompensasi finansial, tetapi memerlukan strategi yang mengintegrasikan kesejahteraan, kualitas hubungan kerja, dan pengembangan profesional. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa motivasi individu akan meningkat ketika ketiga kebutuhan tersebut terpenuhi secara simultan, karena interaksi yang positif dengan lingkungan mampu meningkatkan rasa memiliki, efikasi diri, dan keterlibatan dalam aktivitas yang dijalankan (Azram et al., 2026). Temuan tersebut juga didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kebutuhan *existence*, *relationship*, dan *growth* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan sesuai dengan konsep teori ERG. Teori ERG menekankan pentingnya pemenuhan ketiga kebutuhan tersebut secara bersamaan karena pemenuhan satu kebutuhan saja tidak cukup untuk menghasilkan motivasi kerja yang optimal (Sulastri, 2021; Coco et al., 2023). Pemenuhan kebutuhan *existence*, *relationship*, dan *growth* terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, pemenuhan kebutuhan *existence*, *relationship*, dan *growth* secara simultan mendorong kondisi kerja yang layak dan

meningkatkan kesejahteraan karyawan serta menciptakan peluang untuk pertumbuhan pribadi dan pengembangan profesional (Harefa et al., 2025; Lucia et al., 2025). Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan *existence*, *relationship*, dan *growth* secara bersama-sama menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja sehingga kinerja tenaga pendidik dan kependidikan dapat berkembang secara optimal. Secara keseluruhan, hasil analisis parsial dan simultan menunjukkan bahwa teori *Existence*, *Relationship*, dan *Growth* (ERG) memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variasi kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Universitas Caritas Indonesia Manokwari. Nilai koefisien determinasi yang tinggi mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan penjelas (*explanatory power*) yang kuat, sehingga memperkuat relevansi teori ERG sebagai landasan konseptual dalam menjelaskan perilaku kerja di lingkungan pendidikan tinggi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara pemenuhan kebutuhan *existence*, *relationship*, dan *growth*, bukan dipengaruhi oleh satu variabel kebutuhan secara terpisah. Temuan penelitian ini memperluas bukti empiris mengenai penerapan teori *Existence*, *Relationship*, dan *Growth* (ERG) pada institusi pendidikan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan pengaruh setiap variabel kebutuhan tidak bersifat seragam, melainkan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi. Pada konteks perguruan tinggi, variabel *relationship* dan *growth* memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja dibandingkan variabel *existence*. Temuan tersebut memperkaya literatur mengenai penerapan teori ERG, khususnya pada institusi pendidikan tinggi di wilayah Indonesia Timur yang masih relatif jarang menjadi objek penelitian.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berdasarkan teori *Existence*, *Relationship*, dan *Growth* (ERG) berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Universitas Caritas Indonesia Manokwari. Secara parsial, variabel *relationship* dan *growth* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan variabel *existence* juga berpengaruh signifikan, namun menunjukkan arah koefisien negatif. Secara simultan, ketiga variabel motivasi tersebut terbukti mampu menjelaskan variasi kinerja dengan kemampuan penjelasan model yang sangat kuat. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan sekaligus memperkuat relevansi teori ERG sebagai landasan konseptual dalam menjelaskan perilaku kerja pada lingkungan pendidikan tinggi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh pemenuhan kebutuhan material, tetapi juga dipengaruhi secara kuat oleh kualitas hubungan

interpersonal serta kesempatan pengembangan diri yang diberikan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur motivasi kerja dengan memperluas bukti empiris penerapan teori ERG pada institusi pendidikan tinggi, khususnya di kawasan Indonesia Timur, yang hingga saat ini masih relatif terbatas. Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi perlu menerapkan pendekatan *evidence-based human resource management*, yaitu kebijakan yang dirancang berdasarkan bukti empiris untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Upaya peningkatan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tidak cukup hanya melalui penyediaan kompensasi dan kesejahteraan, tetapi juga perlu diimbangi dengan penguatan budaya kerja kolaboratif, komunikasi interpersonal yang efektif, pengembangan kompetensi, kesempatan berkarier, serta sistem penghargaan yang mendukung aktualisasi diri. Pendekatan tersebut diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong motivasi dan kinerja yang berkelanjutan.

Meskipun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan. Dapat dilihat bahwa, penelitian hanya dilakukan pada satu perguruan tinggi, yaitu Universitas Caritas Indonesia Manokwari, sehingga tingkat generalisasi temuan terhadap institusi pendidikan tinggi lain masih terbatas. Perbedaan karakteristik organisasi, budaya kerja, sistem tata kelola, maupun kondisi sosial di perguruan tinggi lain berpotensi menghasilkan pola hubungan yang berbeda antara motivasi dan kinerja. Selain itu, penggunaan analisis regresi linier berganda hanya mampu menjelaskan hubungan langsung antarvariabel sehingga belum dapat mengungkap mekanisme maupun hubungan yang lebih kompleks. Oleh karena itu, generalisasi hasil penelitian perlu dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan perbedaan karakteristik individu, budaya organisasi, dan konteks kelembagaan. Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian pada berbagai perguruan tinggi maupun sektor organisasi lainnya sehingga diperoleh validitas eksternal yang lebih kuat. Penelitian mendatang juga direkomendasikan untuk mengintegrasikan teori ERG dengan teori motivasi lainnya, seperti *Self-Determination Theory* (SDT), Herzberg's *Two-Factor Theory*, McClelland's *Theory of Needs*, *Expectancy Theory*, dan *Goal-Setting Theory*, sehingga mampu menghasilkan model konseptual yang lebih komprehensif dalam menjelaskan perilaku kerja. Selain itu, penerapan comparative model testing sangat direkomendasikan untuk membandingkan *explanatory power*, *predictive power*, dan *model fit* dari berbagai model motivasi sehingga dapat diidentifikasi teori yang paling sesuai dalam menjelaskan kinerja pada konteks pendidikan tinggi. Penggunaan metode analisis yang lebih komprehensif, seperti

