

OPTIMALISASI KEPUASAN KERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI, *PSYCHOLOGICAL WELL BEING*, DAN MOTIVASI KERJA DI LIFESTYLES HOTEL SURABAYA

Oleh:

¹Fitra Kirana Miftachul Khoir, ²Siti Mahmudah*

^{1,2}Politeknik NSC Surabaya, Program Studi Administrasi Bisnis,
Jl. Basuki Rahmat No.85, Embong Kaliasin, Kec. Genteng, Surabaya, Jawa Timur 60271

e-mail: fitrakiranamk@gmail.com¹, aisyniemahmudah@gmail.com²

*Corresponding Author Email: aisyniemahmudah@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to investigate the influence of organizational culture, psychological well-being (PWB), and work motivation on employee job satisfaction at Lifestyles Hotel Surabaya. A quantitative approach utilizing a survey methodology was applied, with data collected through a structured questionnaire employing a five-point Likert scale. The study targeted the entire hotel workforce using a saturated sampling technique. Out of the total questionnaires distributed, 42 were returned and considered valid for further analysis, resulting in an 84 percent response and feasibility rate. Data analysis was conducted using multiple linear regression via SPSS version 25. Findings indicate that organizational culture and psychological well-being significantly and positively affect employee job satisfaction, whereas work motivation does not show a statistically significant partial effect. However, collectively, the simultaneous effect of all three variables on job satisfaction is statistically significant. These results highlight the necessity for hotel management to reinforce organizational culture and promote employee psychological well-being to maximize job satisfaction. Consequently, these insights offer a valuable foundation for management to develop strategic initiatives aimed at sustaining and enhancing employee performance.

Keywords: *Organizational Culture, Psychological Well-Being, Work Motivation, Job Satisfaction, Hospitality*

ABSTRAK

Penelitian ini bermaksud mengevaluasi efek budaya organisasi, *psychological well-being* (PWB), dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Lifestyles Hotel Surabaya. Rancangan riset bersifat kuantitatif dengan teknik survei; instrumennya berupa kuesioner skala Likert lima poin. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan hotel dengan teknik sampling jenuh. Data yang kembali dan layak dilakukan analisis sebanyak 42 karyawan (*respon rate* dan *feasible rate* 84 persen). Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 25. Temuan menjelaskan bahwa budaya organisasi dan *psychological well-being* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, motivasi kerja tidak menampakkan pengaruh signifikan secara parsial. Kendati demikian, ketika ketiga variabel dianalisis secara simultan, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja terbukti signifikan. Hasil ini menegaskan pentingnya memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan guna mencapai tingkat kepuasan kerja

yang optimal. Manajemen dapat menjadikan temuan ini sebagai landasan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Psychological Well-Being*, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Hotel

PENDAHULUAN

Dalam konteks persaingan global yang semakin kompleks, industri perhotelan menghadapi tantangan signifikan agar karyawan yang berkinerja tinggi dapat bertahan dan memiliki kepuasan kerja yang optimal. Kepuasan kerja merupakan bagian penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil, produktif, dan mampu mendukung keberlangsungan bisnis jangka panjang. Di tengah tekanan operasional yang tinggi, termasuk beban kerja yang fluktuatif, jam kerja tidak menentu, serta ekspektasi pelayanan prima dari pelanggan, karyawan hotel dituntut untuk tetap menunjukkan loyalitas, semangat kerja, dan kinerja unggul (Andre & Santoso, 2022). Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di sektor perhotelan, termasuk di Indonesia, masih tergolong fluktuatif dan rentan terhadap faktor-faktor internal maupun eksternal organisasi (Annisa & Sumiati, 2024).

Salah satu pendekatan strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan membangun budaya organisasi yang kondusif. Budaya organisasi mempengaruhi cara individu berperilaku, berkomunikasi, serta merespons tantangan di tempat kerja. Budaya organisasi yang inklusif, kolaboratif, dan menghargai kontribusi individu terbukti dapat memperkuat motivasi dan rasa memiliki terhadap organisasi (Hardianto & Islamiati, 2021). Hasil penelitian (Paais & Pattiruhu, 2020) menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Temuan serupa juga dikemukakan oleh (Duha & Dakhi, 2024) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui perantara motivasi kerja. Dalam konteks hotel, budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan kohesi tim, meningkatkan komunikasi antar departemen, serta menumbuhkan kepercayaan dan profesionalisme kerja (Hamsal, 2021).

Selain budaya organisasi, aspek *psychological well-being* (PWB) turut memainkan peran krusial dalam membentuk kepuasan kerja. PWB terdiri dari 6 dimensi utama, yaitu *self-acceptance*, *positive relations with others*, *autonomy*, *environmental mastery*, *purpose in life*, dan *personal growth* (Ryff, 2017; Ryff & Keyes, 1995). PWB bukan sekadar kondisi bebas dari stres, melainkan suatu kondisi optimal individu dalam memahami dan merealisasikan potensi dirinya dalam kehidupan dan pekerjaan. Dalam penelitian Widiartha dan Sukarmani (2024), ditemukan bahwa dimensi PWB seperti *purpose in life* dan *self-acceptance* memiliki korelasi signifikan dengan kepuasan kerja staf akademik. Laksmi dan Budiani (2015) juga memperkuat hal ini, dengan menunjukkan bahwa PWB berkontribusi besar terhadap peningkatan motivasi kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Motivasi kerja sebagai variabel psikologis internal juga menjadi determinan penting dalam pencapaian kepuasan kerja. Berdasarkan pendekatan *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2020), motivasi intrinsik mendorong individu untuk bekerja secara optimal karena didasari oleh kebutuhan dasar psikologis: kompetensi, otonomi, dan keterikatan sosial. Perspektif ini senada dengan perluasan teori kebutuhan Maslow (Maslow, 2023), di mana Mahmudah (2018) mengembangkan model hierarki delapan kebutuhan pada perusahaan *hospitality* di Surabaya, yang juga relevan diterapkan dalam industri jasa lainnya seperti perhotelan. Model tersebut menekankan pentingnya kebutuhan aktualisasi diri,

estetika, bahkan transendensi sebagai pendorong kerja yang lebih bermakna, yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja secara menyeluruh.

Motivasi yang kuat terbukti mampu memperkuat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, menurunkan tingkat stres, serta meningkatkan komitmen organisasi (Fadila *et al.*, 2024; Mufarrohah & Sumartik, 2022). Dalam studi lain (Huda *et al.*, 2024), motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan *well-being* dan *work engagement* karyawan hotel, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan retensi pegawai.

