

RESEARCH ARTICLE

Pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Outsource* Universitas Ciputra

Fery Susanto ^{1*}, Dewi Mustikasari Immanuel ²

^{1,2} Management Program, Faculty of International Business Management, Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia.

Email: fery.susanto@ciputra.ac.id ^{1*}, dewi.immanuel@ciputra.ac.id ²

Histori Artikel:

Dikirim 12 Januari 2026; *Diterima dalam bentuk revisi* 1 April 2026; *Diterima* 20 April 2026; *Diterbitkan* 1 Juni 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Susanto, F., & Immanuel, D. M. (2026). Pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Outsource* Universitas Ciputra. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(3), 2638-2655. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i3.6306>.

Abstrak

Kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, termasuk bagi karyawan *outsource* yang menghadapi kondisi kerja berbeda dibandingkan karyawan tetap, seperti jaminan status kerja, keamanan kerja, dan peluang pengembangan karir dibandingkan karyawan tetap. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, komunikasi, dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan *outsource* di Universitas Ciputra. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel 95 karyawan *outsource*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan uji t, uji F, serta koefisien determinasi dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, komunikasi, dan stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan motivasi melalui sistem kompensasi yang adil dan peluang pengembangan karir, penerapan komunikasi yang efektif dan terbuka antara atasan dan karyawan, serta pengelolaan stres kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan *outsource*. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen dalam merancang kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Motivasi Kerja; Komunikasi; Stres Kerja; Kepuasan Kerja; Karyawan *Outsource*.

Abstract

Job satisfaction is an important element in determining organizational success, including for outsourced employees who face different working conditions compared to permanent employees, such as job status security, employment stability, and career development opportunities. This study aims to examine the effect of work motivation, communication, and work stress on the job satisfaction of outsourced employees at Universitas Ciputra. The research employs a quantitative approach with a sample of 95 outsourced employees. Data were collected through questionnaires and analyzed using t-tests, F-tests, and the coefficient of determination with the assistance of SPSS software. The results indicate that work motivation, communication, and work stress have a positive and significant effect on job satisfaction, both partially and simultaneously. These findings emphasize that increasing motivation through fair compensation systems and career development opportunities, implementing effective and open communication between supervisors and employees, and managing work stress properly can enhance the job satisfaction of outsourced employees. This study provides practical implications for management in designing more inclusive and sustainable human resource management policies and strategies.

Keyword: Work Motivation; Communication; Work Stress; Job Satisfaction; Outsourced Employees.

1. Pendahuluan

Penggunaan karyawan *outsorce* hingga saat ini masih menjadi strategi yang diminati oleh banyak perusahaan. Penelitian Puspadewi *et al.* (2024) menunjukkan bahwa karyawan *outsorce* memberikan berbagai keuntungan kompetitif, seperti efisiensi biaya operasional, peningkatan fokus pada *core business*, kemudahan akses terhadap keahlian dan teknologi tertentu, serta fleksibilitas organisasi. Di Indonesia, peran karyawan *outsorce* tergolong signifikan. Data Asosiasi Bisnis Alih Daya Indonesia (ABADI) yang dirilis CNBC pada tahun 2025 mencatat terdapat sekitar 68.000 perusahaan yang mempekerjakan kurang lebih 2,2 juta pekerja *outsorce* (Aprilia, 2025). Istilah *outsorce* berasal dari gabungan kata "out" dan "source" (sumber dari luar), merujuk pada praktik bisnis di mana perusahaan menyerahkan sebagian tugas atau pekerjaan kepada pihak ketiga. Menurut Dana *et al.* (2021), *outsorce* dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas logis yang terpisah namun tetap memiliki keterkaitan, yang pelaksanaannya secara terus-menerus berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Definisi serupa juga diungkapkan oleh Pratiwi & Andani, (2022), yang menjelaskan *outsorce* sebagai penggunaan tenaga kerja dari perusahaan penyedia jasa untuk menjalankan fungsi tertentu agar perusahaan pengguna dapat fokus pada kegiatan inti. Meskipun memberikan banyak manfaat, penggunaan karyawan *outsorce* tidak terlepas dari sebuah tantangan. Beberapa permasalahan yang sering muncul antara lain risiko kebocoran informasi. Kendala dalam menjaga kualitas kerja juga salah satu tantangan, yang di mana menurut Yang *et al.* (2023) menunjukkan bahwa karyawan *outsorce* sering merasa tidak menjadi bagian dari perusahaan akibat perbedaan status kerja, yang berdampak pada menurunnya kontribusi dan performa kerja. Keberadaan vendor sebagai pihak ketiga juga berpotensi menimbulkan ketergantungan yang dapat mengganggu operasional perusahaan. Paulo dan Aragão (2021) menyoroti bahwa ketergantungan pada vendor dapat mengurangi fleksibilitas organisasi dan mengancam keberlangsungan bisnis. Situasi ini tentunya dapat terjadi di Universitas Ciputra Surabaya yang mempekerjakan sebanyak 95 karyawan *outsorce* di berbagai bidang, seperti keamanan, kebersihan, *driver* dan staf *landscape*. Berdasarkan hasil pra- survei yang dilakukan terhadap 45 karyawan *outsorce* Universitas Ciputra Surabaya, ditemukan beberapa permasalahan yang dapat dikelompokkan dalam 3 kelompok temuan utama berikut:

Tabel 1. Hasil Pra Survey

Temuan utama	Jumlah Responden
<ul style="list-style-type: none"> ● Gaji tidak sesuai dengan beban kerja. Upah lembur kurang memadai. ● Kurangnya penghargaan atas kontribusi karyawan. 	14 responden
<ul style="list-style-type: none"> ● Peraturan dan SOP membingungkan serta sering berubah. Kurangnya komunikasi dan koordinasi antar tim maupun dari atasan. ● Minimnya dukungan dari atasan terhadap bawahan. 	11 responden
<ul style="list-style-type: none"> ● Beban kerja berlebihan. ● Atasan terlalu otoriter dan tidak berperan sebagai penengah. Tantangan menghadapi perilaku mahasiswa. ● Komplain mendadak yang menambah tekanan kerja. 	20 responden