Structural Equation Modeling (SEM) atau *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), juga direkomendasikan agar hubungan langsung, tidak langsung, serta mekanisme antarvariabel dapat diuji secara lebih mendalam.

DAFTAR REFERENSI

- Ay, F. A. (2025). The relationship between work motivation and productivity: Bibliometric analysis of articles from 1953 to 2024. *Human Systems Management*, 44(1), 187–205. <https://doi.org/10.3233/HSM-240020>
- Azram, A. A. R., Ayub, S. A. A., Omar, S. K., Ghani, M. H. M., Bukhari, N. I. A., & Rahmat, N. H. (2026). Exploring online motivation through ERG theory. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 10(2), 7270–7283. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2026.10200524>
- Bela, Y., Jabar, C. S. A., & Robi, L. (2025). The influence of the principal's leadership, work climate, and work motivation on the performance of high school education personnel in Malinau Regency. *Journal of Educational Sciences*, 9(5), 4217–4231. <https://doi.org/10.31258/jes.9.5.p.4217-4231>
- Carismal, A. C., & Genuba, R. L. (2025). Motivation, emotional exhaustion, and performance of public-school teachers: A test of mediation. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 7(3), 1–27. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i03.43249>
- Coco, L. K., Heidler, P., Fischer, H. A., Albanese, V., Marzo, R. R., & Kozon, V. (2023). When the going gets challenging: Motivational theories as a driver for workplace health promotion, employees' well-being and quality of life. *Behavioral Sciences*, 13(11), 898. <https://doi.org/10.3390/bs13110898>
- Cudjoe, J., Agyapong, D., Light, O., Frimpong, S. E., & Opoku, R. K. (2023). Psychological empowerment and job performance of star-rated hotels: The mediating role of emotional intelligence. *Cogent Business & Management*, 10, 2266131. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2266131>
- Elgeka, H. W. S., Hidayat, R., & Pratono, A. H. (2026). Psychometric validation of the existence, relatedness, and growth (ERG) scale for Indonesian generation Z employees. *BMC Psychology*, 14, 295. <https://doi.org/10.1186/s40359-026-04044-0>
- Esperida, T. R. O. (2025). Motivational factors and teaching performance of teachers. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 12(8), 726–761. <https://www.jetir.org/view?paper=JETIR2508296>
- Filosa, L., & Alessandri, G. (2022). Validation of the organizational-based general self-esteem scale. *Frontiers in Psychology*, 13, 865153. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.865153>
- Harefa, M. Y. N. P., Dompak, T., Salsabila, L., & Lodan, K. T. (2025). The influence of work motivation on employee performance: A literature study on the factors of existence, relationship, and growth needs in improving workforce performance. *Momentum Matrix: International Journal of Communication, Tourism, and Social Economic Trends*, 2(1), 52–65. <https://doi.org/10.62951/momat.v2i1.182>