Menariknya, penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel—budaya organisasi, *psychological well-being*, dan motivasi kerja—dalam satu model terintegratif masih relatif terbatas di sektor perhotelan, khususnya di Indonesia. Sebagian besar studi hanya meneliti hubungan dua variabel secara langsung atau parsial. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menjembatani kekosongan literatur dengan menguji secara simultan pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kepuasan kerja karyawan di Lifestyles Hotel Surabaya. Hotel ini dipilih sebagai objek penelitian karena merepresentasikan tipe hotel lifestyle yang tengah berkembang, dengan karakteristik operasional dinamis, segmentasi pasar milenial, serta struktur organisasi yang fleksibel. Hal ini menjadikan hotel tersebut sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya untuk memberikan layanan yang khas dan berorientasi pada pengalaman pelanggan.

Studi ini penting tidak hanya secara teoretis, namun juga praktis. Dari sisi akademik, temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkaya referensi empiris tentang hubungan antara budaya organisasi, PWB, dan motivasi kerja dalam konteks industri jasa. Konsep-konsep seperti *clan culture* (Cameron & Quinn, 2011), serta integrasi PWB dan SDT dalam model kerja karyawan (Meng & Berger, 2019; Ryff, 2017), dapat dikonfirmasi kembali dalam konteks yang lebih lokal dan sektoral. Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan masukan strategis bagi manajemen hotel dalam merancang program pengembangan budaya organisasi, intervensi PWB, serta kebijakan penguatan motivasi kerja yang berbasis kebutuhan psikologis karyawan. Temuan ini juga relevan bagi pemangku kepentingan lain seperti asosiasi perhotelan dan institusi pelatihan SDM di sektor *hospitality*.

Secara khusus, penelitian ini dirancang untuk menjawab pertanyaan: Apakah budaya organisasi, *psychological well-being*, dan motivasi kerja secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja? Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui model regresi, penelitian ini mencoba mengungkap mekanisme kompleks yang memengaruhi kepuasan kerja secara menyeluruh.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memiliki kontribusi bagi pemahaman yang lebih holistik mengenai berbagai faktor pembentuk kepuasan kerja dalam organisasi layanan jasa. Dalam dunia kerja modern yang semakin dinamis, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal atau strategi bisnis semata, tetapi juga oleh kualitas budaya kerja, kesejahteraan psikologis, dan kekuatan motivasi internal karyawan. Studi ini, dengan fokus pada Lifestyles Hotel Surabaya, berupaya menunjukkan bagaimana optimalisasi ketiga aspek tersebut dapat menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam menciptakan SDM yang puas, loyal, dan berkinerja tinggi.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang berkembang di dalam organisasi dan menjadi acuan perilaku bagi seluruh anggota (Dunggio, 2020; Hardianto & Islamiati, 2021). Budaya ini tidak hanya membentuk identitas organisasi,

tetapi juga memengaruhi cara karyawan merespons perubahan, menghadapi tantangan, serta menjalankan pekerjaan sehari-hari. Menurut model *Competing Values Framework* yang dikembangkan budaya organisasi meliputi 4 tipe: *clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy* (Cameron & Quinn, 2011). Budaya *clan* menekankan rasa kekeluargaan, kerja sama, dan loyalitas yang kuat, sehingga cocok diterapkan dalam industri pelayanan seperti perhotelan (Andre & Santoso, 2022).

Bukti empiris menjelaskan bahwa budaya organisasi yang positif dan kuat mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Mesfin *et al.*, 2020; Sadiartha & Sitorus, 2018). Paais dan Pattiruhu (2020) menyatakan bahwa budaya yang adaptif dan konsisten mendorong rasa aman dan keterlibatan kerja yang tinggi. Hamsal (2021) juga menggaris bawahi bahwa budaya organisasi berperan dalam memperkuat rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, yang berdampak pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja.

Dalam konteks operasional hotel, budaya organisasi memengaruhi kualitas layanan, kohesi tim, dan pengambilan keputusan operasional. Laksmi dan Budiani (2015) menekankan pentingnya budaya kerja berbasis nilai kekeluargaan untuk mendorong kerjasama lintas departemen dan mengurangi konflik. Selain itu, budaya organisasi tidak hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, akan tetapi juga memengaruhi motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Duha & Dakhi, 2024). Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk membentuk budaya kerja yang terbuka, inklusif, dan mendukung perkembangan individu.

Psychological Well-Being (PWB)

Psychological well-being (PWB) merujuk pada kondisi optimal individu dalam menjalani kehidupan dan pekerjaan secara bermakna. (Ryff *et al.*, 1995) menyusun model PWB yang terdiri atas 6 dimensi: *self-acceptance*, *positive relations with others*, *autonomy*, *environmental mastery*, *purpose in life*, dan *personal growth*. Tidak seperti pendekatan hedonik yang fokus pada kebahagiaan sesaat, pendekatan eudaimonik yang mendasari PWB menekankan pentingnya aktualisasi diri dan pemenuhan potensi (Ryff, 2017).

PWB memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja. Widiartha (2024) menemukan bahwa dimensi *purpose in life* dan *personal growth* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja staf akademik. Semakin tinggi persepsi karyawan terhadap makna pekerjaan, semakin besar pula rasa puas dan komitmen terhadap organisasi. Laksmi dan Budiani (2015) menjelaskan bahwa individu yang memiliki kesejahteraan psikologis cenderung lebih termotivasi, resilien, dan terlibat secara aktif dalam pekerjaan.

Dreer (2021) menyoroti bahwa PWB dapat meningkatkan daya tahan psikologis karyawan terhadap stres dan tekanan kerja, yang merupakan karakteristik dominan di industri perhotelan. Hal ini juga didukung oleh studi (Ryff, 2017) yang menyebutkan bahwa aspek *environmental mastery* dan *autonomy* sangat penting dalam lingkungan kerja modern, karena membantu individu mengelola kompleksitas tugas dan membuat keputusan secara mandiri. PWB yang tinggi tidak hanya meningkatkan performa kerja, tetapi juga menjadi dasar terbentuknya motivasi kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan kerja tertentu. Herzberg membedakan motivasi menjadi dua kelompok: motivator (misalnya pencapaian, pengakuan) dan *hygiene factors* (misalnya gaji, kondisi kerja). Faktor-faktor ini memengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan (Mufarrohah & Sumartik, 2022).

Pendekatan kontemporer yang banyak digunakan dalam memahami motivasi kerja adalah teori *Self-Determination Theory*/SDT (Ryan & Deci, 2020). Dalam teori ini, motivasi

intrinsik muncul ketika kebutuhan dasar psikologis individu—kompetensi, otonomi, dan keterikatan sosial—terpenuhi. Motivasi intrinsik berhubungan erat dengan kinerja yang berkelanjutan, inovatif, dan penuh semangat (Fadila *et al.*, 2024). Huda *et al.* (2024) membuktikan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam memediasi hubungan antara kesejahteraan psikologis dan keterlibatan kerja di lingkungan hotel.