Hasil pra-survei terhadap 45 karyawan *outsorce* di Universitas Ciputra menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara gaji dan beban kerja menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahmadona *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa ketimpangan antara kompensasi dan beban kerja dapat menurunkan motivasi karyawan. Selain itu, upah lembur yang dinilai kurang memadai juga menjadi keluhan, terutama ketika karyawan bekerja melebihi jam kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Yati *et al.* (2021) bahwa ketidakpuasan terhadap kompensasi lembur berdampak negatif terhadap motivasi kerja. Permasalahan lain yang turut muncul adalah

RESEARCH ARTICLE

minimnya penghargaan atas kontribusi karyawan, baik secara finansial maupun non-finansial. Gitaswari *et al.* (2024) menjelaskan bahwa bentuk penghargaan tersebut dapat ditingkatkan melalui pemberian tunjangan maupun kegiatan apresiatif. Secara keseluruhan, ketiga permasalahan ini mengarah pada lemahnya aspek motivasi kerja karyawan *outsourcer*. Selain motivasi kerja, temuan pra-survei dari 11 responden menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh beberapa permasalahan utama. Peraturan dan SOP yang dinilai membingungkan serta sering berubah dianggap menghambat kinerja karyawan, sebagaimana dikemukakan oleh Mukhamar *et al.* (2021) bahwa ketidakstabilan aturan dapat menimbulkan kebingungan dalam organisasi. Kurangnya komunikasi dan koordinasi antar tim maupun dari atasan juga berpotensi menciptakan ketegangan kerja, sejalan dengan temuan Rachmaningsih dan Harahap (2022). Selain itu, minimnya dukungan dari atasan terhadap bawahan menjadi keluhan lain, di mana Safitri dan Fitriyana (2021) menegaskan bahwa dukungan atasan merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem kerja dan komunikasi organisasi memiliki peran signifikan dalam memengaruhi kepuasan karyawan *outsourcer*. Selanjutnya, berdasarkan temuan dari 20 responden, ditemukan empat faktor utama yang memicu stres kerja dan berdampak pada kepuasan kerja, yaitu beban kerja yang berlebihan, gaya kepemimpinan atasan yang cenderung otoriter, tantangan dalam menghadapi perilaku mahasiswa yang beragam, serta adanya komplain mendadak dari mahasiswa atau pihak lain. Beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan tekanan psikologis dan menurunkan kinerja, sementara gaya kepemimpinan yang tidak suportif memperburuk kondisi kerja karyawan (Andriyani & Dewi, 2020). Selain itu, interaksi dengan mahasiswa yang beragam menuntut kemampuan interpersonal yang baik agar tidak menambah tingkat stres (Wibiseno & Dewi, 2018), dan komplain mendadak berpotensi menimbulkan konflik serta meningkatkan beban kerja (Wijaya & Manalu *et al.*, 2022). Keempat faktor tersebut mencerminkan dimensi stres kerja yang secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan ketiga kelompok temuan utama tersebut, dapat disimpulkan bahwa permasalahan motivasi kerja, komunikasi organisasi, dan stres kerja diduga saling berkaitan dan memengaruhi kepuasan kerja karyawan *outsourcer*. Uka dan Prendi (2021) mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi komitmen karyawan untuk mencapai performa optimal. Sementara itu, Zhao *et al.* (2022) menekankan bahwa efektivitas komunikasi ditentukan oleh kualitas pertukaran informasi dan interaksi dalam pekerjaan sehari-hari. Adapun stres kerja, menurut Budshra *et al.* (2024), merupakan ketegangan fisik, emosional, dan psikologis yang muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan karyawan. Secara keseluruhan, interaksi antara motivasi, komunikasi, dan stres kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait. Oleh karena itu, penelitian lanjutan di Universitas Ciputra Surabaya sangat penting untuk merumuskan kebijakan yang lebih efektif dalam meningkatkan kesejahteraan, motivasi, dan kinerja karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, dan berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Uka dan Prendi (2021), didefinisikan sebagai suatu proses yang bersifat dinamis dan berkelanjutan, yang berfungsi untuk membentuk, mengarahkan, serta mempertahankan komitmen karyawan dalam memberikan kinerja yang optimal. Penelitian tersebut menekankan bahwa motivasi tidak hanya bersumber dari dorongan intrinsik individu, tetapi juga sangat didorong oleh faktor-faktor eksternal di lingkungan kerja. Dengan demikian, motivasi dipandang sebagai hasil dari interaksi sinergis antara faktor internal (dorongan pribadi) dan faktor eksternal (kondisi lingkungan kerja yang mendukung). Keselarasan antara kedua aspek ini merupakan elemen kunci dalam pencapaian performa kerja yang unggul. Uka dan Prendi (2021) mengidentifikasi empat indikator utama dalam mengukur motivasi kerja, yaitu:

RESEARCH ARTICLE

- 1) Gaji (*Wages*): Mengacu pada persepsi karyawan terhadap keseimbangan antara imbalan finansial yang diterima dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi.
- 2) Hubungan dengan Rekan Kerja (*Relationship with Colleagues*): Mencakup kualitas hubungan interpersonal antar karyawan, suasana kerja yang positif, serta adanya dukungan sosial dari manajemen maupun sesama rekan kerja.
- 3) Pengawasan dari Atasan (*Supervision*): Menunjukkan peran atasan dalam memberikan arahan, dukungan, dan bimbingan yang konstruktif kepada bawahan.
- 4) Kesempatan untuk Berkembang (*Opportunities for Advancement*): Merujuk pada peluang yang tersedia bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi, memperoleh promosi, serta kemajuan karier secara berkelanjutan.