- Iddrisu, I. (2023). Influence of staff performance on public university operations: Examining motivation and retention factors. *Social Sciences & Humanities Open*, 8, 100744. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100744>
- Isséki, B., & Ferhani, B. (2026). Organizational integrity between ethics and performance: A bibliometric synthesis of 80 years and research agenda. *Journal of Business Ethics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10551> 026-06350-4
- Jamshed, S., & Majeed, N. (2019). Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 90–109. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0265>
- Jin, W., Zheng, X., Gao, L., Cao, Z., & Ni, X. (2022). Basic psychological needs satisfaction mediates the link between strengths use and teachers' work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2330. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042330>
- Koutalas, E., Kostares, E., Antonakos, I., Paraskevadaki, E., Psaltopoulou, T., Riza, E., Tsiamis, K., Tsakris, A., & Kantzanou, M. (2024). The existence-relatedness-growth theory for job satisfaction and motivation of Greek national healthcare service employees in the context of severe financial constraints. *Cureus*, 16(6), 1–14. <https://doi.org/10.7759/cureus.62738>
- Kwan, H. K., Wang, Y., Wu, X., & Ouyang, X. (2025). CEO family harmony and firm product innovation performance: A moderated mediation model of the CEO–TMT interface. *Journal of Management & Organization*, 31(4), 2019–2038. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.22>
- Li, H., Sun, S., Wang, P., & Yang, Y. (2022). Examining the inverted U-shaped relationship between benevolent leadership and employees' work initiative: The role of work engagement and growth need strength. *Frontiers in Psychology*, 13, 699366. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.699366>
- Lucia, M. D., Lazic, S., Hasni, M. J. S., & Santini, E. (2025). Human thriving through decent work: A multitheoretical framework. *Journal of Services Marketing*, 39(8), 885–900. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2025-0185>
- Luo, Y., Gu, Y., Huang, Y., & Liu, T. (2025). S&T innovators' sense of work gain: Scale development and validation. *BMC Psychology*, 13, 515. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02851-5>
- Manyama, M., & Siming, L. (2026). Factors influencing performance of university lecturers in Tanzania: Mediating role of job satisfaction. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102703>
- Maunz, L. A., & Glaser, J. (2023). Does being authentic promote self-actualization at work? Examining the links between work-related resources, authenticity at work, and occupational self-actualization. *Journal of Business and Psychology*, 38(2), 347–367. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09815-1>
- Mehari, A. T., Birbirs, Z. A., & Dinber, G. N. (2024). The effect of workforce diversity on organizational performance with the mediation role of workplace ethics: Empirical evidence from food and beverage industry. *PLOS ONE*, 19(7), e0297765. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0297765>
- Polonde, S. J., Wahyuni, P., & Ambarwati, S. D. A. (2025). The influence of workload, work motivation, and creativity on lecturer performance in the management department of

- UPN Veteran Yogyakarta in the digital era. *Strata International Journal of Social Issues*, 2(2), 285–295. <https://doi.org/10.59631/sijosi.v2i2.426>
- Porwani, S., Adam, M., Zunaidah, & Yuliani. (2026). Beyond pay: Organizational support, compensation, and lecturer performance in private vocational education. *International Journal of Interdisciplinary Cultural Studies*, 21(1), 423–441. <https://doi.org/10.18848/4e7ar398>
- Putri, S. M. S., & Putranto, N. A. R. (2020). The relationship between employee motivation and employee performance in BPR TASPEN. *Management, Education and Social Science (MESS)*, 1(1), 22–34. <https://doi.org/10.31098/mess.v1i1.10>
- Samaco, B. M. (2023). Work motivation factors in relation to teachers' performance of secondary school teachers in Sanchez Mira, Cagayan. *AIDE Interdisciplinary Research Journal*, 3(1), 74–84. <https://doi.org/10.56648/aide-irj.v3i1.55>
- Santalla-Banderalli, Z., & Alvarado, J. M. (2022). Incidence of leader–member exchange quality, communication satisfaction, and employee work engagement on self-evaluated work performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8761. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148761>
- Sulastri, L. (2021). Effect of existence needs, relatedness needs, and growth needs on employee work productivity. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(4), 8367–8378. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i4.2778>
- Supriyadi, S., Yuliannisa, S. N., & Khariy, M. (2025). The effect of competence and compensation on the performance of educational personnel with motivation as an intervening variable (Study at the faculty of medicine and health sciences, Lambung Mangkurat University, Banjarmasin). *Formosa Journal of Sustainable Research*, 4(11), 1645–1656. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v4i11.695>
- Tang, Y., Ding, Z., Hu, X., & Tao, R. (2022). Support or suppress? Research on the mechanism of employee's GNS on innovation performance: From the perspective of status competition. *Frontiers in Psychology*, 13, 895266. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895266>
- van Zyl, L. E., Klibert, J., Shankland, R., Stavros, J., Cole, M., Verger, N. B., Rothmann, S., Cho, V., Feng, K., See-To, E. W. K., Roll, L. C., Ghosh, A., Arijs, D., & Glinska-Noweś, A. (2024). The academic task performance scale: Psychometric properties and measurement invariance across ages, genders and nations. *Frontiers in Education*, 9, 1281859. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1281859>
- Waluyo, B. S., Syafrudin, E., & Anriani, N. (2024). The effect of achievement motivation on lecturer's performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 775, 141–147. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-108-1_13
- Wang, T.-C., Chen, W.-T., Kang, Y.-N., Lin, C.-W., Cheng, C.-Y., Suk, F.-M., Chen, H.-Y., Hsu, C.-W., Fong, T.-H., & Huang, W.-C. (2021). Why do pre-clinical medical students learn ultrasound? Exploring learning motivation through ERG theory. *BMC Medical Education*, 21(1), 438. <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02869-4>
- Yu, L.-C., & Hsu, C.-L. (2022). Understanding users' urge to post online reviews: A study based on existence, relatedness, and growth theory. *SAGE Open*, 12(4), 1–21. <https://doi.org/10.1177/21582440221129851>

- Zaini, M. H. M., Norazizan, M. H. B., Zamri, A. A. B., Jamrus, M. H. M., Azmi, F. A. B. M., & Rahmat, N. H. (2026). An investigation of language learning strategies through ERG theory. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 10(2), 4486–4501. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2026.10200329>
- Zhang, W., Qian, J., & Yu, H. (2022). How and when seeking feedback from coworkers pays off? The mixed role of coworker relationship. *Frontiers in Psychology*, 13, 938699. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938699>