Mahmudah (2018) memberikan kontribusi penting dengan memodifikasi hierarki kebutuhan Maslow menjadi delapan tingkat kebutuhan kerja, termasuk aktualisasi diri, estetika, dan transendensi. Dalam konteks organisasi jasa seperti rumah sakit dan perhotelan, tingkat kebutuhan ini menjadi sangat penting dalam membentuk motivasi kerja jangka panjang yang berdampak pada kepuasan dan kinerja.

Studi (Duha & Dakhi, 2024) serta (Widiartha & Sukmarani, 2024) membuktikan bahwa motivasi kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, akan tetapi juga memainkan peran mediasi dalam menjembatani hubungan antara budaya organisasi dan *psychological well-being* dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu, program pengembangan SDM perlu mempertimbangkan intervensi yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian terhadap aspek pekerjaan yang penting bagi dirinya (Utami, 2020). Kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi kesejahteraan individu, tetapi juga berdampak pada retensi, produktivitas, dan kualitas layanan.

Berbagai penelitian telah menyoroti faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Budaya organisasi yang suportif, tingkat kesejahteraan psikologis yang tinggi, serta motivasi kerja yang kuat berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja (Hamsal, 2021; Laksmi & Budiani, 2015; Paais & Pattiruhu, 2020). Dalam sektor perhotelan, karyawan yang puas cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik, loyal terhadap organisasi, dan memiliki intensi keluar yang lebih rendah (Andre & Santoso, 2022; Fadila *et al.*, 2024).

Studi empiris tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil akhir dari interaksi kompleks antara faktor organisasi dan psikologis. Maka dari itu, pendekatan yang bersifat holistik sangat diperlukan untuk memahami dan mengoptimalkan kepuasan kerja di industri jasa, khususnya perhotelan.

Hubungan Antarvariabel

Dari berbagai literatur yang telah dibahas, tampak bahwa budaya organisasi, *psychological well-being*, dan motivasi kerja saling berkaitan dan bersama-sama memengaruhi kepuasan kerja. Budaya organisasi yang kuat menciptakan struktur dan nilai yang mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan (Duha & Dakhi, 2024; Hardianto & Islamiati, 2021). Budaya kerja yang inklusif dan suportif memberikan ruang bagi otonomi, pengakuan, serta keterlibatan yang merupakan aspek penting dalam PWB dan motivasi intrinsik.

Di sisi lain, *psychological well-being* berkontribusi terhadap kestabilan emosi dan resiliensi karyawan dalam menghadapi tantangan kerja (Ryff, 2017; Widiartha & Sukmarani, 2024). Karyawan yang memiliki tujuan hidup, penguasaan lingkungan, dan hubungan sosial yang positif akan lebih mudah mempertahankan semangat kerja serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Motivasi kerja menjadi jembatan penting antara budaya organisasi dan PWB terhadap kepuasan kerja. Ketika budaya organisasi mendukung dan kesejahteraan psikologis terjaga, motivasi kerja akan meningkat, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kepuasan kerja (Huda *et al.*, 2024; Mufarrohah & Sumartik, 2022). Oleh karenanya, organisasi perlu

secara strategis membangun budaya organisasi yang mendukung PWB dan merancang sistem motivasi yang berbasis pada kebutuhan psikologis karyawan.

Model konseptual yang dirumuskan berdasarkan sintesis literatur ini mengasumsikan bahwa budaya organisasi, *psychological well-being*, dan motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar kontribusi setiap variabel bebas terhadap kepuasan kerja karyawan di Lifestyles Hotel Surabaya secara empiris dengan pendekatan kuantitatif regresi linier. Model ini tidak menguji hubungan mediasi atau jalur pengaruh tidak langsung antarvariabel. Namun demikian, berdasarkan temuan studi sebelumnya seperti (Duha & Dakhi, 2024; Fadila *et al.*, 2024; Huda *et al.*, 2024), pengujian lebih lanjut mengenai peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan budaya organisasi dan *psychological well-being* terhadap kepuasan kerja melalui analisis jalur (*path analysis*) dapat dijadikan rekomendasi untuk penelitian mendatang. Berdasarkan hubungan antarvariabel tersebut, maka dirumuskan hipotesis berikut:

H₁ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Lifestyles Hotel Surabaya.

H₂ : *Psychological well-being* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Lifestyles Hotel Surabaya.

H₃ : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Lifestyles Hotel Surabaya.

H₄ : Budaya organisasi, *psychological well-being*, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Lifestyles Hotel Surabaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal yang bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh langsung antara variabel bebas berupa budaya organisasi (X_1), *psychological well-being* (X_2), dan motivasi kerja (X_3) terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja (Y). Menurut Sugiyono (2017), pendekatan kuantitatif cocok digunakan dalam penelitian yang bertujuan menguji hipotesis dan mengukur hubungan antarvariabel dengan menggunakan instrumen terstruktur.

Penelitian ini dilakukan di Lifestyles Hotel Surabaya, sebuah hotel bintang tiga yang mengusung konsep gaya hidup modern dan dinamis. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa sektor perhotelan merupakan salah satu sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas SDM. Adapun pelaksanaan penelitian dilakukan selama 5 bulan (Maret hingga Juni 2025), dimulai dari penyusunan instrumen hingga analisis data. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Lifestyles Hotel Surabaya, baik yang bekerja di bagian *front office*, *housekeeping*, *food & beverage*, maupun bagian manajemen pendukung lainnya. Berdasarkan data internal hotel, jumlah karyawan aktif adalah sebanyak 50 orang. Oleh karena itu, dalam penelitian ini digunakan teknik sampling jenuh (*sensus*), di mana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel karena jumlahnya relatif kecil (Sugiyono, 2017). Namun demikian, data yang kembali dan layak dilakukan analisis sebanyak 42 karyawan (*respon rate* dan *feasible rate* 84 persen)

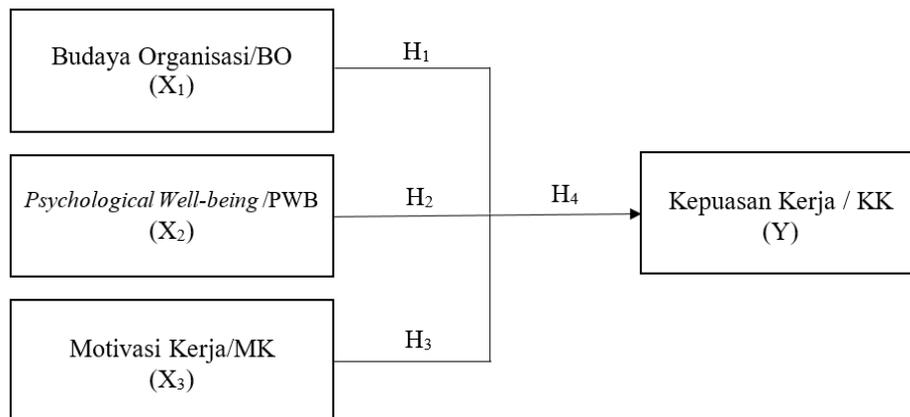
Pengumpulan data dilakukan dengan dua metode, yaitu kuesioner dan observasi partisipatif. Instrumen utama yang digunakan untuk memperoleh data primer dari responden adalah kuesioner. Kuesioner disusun dalam skala Likert lima poin (skala 1-5), dengan alternatif jawaban: sangat tidak setuju (1) sampai dengan sangat setuju (5). Observasi partisipatif dilakukan oleh peneliti terhadap aktivitas keseharian responden di lingkungan

kerja, guna memperkuat validitas data kuesioner dan memahami dinamika psikologis serta interaksi sosial karyawan secara langsung.

Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertolak dari landasan teoritis dan empiris yang telah dijabarkan dalam sub-bab sebelumnya, bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hasil dari berbagai faktor psikososial dan organisasi, di antaranya budaya organisasi, *psychological well-being* (PWB), dan motivasi kerja. Budaya organisasi membentuk norma, nilai, dan perilaku kolektif yang menjadi acuan perilaku kerja karyawan (Fidyah & Setiawati, 2020; Hardianto & Islamiati, 2021; Kankanamge & Sirisena, 2020). *Psychological well-being* memberikan fondasi psikologis bagi karyawan dalam menghadapi tekanan kerja dan membentuk makna personal terhadap pekerjaan (Ryff & Keyes., 1995; Widiartha & Sukmarani, 2024). Sementara itu, motivasi kerja berperan sebagai kekuatan pendorong yang mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan kerja secara produktif dan bermakna (Fadila *et al.*, 2024; Jaya *et al.*, 2020; Maulidiyah *et al.*, 2024; Ryan & Deci, 2020).

Dalam penelitian ini, ketiga variabel tersebut diuji secara langsung (parsial dan simultan) terhadap kepuasan kerja karyawan tanpa menggunakan model mediasi atau jalur tidak langsung. Fokus pengujian terletak pada pengaruh independen dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu kepuasan kerja.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Untuk menghindari ambiguitas dan memastikan bahwa setiap variabel dapat diukur secara akurat, definisi operasional dan indikator variabel yang digunakan dijelaskan pada Tabel 1.

Etika Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menjunjung tinggi prinsip kerahasiaan, persetujuan partisipatif, dan perlindungan identitas responden. Seluruh partisipan telah diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan menyatakan persetujuan untuk berpartisipasi secara sukarela. Data yang diperoleh digunakan semata-mata untuk kepentingan akademik.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Budaya Organisasi (X ₁)	Sistem nilai bersama yang membentuk pola perilaku kerja	Inovasi dan pengambilan risiko; Perhatiann terhadap detail; Orientasi hasil; Orientasi orang; Orientasi tim; Keagresifan; Kemantapan organisasi	(Astuti, 2022; Rifai & Susanti, 2021)
<i>Psychological Well-being</i> (X ₂)	Keadaan psikologis optimal yang mencerminkan kesejahteraan subjektif	Kemandirian; Penguasaan lingkungan; Pertumbuhan pribadi; Hubungan positif; Tujuan hidup; Penerimaan diri	(Huda <i>et al.</i> , 2024; Ryff, 2017; Ryff & Keyes, 1995)
Motivasi Kerja (X ₃)	Dorongan untuk bekerja berdasarkan kebutuhan yang ingin dipenuhi	Kebutuhan dasar; Rasa aman; Kepemilikan; Harga diri; Pengetahuan; Keindahan; Aktualisasi; Transendensi	(Mahmudah, 2018; Setiana, 2022)
Kepuasan Kerja (Y)	Evaluasi karyawan terhadap kondisi kerja mereka	Pekerjaan itu sendiri; Upah kompensasi; Promosi; Supervisi; Rekan kerja; Kondisi kerja	(Anwar <i>et al.</i> , 2023; Mahmudah, 2017)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden dan Variabel

Hasil deskriptif (Tabel 2) menunjukkan bahwa mayoritas dari 42 responden di Lifestyles Hotel Surabaya adalah karyawan laki-laki (79%) dengan rentang usia 21–30 tahun (43%). Sebagian besar berpendidikan SMA/SMK (90%), berstatus karyawan tetap (55%), dengan masa kerja kurang dari 3 tahun (74%), serta menerima gaji kurang dari tiga juta rupiah per bulan (93%).

Tabel 2. Deskripsi Responden

Karakteristik Responden		Jumlah	Presentase (%)
Jenis Kelamin	L	33	79%
	P	9	21%
Usia	<21	10	24%
	21 s/d 30	18	43%
	31 s/d 40	8	19%
	>40	6	14%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	38	90%
	D3/S1	4	10%
	Pascasarjana	0	0%
Pendapatan Perbulan	<3 Juta	39	93%
	3 s/d 7 Juta	3	7%
	>7 Juta	0	0%
Status Kepegawaian	Kontrak	19	45%
	Tetap	23	55%
Masa Kerja	<3	31	74%
	3 s/d 5	10	24%
	>5	1	2%

Sumber: Data Diolah, 2025

Selanjutnya, Tabel 3 deskripsi jawaban responden terhadap variabel menjelaskan bahwa budaya organisasi (X_1) memiliki skor rata-rata sebesar 3.83, menandakan persepsi yang cukup positif dari responden terhadap nilai, norma, dan pola kerja yang diterapkan perusahaan. *Psychological well-being* (X_2) memiliki skor rata-rata 3.99, sedangkan motivasi kerja (X_3) menjadi yang tertinggi yaitu 4.09. Sementara itu, kepuasan kerja (Y) berada pada angka 3.51, tergolong sedang. Dalam detail indikator (Tabel 4), skor tertinggi pada motivasi kerja adalah indikator kebutuhan keindahan dengan mean 4.44. Sebaliknya, skor terendah terdapat pada indikator upah/kompensasi dari variabel kepuasan kerja, yaitu hanya 2.71. Hal ini menandakan adanya ketimpangan persepsi karyawan terhadap penghargaan finansial yang diterima.