2.2 Komunikasi Kerja

Menurut Zhao *et al.* (2022), komunikasi di lingkungan kerja dapat diartikan sebagai persepsi karyawan terhadap efektivitas pertukaran informasi dan interaksi yang terjadi selama pelaksanaan tugas sehari-hari. Definisi ini menekankan bahwa efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan proses komunikasi itu sendiri, melainkan lebih pada bagaimana karyawan memaknai dan menilai kualitas komunikasi yang terjadi. Ketika karyawan merasakan bahwa informasi disampaikan dengan jelas, alurnya lancar, serta interaksi berlangsung secara konstruktif, maka komunikasi dalam organisasi dapat dikategorikan sebagai efektif. Berdasarkan kerangka tersebut, Zhao *et al.* (2022) mengidentifikasi empat indikator utama dalam mengukur efektivitas komunikasi di lingkungan kerja, yaitu:

- 1) Keterbukaan Komunikasi (*Communication Openness*): sejauh mana karyawan merasa memiliki kebebasan untuk menyampaikan ide, pendapat, maupun kekhawatiran kepada atasan dan rekan kerja tanpa adanya rasa takut atau tekanan. Keterbukaan juga mencakup kemudahan dalam mengakses informasi penting yang relevan dengan pelaksanaan pekerjaan. Tingkat keterbukaan yang tinggi menunjukkan adanya kepercayaan antar individu dalam organisasi.
- 2) Kecepatan Komunikasi (*Communication Speed*): mengukur seberapa cepat informasi yang disampaikan hingga diterima oleh seluruh pihak yang berkepentingan. Dalam konteks organisasi yang dinamis, penyampaian informasi, pengambilan keputusan, dan pemberian umpan balik harus dilakukan secara tepat waktu agar tidak menghambat proses kerja.
- 3) Kejelasan Komunikasi (*Communication Clarity*): yaitu informasi yang disampaikan secara jelas, ringkas, dan tidak menimbulkan ambiguitas akan meminimalisir terjadinya kesalahan interpretasi dan memastikan semua pihak memiliki pemahaman yang seragam mengenai instruksi, tujuan, dan harapan organisasi.
- 4) Dukungan Komunikasi (*Communication Support*) Dukungan komunikasi menunjukkan sejauh mana komunikasi yang terjadi memberikan dukungan psikologis dan profesional kepada karyawan. Hal ini mencakup kemampuan untuk mendengarkan secara aktif, memberikan umpan balik yang membangun, serta menunjukkan empati dalam interaksi. Dukungan ini berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan meningkatkan kepuasan serta motivasi kerja karyawan.

2.3 Stres Kerja

Stres kerja menurut Sushma *et al.* (2024) sebagai suatu kondisi tekanan fisik, emosional, dan psikologis yang timbul akibat hadirnya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang ada dengan kapasitas individu dalam memenuhi seluruh tuntutan tersebut. Ketidakseimbangan ini dapat bersumber dari berbagai faktor, termasuk beban kerja, peran yang dijalankan, maupun lingkungan kerja secara keseluruhan. Adapun beberapa penyebab utama stres kerja menurut Sushma *et al.* (2024) antara lain:

- 1) Beban Peran yang Berlebihan (*Role Overload*): Stres muncul ketika individu dihadapkan pada jumlah tugas atau tanggung jawab yang melebihi kapasitas waktu dan energinya. Kelebihan beban kerja ini dapat menyebabkan karyawan merasa kewalahan dan tidak mampu menyelesaikan tugas secara optimal.

RESEARCH ARTICLE

- 2) Ketidakjelasan dan Konflik Peran (*Role Strain*): Ketegangan peran terjadi ketika terdapat ambiguitas atau konflik dalam ekspektasi peran yang harus dijalankan oleh karyawan.
- 3) Kelelahan Emosional dan Fisik (*Personal Burnout*): merupakan bentuk kelelahan ekstrim akibat paparan stres berkepanjangan. Gejalanya meliputi kehilangan energi, sikap negatif terhadap pekerjaan, dan menurunnya rasa pencapaian pribadi. Kondisi ini menunjukkan bahwa sumber daya psikologis individu telah terkuras akibat tekanan yang terus-menerus.
- 4) Ketegangan Sosial di Tempat Kerja (*Workplace Strain*): Faktor stres ini berasal dari kondisi sosial di lingkungan kerja, seperti konflik interpersonal, kurangnya dukungan dari rekan kerja atau atasan, serta budaya kerja yang tidak kondusif. Meskipun tidak selalu berkaitan langsung dengan tugas pekerjaan, ketegangan ini dapat berdampak signifikan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan.

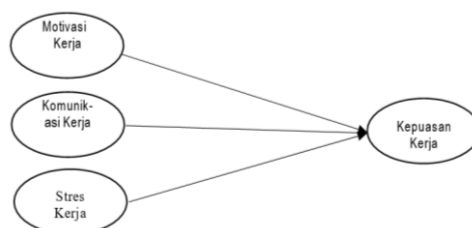
2.4 Kepuasan Kerja

Menurut Wang (2023) dalam Martono dan Rangkuti (2024), kepuasan kerja diartikan sebagai suatu kondisi psikologis positif yang mencerminkan tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini muncul ketika pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan harapan dan mampu memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga menimbulkan perasaan senang dan bahagia. Terdapat lima indikator kepuasan kerja dalam penelitian Wang (2023) dalam Martono dan Rangkuti (2024), diantaranya:

- 1) Kesempatan Profesional (*Professional Opportunities*): Merujuk pada adanya peluang bagi karyawan untuk berkembang dalam karier, baik melalui pelatihan, peningkatan keterampilan, maupun jalur promosi yang jelas. Ketika karyawan melihat adanya prospek pertumbuhan di dalam organisasi, tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat.
- 2) Pujian dan Pengakuan (*Praise and Recognition Opportunities*): Faktor ini mencakup penghargaan atas kontribusi atau pencapaian yang diberikan kepada karyawan, baik dalam bentuk formal apresiatif (bonus atau penghargaan) maupun informal (pujian langsung dari atasan). Pengakuan semacam ini menumbuhkan rasa dihargai yang berdampak positif terhadap kepuasan kerja.
- 3) Fleksibilitas Penjadwalan (*Scheduling*): Penjadwalan yang adil dan fleksibel memberikan adanya kemungkinan karyawan dapat keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Pengaturan waktu kerja yang mempertimbangkan kebutuhan individu dapat mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kepuasan secara keseluruhan.
- 4) Kendali dan Tanggung Jawab (*Control and Responsibility*): Kepuasan kerja juga meningkat ketika karyawan diberikan kepercayaan untuk mengelola tugas mereka secara mandiri. Pemberian tanggung jawab yang proporsional menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan.
- 5) Imbalan Ekstrinsik (*Extrinsic Rewards*): Faktor ini berkaitan dengan kompensasi yang diterima karyawan, termasuk gaji, tunjangan, dan insentif lainnya. Imbalan yang layak dan kompetitif tidak hanya berfungsi sebagai motivator, tetapi juga menjadi penopang utama dalam membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan.

2.5 Kerangka Penelitian dan Hipotesis

Berdasarkan hasil literatur serta penelitian sebelumnya, dapat dirumuskan keterkaitan antarvariabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini. Keterkaitan tersebut disusun secara konseptual ke dalam kerangka penelitian sebagai landasan analisis. Selanjutnya, hubungan antarvariabel tersebut di dalam bentuk hipotesis penelitian yang akan diuji secara empiris guna memperoleh bukti secara ilmiah.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

RESEARCH ARTICLE

2.6 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Setiawan dan Esthi (2021) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan penilaian kinerja sebagai faktor yang memperkuat kepuasan karyawan. Penelitian Ramadhan dan Wahyuni (2021) juga mendukung temuan tersebut, di mana motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja dan kepuasan kerja, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi. Selain itu, Flannery *et al.* (2022) menegaskan bahwa motivasi merupakan mediator penting dalam hubungan antara lingkungan kerja, kepuasan, dan kinerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berdampak langsung terhadap kinerja, melainkan melalui kepuasan kerja dengan motivasi sebagai perantaranya. Sementara itu, Zaky (2020) menambahkan bahwa motivasi dan kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan serta retensi karyawan, yang mengindikasikan bahwa karyawan dengan motivasi tinggi cenderung lebih puas dan loyal terhadap organisasi. Penelitian yang lebih terbaru turut memperkuat temuan tersebut. Febby dan Nawawi (2024), mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan penilaian kinerja sebagai faktor yang memperkuat hubungan tersebut. Sementara itu, penelitian Yunardi dan Ie (2023) menemukan bahwa motivasi kerja tidak hanya memengaruhi kinerja karyawan, tetapi juga kepuasan kerja, dengan kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi. Temuan ini menekankan bahwa motivasi kerja merupakan variabel kunci dalam mendorong tercapainya kebutuhan karyawan dalam konteks pekerjaan, sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama yang bisa dirumuskan sebagai berikut: H1: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourse* Universitas Ciputra.

2.7 Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Komunikasi di lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap kepuasan karyawan. Rahmasari *et al.* (2024) menemukan bahwa komunikasi yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga berdampak positif pada kepuasan kerja serta mampu menekan tingkat *turnover*, khususnya pada sektor kesehatan. Sementara itu, Sundari *et al.* (2024) menekankan bahwa komunikasi interpersonal yang baik dapat memperkuat kohesi tim sekaligus menciptakan suasana kerja yang harmonis, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Wahyuni dan Sulistyanto (2023), yang menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal dapat berfungsi sebagai mediator dalam mendorong kinerja melalui kepuasan kerja. Pegawai yang merasa diperhatikan, didengar, dan dipahami cenderung lebih puas serta lebih termotivasi dalam bekerja. Dominggus *et al.* (2024) turut menguatkan hasil ini dengan menyatakan bahwa komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga semakin memperjelas hubungan positif antara kedua variabel tersebut. Selain itu, Nurdin dan Prinandita (2023) menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang terbangun dengan baik mampu meningkatkan kinerja sekaligus kepuasan kerja, sedangkan menurut Rahmah (2021), menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak efektif justru dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian termutakhir oleh Nath *et al.* (2025), menambahkan bahwa berbagai intervensi di tempat kerja dapat berdampak positif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai melalui peningkatan komunikasi dan interaksi sosial di antara karyawan. Hal ini membuktikan bahwa komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, namun juga sebagai prosedur sosial yang memperkuat hubungan kerja dan kesejahteraan karyawan. Oleh itu, berdasarkan uraian di atas hipotesis kedua bisa dirumuskan sebagai berikut: H2: Komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourse* Universitas Ciputra.