Tabel 3. Deskripsi Variabel

Variabel	Mean
Budaya Organisasi	3.83
<i>Psychological Well-Being</i>	3.99
Motivasi Kerja	4.09
Kepuasan Kerja	3.51

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel 4. Deskripsi Indikator Variabel

Variabel	Indikator	Mean
Budaya Organisasi	Inovasi dan pengambilan risiko	3.62
	Perhatian terhadap detail	4.00
	Orientasi pada hasil	3.89
	Orientasi orang	3.94
	Orientasi tim	3.92
	Keagresifan	3.79
	Kemantapan organisasi	3.72
<i>Psychological Well-being</i>	Kemandirian	3.79
	Penguasaan lingkungan hidup	3.94
	Pertumbuhan pribadi	4.12
	Hubungan positif dengan orang lain	4.13
	Tujuan hidup	4.09
	Penerimaan diri	3.90
Motivasi Kerja	Kebutuhan dasar	4.24
	Kebutuhan rasa aman	4.17
	Kebutuhan akan rasa memiliki	4.02
	Kebutuhan harga diri	4.08
	Kebutuhan pengetahuan	4.02
	Kebutuhan keindahan	4.44
	Kebutuhan aktualisasi diri	4.05
Kebutuhan transendensi	3.82	
Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu sendiri	3.74
	Upah/kompensasi	2.71
	Kesempatan promosi	3.21
	Supervisi	3.82
	Rekan kerja/kelompok kerja	3.77
	Kondisi kerja	3.80

Sumber: Data Diolah, 2025

Lebih lanjut, Tabel 5 menunjukkan bahwa dalam variabel budaya organisasi, indikator *perhatian terhadap detail* memperoleh skor tertinggi pada item $X_{1.4}$ dengan nilai mean 4,12. Pernyataan pada item ini adalah “Perhatian terhadap detail sangat penting dalam pekerjaan saya sehari-hari”, yang mencerminkan bahwa para karyawan di Lifestyles Hotel Surabaya memiliki kecenderungan untuk bekerja secara rinci dan konsisten. Sebaliknya, item dengan nilai terendah adalah $X_{1.3}$, dengan skor rata-rata 3,40, yang berbunyi “Tim saya didorong untuk mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah”. Hal ini mengindikasikan bahwa belum seluruh karyawan terdorong untuk bereksperimen dengan metode penyelesaian masalah yang inovatif.

Tabel 5. Deskripsi Item Pertanyaan

Variabel	Item	Min/Max	Keterangan
Budaya Organisasi	X _{1.3}	3.40	Tim saya didorong untuk mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah
	X _{1.4}	4.12	Perhatian terhadap detail sangat penting dalam pekerjaan saya sehari-hari
<i>Psychological Well-being</i>	X _{2.18}	3.48	Saya tidak terlalu keras pada diri sendiri ketika menghadapi kesalahan atau kegagalan.
	X _{2.9}	4.31	Saya berusaha untuk menjadi yang terbaik dari diri saya sendiri
Motivasi Kerja	X _{3.12}	3.57	Karyawan ingin dianggap bahwa dirinya yang terbaik dalam pekerjaannya
	X _{3.18}	4.55	Berpakaian rapi dan berpenampilan menarik dalam bekerja adalah penting
Kepuasan Kerja	Y ₅	2.64	Anda merasa puas dengan bonus yang diperoleh
	Y ₁₈	4.00	Anda merasa puas terhadap lingkungan kerja secara keseluruhan

Sumber: Data Diolah, 2025

Pada aspek *psychological well-being*, indikator *pertumbuhan pribadi* memiliki respons tertinggi pada item X_{2.9}, dengan mean 4,31. Item ini berisi pernyataan “Saya berusaha untuk menjadi versi terbaik dari diri saya sendiri”, yang menunjukkan bahwa karyawan di Lifestyles Hotel Surabaya memiliki motivasi yang tinggi untuk meningkatkan kualitas diri. Namun, indikator *penerimaan diri* memperoleh skor terendah pada item X_{2.18} dengan rata-rata 3,48. Pernyataan dalam item ini adalah “Saya tidak terlalu keras pada diri sendiri ketika menghadapi kesalahan atau kegagalan”, yang menandakan bahwa sebagian karyawan masih menunjukkan sikap keras terhadap diri sendiri saat menghadapi kegagalan.

Dalam variabel motivasi kerja, indikator *kebutuhan keindahan* menempati posisi tertinggi dengan item X_{3.18} yang mencatat skor rata-rata 4,55. Pernyataan pada item ini menyatakan bahwa “Berpakaian rapi dan berpenampilan menarik dalam bekerja adalah penting”, yang mengindikasikan bahwa karyawan menghargai penampilan profesional dalam lingkungan kerja. Di sisi lain, indikator *kebutuhan harga diri* menunjukkan skor terendah pada item X_{3.12}, dengan rata-rata 3,57. Item ini memuat pernyataan “Karyawan ingin dianggap bahwa dirinya yang terbaik dalam pekerjaannya”, yang berarti masih terdapat karyawan yang belum memiliki dorongan kuat untuk memperoleh pengakuan sebagai yang terbaik di tempat kerja.

Pada dimensi kepuasan kerja, indikator *kondisi kerja* memperoleh skor tertinggi pada item Y₁₈ dengan rata-rata 4,00, di mana pernyataannya adalah “Anda merasa puas terhadap lingkungan kerja secara keseluruhan”. Hal ini bermakna bahwa mayoritas karyawan merasa puas dan nyaman dengan kondisi lingkungan kerjanya. Sebaliknya, skor terendah muncul pada indikator *upah/kompensasi*, tepatnya pada item Y₅ dengan nilai mean 2,64, yang berisi pernyataan “Anda merasa puas dengan bonus yang diperoleh”. Hal ini mengindikasikan bahwa masih ada ketidakpuasan terhadap bonus yang diterima oleh karyawan di Lifestyles Hotel Surabaya.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*, dengan kriteria signifikan ($n=42$) jika nilai sig. $<0,05$ atau nilai r_{tabel} sebesar 0,304 (Sugiyono, 2017). Sementara itu, reliabilitas diuji menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*, dengan standar *cut-off* sebesar 0,60 untuk menyatakan bahwa item reliabel (Ghozali, 2018). **Tabel 6** menunjukkan bahwa dari 81 butir pernyataan, hanya 5 item yang dinyatakan tidak valid karena nilai r -hitung $<0,304$, yaitu pada variabel budaya organisasi dengan indikator perhatian terhadap detail (X_{1.6}) dan orientasi tim (X_{1.15}). Variabel motivasi kerja dengan indikator kebutuhan dasar (X_{3.1}) dan (X_{3.3}) serta indikator kebutuhan aktualisasi diri (X_{3.21}).

Butir-butir ini dieliminasi dari analisis lanjut. Sementara itu, nilai *Cronbach's Alpha* semua variabel >0,60, yang berarti seluruh instrumen bersifat reliabel. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian reliabel dan konsisten.

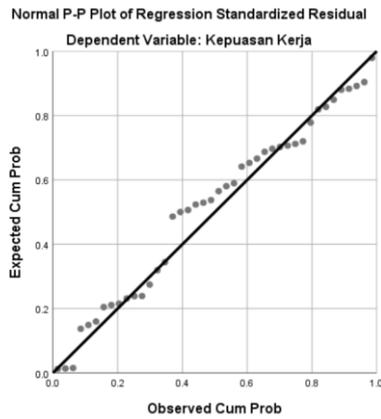
Tabel 6. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Budaya Organisasi (X ₁)		<i>Psychological Well Being</i> (X ₂)		Motivasi Kerja (X ₃)		Kepuasan Kerja (Y)	
X _{1.1}	0.578	X _{2.1}	0.575	X _{3.1}	0.225	Y ₁	0.640
X _{1.2}	0.719	X _{2.2}	0.702	X _{3.2}	0.632	Y ₂	0.685
X _{1.3}	0.588	X _{2.3}	0.729	X _{3.3}	0.261	Y ₃	0.807
X _{1.4}	0.394	X _{2.4}	0.622	X _{3.4}	0.603	Y ₄	0.635
X _{1.5}	0.616	X _{2.5}	0.577	X _{3.5}	0.738	Y ₅	0.538
X _{1.6}	0.127	X _{2.6}	0.818	X _{3.6}	0.750	Y ₆	0.672
X _{1.7}	0.649	X _{2.7}	0.652	X _{3.7}	0.788	Y ₇	0.733
X _{1.8}	0.681	X _{2.8}	0.749	X _{3.8}	0.441	Y ₈	0.621
X _{1.9}	0.610	X _{2.9}	0.791	X _{3.9}	0.705	Y ₉	0.579
X _{1.10}	0.583	X _{2.10}	0.664	X _{3.10}	0.791	Y ₁₀	0.643
X _{1.11}	0.643	X _{2.11}	0.593	X _{3.11}	0.691	Y ₁₁	0.697
X _{1.12}	0.740	X _{2.12}	0.664	X _{3.12}	0.436	Y ₁₂	0.782
X _{1.13}	0.669	X _{2.13}	0.853	X _{3.13}	0.460	Y ₁₃	0.747
X _{1.14}	0.624	X _{2.14}	0.709	X _{3.14}	0.685	Y ₁₄	0.359
X _{1.15}	0.304	X _{2.15}	0.714	X _{3.15}	0.565	Y ₁₅	0.623
X _{1.16}	0.666	X _{2.16}	0.611	X _{3.16}	0.747	Y ₁₆	0.598
X _{1.17}	0.566	X _{2.17}	0.740	X _{3.17}	0.666	Y ₁₇	0.787
X _{1.18}	0.596	X _{2.18}	0.610	X _{3.18}	0.783	Y ₁₈	0.719
X _{1.19}	0.658			X _{3.19}	0.657		
X _{1.20}	0.637			X _{3.20}	0.768		
X _{1.21}	0.636			X _{3.21}	0.278		
				X _{3.22}	0.473		
				X _{3.23}	0.712		
				X _{3.24}	0.678		
<i>Cronbach's Alpha</i>	0.909		0.930		0.928		0.918

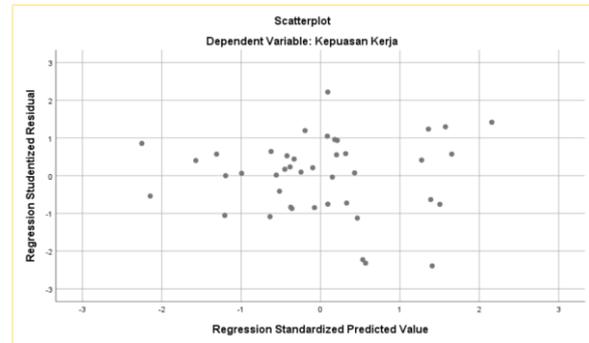
Sumber: Data Diolah, 2025

Uji Asumsi Klasik

Guna memastikan kelayakan model regresi maka dilakukan uji asumsi klasik yaitu: uji normalitas, heteroskedastisitas, autokorelasi, dan multikolinearitas. Hasil uji menunjukkan bahwa model regresi adalah layak, di mana data bersifat normal (Gambar 2) dan memenuhi uji heteroskedastisitas yang dibuktikan dengan hasil uji *scatter plot* tidak membentuk pola tertentu (Gambar 3), tidak terjadi autokorelasi dengan nilai *Durbin Watson* 1,917 (Gambar 4), serta bebas multiko dengan nilai Tolerance >0,10 atau VIF <10 (Tabel 7),



Gambar 2. Uji Normalitas



Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas

Model Summary ^b											
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson	
						F Change	df1	df2			
1	.707 ^a	.500	.460	7.945	.500	12.664	3	38	.000	1.917	

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, PsyWellbe
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Gambar 4. Uji Autokorelasi

Tabel 7. Uji Multioklinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Budaya Organisasi (BO)	.549	1.820
<i>Psychological Well-being</i> (PWB)	.321	3.119
Motivasi Kerja (MK)	.330	3.033

Sumber: Data Diolah, 2025

Analisis Regresi

Berdasarkan hasil pengolahan analisis regresi (Tabel 8), maka persamaan regresi yang diperoleh:

$$Y = 6.186 + 0.434X_1 + 9.971X_2 - 0.168X_3 + \varepsilon$$

Artinya:

1. Jika budaya organisasi meningkat satu satuan, kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0.434 poin.
2. Jika *psychological well-being* meningkat satu satuan, maka kepuasan kerja meningkat signifikan sebesar 9.971 poin.
3. Namun, motivasi kerja justru menunjukkan koefisien negatif (-0.168), menandakan korelasi negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 8. Hasil Uji Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	6.186	10.722	
Budaya Organisasi (BO)	.434	.167	.403
Psy. Well-being (PWB)	9.971	3.940	.513
Motivasi Kerja (MK)	-.168	.205	-.164

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Diolah, 2025

Model ini menyoroti peran dominan *psychological well-being* (Beta = 0,513) sebagai prediktor terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan (Ryff, 2017) yang menekankan peran kesejahteraan psikologis terhadap evaluasi diri dalam konteks kerja yang sehat.