2.8 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berbeda dengan motivasi dan komunikasi yang cenderung meningkatkan kepuasan kerja, stres kerja dipandang sebagai faktor yang dapat menurunkan tingkat kepuasan karyawan. Stres kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan, kontrol, maupun sumber daya yang dimiliki individu. Parry *et al.* (2023), menjelaskan bahwa kondisi tersebut sering menimbulkan kelelahan

RESEARCH ARTICLE

emosional yang berdampak pada menurunnya semangat, keterlibatan, serta kepuasan kerja karyawan. Faktor pemicu stres kerja di lingkungan organisasi antara lain tingginya beban kerja, rendahnya otonomi, serta lemahnya dukungan organisasi. Maharjan (2024) menyatakan bahwa kondisi kerja yang menekan dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman, sehingga berimplikasi negatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Atroszko *et al.* (2025) turut memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa fluktuasi interpersonal yang tidak sehat, seperti ketergantungan pada rekan kerja yang memiliki kecenderungan kecanduan kerja (*workaholic*), dapat meningkatkan stres dan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Meskipun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa dampak negatif stres kerja dapat diminimalkan melalui faktor-faktor pendukung. Salah satunya diungkapkan Dewi dan Dewi (2024), motivasi kerja berperan sebagai variabel penahan yang mampu mengurangi pengaruh stres terhadap kepuasan kerja. Selain itu, fleksibilitas kerja terbukti dapat menurunkan tingkat stres sekaligus menjaga kepuasan kerja tetap stabil (Karsili *et al.*, 2021). Penelitian terbaru oleh Rohani dan Aryani (2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja, sehingga mampu meredakan tekanan kerja yang dialami karyawan. Implementasi praktis dari hubungan antara stres kerja dan kepuasan kerja terlihat dalam penelitian Avr (2025) yang menemukan bahwa tingkat stres kerja yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan stres kerja menjadi aspek penting dalam strategi organisasi untuk menjaga kepuasan dan produktivitas karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang dirumuskan adalah: H3: Stres berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan outsource Universitas Ciputra.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara motivasi, komunikasi, dan stres kerja terhadap kepuasan kerja. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu mengukur fenomena sosial secara objektif melalui data numerik dan analisis statistik sehingga hipotesis dapat diuji secara sistematis (Akbar *et al.*, 2024). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan *outsource* Universitas Ciputra Surabaya yang berjumlah 95 orang, dengan teknik sampling jenuh agar hasil penelitian lebih representatif serta meminimalkan potensi bias seleksi (Nastasia, 2022). Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator yang telah teruji pada penelitian sebelumnya, yaitu empat indikator motivasi (Uka & Prendi, 2021), empat indikator komunikasi (Zhao *et al.*, 2022), empat indikator stres kerja (Sushama *et al.*, 2024), serta lima indikator kepuasan kerja (Wang, 2023 dalam Martono & Rangkuti, 2024). Seluruh item diukur dengan skala Likert 5 poin mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju untuk memudahkan pengukuran persepsi responden secara objektif (Wahidah, 2022). Data yang diperoleh dianalisis menggunakan SPSS dengan serangkaian uji meliputi uji validitas Pearson, reliabilitas Cronbach's Alpha dengan kriteria $\geq 0,60$ (Sugiyono, 2019; Hermawan & Aryati, 2022), serta uji asumsi klasik meliputi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas (Muhidin & Situngkir, 2022). Selanjutnya, analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh motivasi, komunikasi, dan stres kerja terhadap kepuasan kerja, dengan uji *t* menilai pengaruh parsial, uji *f* menilai pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (R^2) menunjukkan variasi kepuasan kerja yang dijelaskan oleh variabel independen (Ghozali, 2018; Santoso, 2021). Dengan demikian, rancangan metode penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

RESEARCH ARTICLE

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Tabel 2. Karakteristik Responden

Divisi	F	%	Lama Kerja	F	%	Usia	F	%
<i>Cleaning service</i>	49	52%	< 1 tahun	14	15%	18 – 24 tahun	16	17%
<i>Driver</i>	4	4%	1 – 3 tahun	43	45%	25 – 34 tahun	52	55%
<i>Finance</i>	2	2%	4 – 6 tahun	19	20%	35 – 44 tahun	20	21%
<i>Landscape</i>	6	6%	7 – 10 tahun	7	7%	45 – 54 tahun	7	7%
<i>Security</i>	28	29%	> 10 tahun	12	13%	-	-	-
<i>Staff pos Layanan</i>	1	1%						
<i>Secure Parking</i>	2	2%						
Anonim	3	3%						

Berdasarkan hasil survei terhadap 95 karyawan *outsorce* di Universitas Ciputra, diperoleh gambaran karakteristik responden sebagai berikut. Sebagian besar karyawan *outsorce*, yakni sebesar 52%, bekerja pada divisi *cleaning service*, yang menunjukkan bahwa unit ini merupakan tenaga kerja *outsorce* terbesar di lingkungan universitas. Selanjutnya, hampir separuh responden (45%) memiliki masa kerja antara 1–3 tahun, yang mencerminkan tingkat retensi tenaga *outsorce* pada kategori menengah. Dari sisi demografis, mayoritas karyawan *outsorce* berada pada kelompok usia 25–34 tahun dengan persentase sebesar 55%, mengindikasikan bahwa komposisi tenaga kerja *outsorce* di Universitas Ciputra didominasi oleh karyawan usia produktif.

Tabel 3. Uji Validitas

Variabel	Item	Pearson Correlation	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	X1.1	.866	Valid
	X1.2	.676	Valid
	X1.3	.884	Valid
	X1.4	.813	Valid
Komunikasi Kerja (X2)	X2.1	.786	Valid
	X2.2	.780	Valid
	X2.3	.730	Valid
	X2.4	.785	Valid
Stres Kerja (X3)	X3.1	.844	Valid
	X3.2	.824	Valid
	X3.3	.815	Valid
	X3.4	.751	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y1.1	.713	Valid
	Y1.2	.796	Valid
	Y1.3	.597	Valid
	Y1.4	.591	Valid
	Y1.5	.822	Valid

Berdasarkan uji korelasi pearson diperoleh hasil variabel motivasi (X1), komunikasi (X2), stres (X3), serta kepuasan kerja (Y) adalah data yang valid. Hal tersebut disebabkan nilai uji korelasi pearson pada keempat variabel tersebut lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel, yaitu data lebih besar dari 0,169 (valid = r tabel < hasil uji korelasi pearson).