Uji t (Parsial)

Hasil uji t dideskripsikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji t

No.	Hipotesis	B	t	Sig.	R ²	Keterangan
1.	H ₁ : BO → KK	.434	2.606	.013	.151	Diterima
2.	H ₂ : PWB → KK	9.971	2.531	.016	.144	Diterima
3.	H ₃ : MK → KK	-.168	-.820	.417	.017	Ditolak

Sumber: Data Diolah, 2025

H₁: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Hipotesis ini **terkonfirmasi**, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t_{hitung} sebesar 2.606 yang lebih besar dari t_{tabel} (1.683) dan nilai signifikansi 0.013 (< 0.05). Artinya, **budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara positif**. Hasil ini selaras dengan temuan (Astuti, 2022; Rifai & Susanti, 2021), yang menyatakan bahwa nilai, norma, dan etos kerja bersama menciptakan rasa memiliki dan kenyamanan dalam bekerja, sehingga meningkatkan evaluasi positif terhadap pekerjaan. Temuan ini juga sejalan dengan beberapa bukti empiris lainnya (Andre & Santoso, 2022; Fidyah & Setiawati, 2020; Konadi *et al.*, 2022; Pratama & Endratno, 2022). Selanjutnya (Cameron & Quinn, 2011) menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi, tim, dan orientasi pada hasil akan memperkuat rasa bangga dan loyalitas terhadap institusi. Dalam konteks Lifestyles Hotel Surabaya, nilai-nilai seperti kerjasama tim dan konsistensi organisasi berkontribusi terhadap persepsi kerja yang memuaskan.

H₂: Psychological well-being berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Hipotesis kedua ini **juga terkonfirmasi**, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.531 $> t_{tabel}$ (1.683) dan signifikansi 0.016 (< 0.05). Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasannya. Koefisien regresi sebesar 9.971 mengindikasikan bahwa PWB memiliki pengaruh dominan **di** antara variabel independen lainnya.

Ryff (2017), Ryff dan Keyes (1995) menekankan bahwa dimensi seperti pertumbuhan pribadi, penerimaan diri, dan tujuan hidup yang jelas berkorelasi erat dengan kepuasan batin yang mencerminkan penilaian positif terhadap peran kerja. Temuan ini juga dikuatkan oleh (Huda *et al.*, 2024) dalam studinya terhadap karyawan hotel di Yogyakarta, yang menyatakan bahwa keseimbangan emosi dan relasi positif di tempat kerja menjadi penentu

utama keterikatan dan kepuasan kerja. Selain itu, temuan ini juga selaras dengan penelitian Widiartha dan Sukmarani (2024). Karyawan yang memiliki *psychological well-being* tinggi cenderung lebih mampu mengelola stres, memiliki motivasi intrinsik, dan lebih resilient dalam menghadapi tekanan kerja—karakteristik penting dalam industri perhotelan yang sangat dinamis dan menuntut pelayanan prima.

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Hipotesis ini **tidak terkonfirmasi**, dengan nilai $t_{hitung} -0.820 < t_{tabel} 1.683$ dan signifikansi $0.417 (> 0.05)$. Artinya, **motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan** terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial. Koefisien regresi negatif (-0.168) juga menunjukkan arah hubungan yang bertolak belakang dari yang dihipotesiskan. Ketidaksiuaian ini dapat dijelaskan melalui dua hal. Pertama, meskipun skor rata-rata motivasi kerja tergolong tinggi (mean 4.09), namun **indikator kompensasi dan promosi dari kepuasan kerja mendapatkan skor rendah** (kompensasi = 2.71). Ini mencerminkan adanya ketimpangan antara harapan dan realitas dalam hal pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri maupun penghargaan. Menurut Mahmudah (2018), kebutuhan tingkat tinggi seperti transendensi atau aktualisasi baru berdampak nyata jika kebutuhan dasar seperti rasa aman dan penghargaan telah terpenuhi.

Selanjutnya (Paais & Pattiruhu, 2020; Setiana, 2022), menunjukkan bahwa dalam situasi ketidakadilan distribusi atau sistem *reward* yang tidak proporsional, motivasi kerja tinggi tidak selalu berujung pada kepuasan kerja. Bahkan dapat menimbulkan demotivasi apabila tidak dibarengi dengan dukungan struktural yang memadai. Oleh karena itu, meskipun secara teori motivasi menjadi pendorong kepuasan kerja (Maslow, 1943, 1967), namun **konteks organisasi dan persepsi keadilan** menjadi mediator penting yang mempengaruhi hubungan tersebut.

Uji F (Simultan)

Nilai F_{hitung} sebesar $12.664 > F_{tabel} 2.85$ dan signifikansi $0.000 < 0.05$ (Tabel 10) menunjukkan bahwa secara simultan, budaya organisasi, *psychological well-being*, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian maka **Hipotesis 4 diterima**.

Tabel 10. Hasil Uji F

R	R Square	Adjusted R Square	F Change	Sig. F Change
.707 ^a	.500	.460	12.664	.000

a. Variabel bebas: (*Constant*), Budaya Organisasi, Motivasi, *Psy. Well-being*

b. Variabel terikat: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Diolah, 2025

H4: Budaya organisasi, *psychological well-being*, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

Hipotesis keempat ini **terbukti** sebagaimana ditunjukkan oleh hasil uji F (Tabel 10). Artinya, secara simultan, ketiga variabel independen memberikan kontribusi yang signifikan terhadap variasi kepuasan kerja. Model regresi yang dihasilkan menunjukkan bahwa walaupun motivasi tidak signifikan secara parsial, namun tetap berkontribusi secara total dalam model prediksi. Hal ini mendukung pendekatan **komprehensif** dalam manajemen SDM, di mana kepuasan kerja dipengaruhi oleh kombinasi nilai organisasi, kesejahteraan psikologis, dan dorongan internal karyawan. Temuan ini juga mengafirmasi hasil studi (Anwar *et al.*, 2023; Hamsal, 2021), yang menekankan pentingnya kolaborasi antarvariabel

organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif terhadap kesejahteraan karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian terletak pada sampel karyawan dari satu institusi perhotelan (Lifestyles Hotel Surabaya) dengan metode kuantitatif *cross-sectional*. Penggunaan model linier sederhana juga membatasi interpretasi kausalitas. Penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan pendekatan analisis jalur atau SEM guna mengeksplorasi efek mediasi dan moderasi antarvariabel, serta memperluas jangkauan responden pada berbagai hotel berbintang untuk meningkatkan generalisasi.

PENUTUP

Simpulan

Tujuan penelitian ini untuk mengevaluasi hubungan antara budaya organisasi, *psychological well-being* (PWB), dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan di Lifestyles Hotel Surabaya. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa budaya organisasi dan *psychological well-being* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang kondusif, stabil, dan mendorong kreativitas serta inovasi terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja. Demikian pula kondisi *psychological well-being* karyawan yang optimal, termasuk penerimaan diri yang baik, hubungan interpersonal yang positif, serta adanya tujuan hidup yang jelas, secara langsung meningkatkan rasa nyaman dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya. Namun demikian, motivasi kerja secara parsial tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun motivasi kerja merupakan aspek penting, faktor-faktor struktural dan psikologis lainnya mungkin lebih dominan dalam konteks organisasi hotel ini. Secara simultan, ketiga variabel tersebut—budaya organisasi, *psychological well-being*, dan motivasi kerja—memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan holistik yang mengintegrasikan nilai-nilai organisasi dan peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan (*psychological well-being*) merupakan strategi yang efektif dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja. Implikasi praktis dari temuan ini sangat relevan dalam pengembangan kebijakan manajemen SDM, khususnya di sektor perhotelan yang sangat bergantung pada tingkat kepuasan dan loyalitas karyawan dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Saran

Berdasarkan temuan tersebut, manajemen Lifestyles Hotel Surabaya disarankan untuk terus membangun budaya organisasi yang kolaboratif, terbuka, dan berorientasi pada inovasi. Selain itu, perusahaan perlu mendukung *psychological well-being* (kesejahteraan psikologis karyawan) melalui program pengembangan diri, pelatihan mental, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan suportif. Meskipun motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan secara parsial, pengelolaan motivasi tetap relevan. Evaluasi sistem insentif, pengakuan atas prestasi, dan kejelasan jalur karier perlu diperkuat agar mendukung aspek lainnya yang berdampak pada kepuasan kerja. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) atau pendekatan struktural yang memungkinkan analisis peran mediasi atau moderasi antarvariabel, serta memperluas cakupan penelitian pada sektor jasa lain guna meningkatkan generalisasi temuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andre, M. & Santoso, B. (2022). Pengaruh motivasi kerja, self-efficacy dan lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Alsafwa Bahanan Turindo Surabaya. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 7(1), 1–6. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i1.332>
- Annisa, S. R. & Sumiati. (2024). Pengaruh kompensasi, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan D'Coffee Cup Surabaya. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(10), 626–634. <https://doi.org/10.572349/neraca.v2i10.2646>
- Anwar, Perkasa, D. H., Harini, H., Parashakti, R. D., & Wuryandari, N. E. R. (2023). Budaya kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(2), 1744–1754. <https://doi.org/10.31539/jomb.v5i2.6014>
- Astuti, D. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55-68.
- Dreer, B. (2021). Influence of organizational culture on job satisfaction: A study of academic staff in a German university. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 50(1), 15–27. <https://doi.org/https://doi.org/10.34190/ejkm.19.1.865>
- Duha, T. & Dakhi, Y. (2024). Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dimediasi motivasi. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 9(2), 379–395. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v9i2.19065>
- Dunggio, S. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 7(1), 1-9.
- Fadila, N., Maszudi, E., & Duriani. (2024). Pengaruh motivasi kerja, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Bukae Kab. Luwu Utara. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(2), 4637–4645. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.6227>
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of organizational culture and employee engagement on employee performance: job satisfaction as intervening variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hamsal. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Universitas Islam Riau. *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, 2(1), 15-29.
- Hardianto, Y., & Islamiati, N. (2021). Hubungan psychological well-being dengan kepuasan kerja padatenaga kesehatan honorer Puskesmas Mangunjaya Kabupaten Pangandaran.

Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K), 2(3), 301–309.
<https://doi.org/10.51849/j-p3k.v2i3.126>

- Huda, A. M., Fitriah, A., & Marsha, G. C. (2024). Pengaruh dukungan tenaga kesehatan terhadap psychological well-being ibu menyusui di wilayah kerja Puskesmas Kayu Tangi. *Jurnal Psikologi*, 1(4), 1–23. <https://doi.org/10.47134/pjp.v1i4.2825>
- Jaya, A. D., Ramly, M., Sinring, B., & Sukmawati, S. (2020). Influence of competence and motivation, on job satisfaction and employee performance at Makassar Bhayangkara Hospital. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(7), 28–34. <https://doi.org/10.9790/487X-2207032834>
- Kankanamge, S., & Sirisena, A. B. (2020). Impact of involvement & consistency of organizational culture on job satisfaction in local government organisations in Sri Lanka. <http://ir.kdu.ac.lk/handle/345/2856>
- Konadi, W., Kamaruddin, & Hidayati, S. (2022). Analisis dampak lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja Guru SD di Kecamatan Bandar Baru Kabupaten Pidie Jaya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(3), 673–681.
- Laksmi, K. K., & Budiani, M. S. (2015). Psychological well being dan motivasi kerja pada pegawai dinas pendidikan. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 6(1), 50-53.
- Mahmudah, S. (2018). Maslow motivation model eight need hierarki in hospital company in Surabaya: Introduction study. *Journal of Applied Management and Administration Science*, 37-48.
- Mahmudah, S. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Spiritual dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intention Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) di Jawa Timur. *Disertasi*. Universitas Airlangga Surabaya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Maslow, A. H. (1967). A Theory of metamotivation: The biological rooting of the value-life. *Journal of Humanistic Psychology*, 7(2), 93–127. <https://doi.org/10.1177/002216786700700201>
- Maslow, A. H. (2023). *Motivation and Personality: Unlocking Your Inner Drive and Understanding Human Behavior by AH Maslow*. Prabhat Prakashan.
- Maulidiyah, F., Dewi, T. R., & Mahmudah, S. (2024). Pengaruh islamic leadership dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional: Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 13(3), 1335–1353. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v13i3.1153>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The Impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects

- of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Mesfin, D., Woldie, M., Adamu, A., & Bekele, F. (2020). Perceived organizational culture and its relationship with job satisfaction in primary hospitals of Jimma zone and Jimma town administration, correlational study. *BMC Health Services Research*, 20, 1–9.
- Mufarrohah, kholilatul, & Sumartik. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, terhadap komitmen organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(2), 38–50.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pratama, B. P., & Endratno, H. (2022). Pengaruh pschological well-being, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Laba Asia Foods. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 739–748.
- Rifai, A., & Susanti, E. (2021). The influence of organizational culture and transformational leadership style on employee performance supported by employee job satisfaction (Empirical study on permanent employees and contracts BPJS Health Head Office). *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 4(12), 27–44.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryff, C. D. (2017). Eudaimonic well-being, inequality, and health: Recent findings and future directions. *International Review of Economics*, 64(2), 159–178. <https://doi.org/10.1007/s12232-017-0277-4>
- Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- Sadiartha, A. A. N. G., & Sitorus, S. A. (2018). Organizational culture, communication and leadership style on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 7(4), 1–9. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v7i4.889>
- Setiana, A. R. (2022). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ Tasikmalaya. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 1(11), 1449–1458.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung
- Utami, L. P. (2020). Pengaruh psychological well-being terhadap work engagement karyawan. *Acta Psychologia*, 2(2), 161–172. <https://doi.org/10.21831/ap.v2i2.34221>

Widiartha, B. K. P. & Sukmarani, S. (2024). Psychological well-being dan kepuasan kerja tenaga pendukung akademik universitas di Jakarta Barat. *Insight: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 20(2), 171–184.