RESEARCH ARTICLE

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Jumlah Item	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	0,825	4	Reliabel
Komunikasi Kerja (X2)	0,770	4	Reliabel
Stres Kerja (X3)	0,824	4	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,821	6	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, diperoleh nilai sebesar 0,825 untuk variabel motivasi kerja (X1), 0,770 untuk variabel komunikasi (X2), 0,824 untuk variabel stres kerja (X3), serta 0,821 untuk variabel kepuasan kerja (Y). Seluruh nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan batas minimum 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen pada keempat variabel penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan dinyatakan reliabel.

Tabel 5. Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		95
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	3,57518183
Most Extreme Differences	Absolute	0,089
	Positive	0,067
	Negative	-0,089
Test Statistic		0,089
Asymp. Sig. (2-tailed)		.060c

Hasil perolehan uji normalitas Kolmogorov Smirnov pada keempat variabel penelitian yaitu literasi motivasi (X1), komunikasi (X2), stres (X3), serta keputusan investasi didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,06 yang mana lebih besar dari pada 0,05. Maka sesuai dengan hasil tersebut dinyatakan keempat variabel memiliki distribusi normal.

Table 6. Multikolinieritas

		Tolerance	VIF
1	Motivasi Kerja	0,546	1,832
	Komunikasi Kerja	0,637	1,570
	Stres Kerja	0,738	1,355

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas, diperoleh bahwa variabel motivasi kerja (X1) memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,546 ($> 0,05$) dan nilai VIF sebesar 1,832 (< 10). Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak mengalami masalah multikolinieritas. Selanjutnya, variabel komunikasi kerja (X2) memperoleh nilai *Tolerance* 0,637 yang lebih besar daripada 0,05, serta nilai VIF 1,570 yang berada di bawah 10. Dengan demikian, variabel komunikasi juga tidak terindikasi multikolinieritas. Adapun variabel stres kerja (X3) menunjukkan nilai *Tolerance* sebesar 0,732 ($> 0,05$) dan VIF 1,355 (< 10), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel ini pun bebas dari gejala multikolinieritas.

RESEARCH ARTICLE

Tabel 7. Uji Heterokedasitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	6,547	2,228			2,938	0,004
Motivasi Kerja	0,003	0,094	0,004		0,028	0,978
Komunikasi Kerja	-0,211	0,126	-0,215		-1,671	0,098
Stres Kerja	-0,030	0,070	-0,051		-0,430	0,668

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa ketiga variabel independen dalam penelitian ini tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi masing-masing variabel yang lebih besar dari 0,05. Variabel motivasi kerja (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,978, variabel komunikasi kerja (X2) memperoleh nilai 0,098, dan variabel stres kerja (X3) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,668. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan bebas dari masalah heteroskedastisitas.

Tabel 8. Uji Parsial (Uji T)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	-0,976	3,907			-0,250	0,803
Motivasi Kerja	0,465	0,165	0,345		2,822	0,006
Komunikasi Kerja	0,605	0,221	0,309		2,737	0,007
Stres Kerja	0,327	0,122	0,281		2,675	0,009

Hasil pengujian parsial melalui uji t menunjukkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel motivasi kerja (X1) memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,006 yang lebih kecil daripada 0,05 ($0,006 < 0,05$) dengan nilai t hitung 2,882 yang lebih besar dari t tabel 1,770 ($2,882 > 1,770$). Hal ini menandakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, variabel komunikasi kerja (X2) memiliki nilai signifikansi 0,007, yang juga lebih kecil dari 0,05 ($0,007 < 0,05$), serta nilai t hitung sebesar 2,737 yang lebih besar daripada t tabel 1,770 ($2,737 > 1,770$). Dengan demikian, komunikasi kerja terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Adapun variabel stres kerja (X3) memperoleh nilai signifikansi 0,009, lebih kecil dari 0,05 ($0,009 < 0,05$), serta nilai t hitung 2,675 yang lebih tinggi dibandingkan t tabel 1,770 ($2,675 > 1,770$). Oleh karena itu, stres kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada tabel diatas juga diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -0,976 + 0,46X1 + 0,60X2 + 0,32X3 + e$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi diatas, diperoleh nilai konstanta sebesar -0,976. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila seluruh variabel independen berada pada angka nol, maka tingkat kepuasan kerja karyawan diproyeksikan sebesar -0,976. Meskipun demikian, kondisi tersebut tidak memiliki makna praktis karena kepuasan kerja tidak mungkin bernilai negatif. Nilai negatif pada konstanta lebih tepat dimaknai sebagai bentuk penyesuaian matematis dalam proses estimasi regresi agar model sesuai dengan pola data penelitian (Zahro *et al.*, 2021). Mengingat data yang digunakan telah lolos uji asumsi klasik, maka konstanta negatif ini tidak memengaruhi validitas model maupun hasil penelitian yang

RESEARCH ARTICLE

diperoleh. Koefisien regresi masing-masing variabel menunjukkan arah dan besaran pengaruh terhadap kepuasan kerja, dengan asumsi variabel lain konstan:

- 1) Variabel motivasi kerja (X1) memiliki koefisien 0,46, artinya setiap peningkatan satu satuan motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,46, dengan asumsi variabel lain berada dalam kondisi konstan. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja berperan positif dalam membentuk kepuasan karyawan, yang artinya semakin tinggi motivasi yang dirasakan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dicapai.
- 2) Variabel komunikasi kerja (X2) memiliki koefisien sebesar 0,60, yang dapat diinterpretasikan setiap peningkatan satu satuan komunikasi kerja berdampak pada kenaikan kepuasan kerja sebesar 0,60. Nilai ini memperlihatkan bahwa komunikasi kerja memberikan pengaruh lebih dominan terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan variabel motivasi kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin efektif komunikasi yang terjalin antara atasan dengan karyawan maupun antar rekan kerja, maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Oleh karena itu, komunikasi kerja dapat dipandang sebagai salah satu faktor utama dalam menciptakan kepuasan kerja.
- 3) Koefisien variabel stres kerja (X3) sebesar 0,32 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit stres kerja berhubungan dengan naiknya kepuasan kerja sebesar 0,32. Hasil ini menarik karena berbeda dari pandangan umum yang sering menganggap stres kerja sebagai faktor penghambat kepuasan. Temuan penelitian justru memperlihatkan bahwa tekanan kerja dalam tingkat tertentu mampu mendorong karyawan untuk lebih fokus, meningkatkan motivasi, serta menumbuhkan semangat dalam menyelesaikan tugas. Tekanan yang terkendali juga dapat menciptakan rasa pencapaian setelah pekerjaan terselesaikan dengan baik, sehingga memunculkan kepuasan tersendiri. Dengan demikian, stres kerja dalam batas yang wajar dapat berperan positif terhadap peningkatan kinerja sekaligus memberikan kontribusi pada kepuasan kerja karyawan.

Tabel 9. Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	421,489	3	140,496	10,641	.000b
Residual	1201,501	91	13,203		
Total	1622,989	94			

Pada hasil uji F dapat terlihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05). Selain itu, diperoleh nilai F hitung sebesar 10,641, lebih besar dibandingkan dengan F tabel sebesar 3,344 (10,641 > 3,344). Dengan demikian, ditarik kesimpulan jika variabel motivasi kerja (X1), komunikasi kerja (X2), dan stres kerja (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini dapat diartikan jika model regresi yang digunakan layak untuk menjelaskan hubungan antara ketiga variabel independen dengan kepuasan kerja karyawan *outsourcing* di Universitas Ciputra.

Tabel 10. Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.510a	0,260	0,235	3,634

Hasil uji koefisien determinasi memberikan arti bahwa nilai R Square sebesar 0,260. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebesar 26% variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh tiga variabel independen, yaitu motivasi kerja (X1), komunikasi kerja (X2), dan stres kerja (X3). Dengan kata lain, ketiga faktor tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap peningkatan maupun penurunan kepuasan kerja. Adapun sisanya, yaitu sebesar 74%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

RESEARCH ARTICLE

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data, penelitian ini membuktikan bahwa Motivasi Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Artinya, semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan *outsourse* Universitas Ciputra, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Faktor yang membentuk motivasi kerja meliputi kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, perhatian serta arahan dari atasan, dan kesempatan untuk mengembangkan diri (Uka & Prendi, 2021). Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dapat diterima. Temuan ini sejalan dengan fenomena pra-survei yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasa upah yang diterima belum sesuai, sehingga memunculkan ketidakpuasan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Setiawan dan Esthi (2021) yang menegaskan bahwa motivasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui mekanisme penilaian kinerja. Menariknya, meskipun kompensasi sebagai salah satu faktor motivasi belum sepenuhnya terpenuhi, motivasi tetap memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi tidak semata ditentukan oleh faktor finansial, melainkan juga aspek non-material seperti peluang berkembang, dukungan atasan, dan hubungan kerja yang baik. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa motivasi bersifat multidimensional dan tetap dapat meningkatkan kepuasan kerja meski terdapat keterbatasan pada faktor kompensasi. Sejalan dengan itu, Ramadhan dan Wahyuni (2021) mengemukakan bahwa motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja dan kepuasan kerja, di mana kepuasan dapat berperan sebagai variabel mediasi. Flannero *et al.* (2022) juga menegaskan bahwa motivasi berperan sebagai mediator antara lingkungan kerja, kepuasan, dan kinerja. Penelitian Zaky (2020) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa motivasi bersama dengan kompetensi karyawan berkontribusi pada tingkat kepuasan dan retensi karyawan, sehingga individu dengan motivasi tinggi cenderung lebih puas sekaligus lebih loyal terhadap organisasi.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa Komunikasi Kerja (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), sehingga hipotesis kedua (H2) dinyatakan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dalam lingkungan organisasi, terutama antara karyawan *outsourse* dengan atasan maupun antar rekan kerja, berperan dalam menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif. Komunikasi yang terbuka dan sehat tidak hanya meningkatkan koordinasi, tetapi juga memperkuat rasa saling percaya serta penghargaan antar karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wahyuni dan Sulistyanto (2023) yang membuktikan bahwa komunikasi interpersonal dapat berperan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja. Hal serupa juga diungkapkan oleh Dominggus *et al.* (2024) yang menegaskan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, serta Nurdin dan Prinandita (2023) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja sekaligus kepuasan karyawan. Di sisi lain, menurut Rahmah (2021) dalam hasil penelitiannya menemukan komunikasi yang tidak efektif justru menurunkan kepuasan kerja. Perbedaan ini memperlihatkan bahwa kualitas komunikasi menjadi faktor yang menentukan, jika komunikasi berlangsung dengan jelas, terbuka, dan sehat, maka akan menghasilkan dampak positif. Sebaliknya, komunikasi yang tidak transparan dapat memberikan pengaruh negatif. Dalam konteks penelitian ini, komunikasi antara karyawan *outsourse* dengan atasan berlangsung cukup baik sehingga mendukung terbentuknya situasi kerja yang kondusif. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh kebijakan organisasi itu sendiri, melainkan juga oleh bagaimana kebijakan tersebut disampaikan dan dipahami melalui komunikasi yang efektif. Adapun temuan pada Stres Kerja (X3) memperlihatkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), sehingga hipotesis ketiga (H3) juga dapat diterima. Namun, hasil ini memberikan perspektif menarik bahwa stres kerja tidak selalu berdampak negatif apabila dapat dikelola dengan baik. Dalam konteks karyawan *outsourse* Universitas Ciputra, stres yang ditangani secara tepat justru mampu memacu peningkatan kepuasan kerja. Dewi (2024) menjelaskan bahwa motivasi dapat berfungsi sebagai variabel mediasi yang menekan dampak negatif stres terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menarik karena berbeda dengan penelitian Maharjan (2024) yang menegaskan bahwa stres, terutama akibat beban kerja tinggi dan minimnya dukungan organisasi, cenderung menurunkan kepuasan kerja. Perbedaan ini dapat dijelaskan dari konteks penelitian, di mana karyawan *outsourse* Universitas Ciputra justru merasakan adanya sistem pengelolaan kerja yang cukup fleksibel, sehingga tekanan tidak serta-merta dipersepsikan

RESEARCH ARTICLE

sebagai hambatan, melainkan sebagai tantangan yang memacu produktivitas. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkaya literatur yang umumnya menekankan dampak negatif stres, sekaligus mengonfirmasi pandangan Karsili *et al.* (2021) bahwa fleksibilitas kerja mampu menekan efek buruk stres dan menjaga kepuasan karyawan. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa motivasi kerja, komunikasi kerja, dan stres kerja merupakan faktor penting yang secara simultan memengaruhi kepuasan kerja karyawan *outsourcer* di Universitas Ciputra. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh satu aspek tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi dari berbagai faktor psikologis maupun organisasi. Misalnya, dalam aspek motivasi mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dengan dukungan kompensasi, hubungan kerja yang harmonis, serta kesempatan pengembangan diri. Sementara itu, komunikasi yang efektif memungkinkan terciptanya koordinasi yang baik, rasa saling percaya, dan iklim kerja yang positif. Di sisi lain, stres kerja, meskipun berpotensi menurunkan kepuasan jika tidak dikelola dengan tepat, dapat berfungsi sebagai pemicu produktivitas ketika organisasi menyediakan mekanisme penanganan yang memadai.

Sejalan dengan temuan ini, Sugiharto *et al.* (2024) menegaskan bahwa pendekatan yang seimbang antara peningkatan motivasi, penguatan komunikasi, dan pengelolaan stres merupakan strategi yang relevan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Nurhalimatuzzahroh *et al.* (2025), yang menemukan bahwa motivasi, komunikasi, dan stres kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Honoris Industri. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa upaya meningkatkan kepuasan kerja harus dilaksanakan melalui pendekatan yang utuh, tidak hanya berfokus pada pemberian insentif materi, tetapi juga memperhatikan aspek non-materi yang berhubungan dengan hubungan antarindividu dan manajemen beban kerja. Implikasi dari penelitian ini menekankan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi. Pemberian kompensasi yang sesuai, kesempatan pengembangan karir, serta sistem komunikasi internal yang jelas dan transparan menjadi langkah awal yang dapat memperkuat kepuasan kerja karyawan. Selain itu, pengendalian stres melalui dukungan organisasi, kebijakan kerja yang fleksibel, maupun penyediaan fasilitas konseling juga dapat membantu karyawan menghadapi tekanan kerja sehari-hari. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat terjaga secara berkelanjutan dan pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap produktivitas serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja, komunikasi kerja, dan stres kerja merupakan elemen krusial yang harus diperhatikan organisasi dalam membangun kepuasan kerja. Apabila ketiga faktor ini dikelola dengan baik, karyawan tidak hanya akan merasa lebih puas, tetapi juga lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya dan lebih loyal kepada organisasi. Kondisi ini pada akhirnya akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi hasil mengenai pengaruh motivasi kerja, komunikasi kerja, dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcer* di Universitas Ciputra, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Motivasi kerja (X1) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka tingkat kepuasan kerja juga meningkat. Faktor-faktor seperti gaji, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan atasan, serta kesempatan untuk berkembang menjadi pendorong penting dalam meningkatkan motivasi karyawan. Komunikasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif, terbuka, dan transparan mampu memperkuat koordinasi antar karyawan maupun dengan atasan, serta menumbuhkan rasa saling percaya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Stres kerja (X3) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat stres kerja yang dikelola dengan baik justru dapat menjadi tantangan positif yang memacu karyawan untuk bekerja lebih optimal, sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Secara simultan, motivasi kerja (X1), komunikasi kerja (X2), dan stres kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini diperkuat

RESEARCH ARTICLE

dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,260, yang berarti 26% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut, sementara sisanya sebesar 74% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Bagi Manajemen Universitas Ciputra, perlu memperhatikan aspek kesejahteraan karyawan *outsourcer* melalui penyusunan sistem kompensasi yang adil, pemberian insentif berbasis kinerja, serta penyediaan peluang pengembangan diri. Langkah ini diharapkan mampu meningkatkan motivasi sekaligus memperkuat kepuasan kerja secara berkelanjutan. Dalam aspek komunikasi, penting bagi manajemen untuk mengembangkan budaya komunikasi yang terbuka, transparan, dan partisipatif. Implementasinya dapat dilakukan melalui forum diskusi rutin, mekanisme umpan balik dua arah, serta pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana koordinasi yang lebih efektif.

Terkait pengelolaan stres kerja, diperlukan strategi yang lebih sistematis, seperti pengaturan beban kerja yang proporsional, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta penyediaan program pendukung berupa konseling, pelatihan manajemen stres, maupun kegiatan rekreatif. Upaya ini bertujuan menjaga keseimbangan psikologis karyawan sehingga tetap produktif dalam menjalankan tugas. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas lingkup variabel diluar motivasi, komunikasi, dan stres kerja. Faktor di luar itu, seperti kompensasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, maupun budaya organisasi dapat dijadikan fokus penelitian, sehingga menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai determinan kepuasan kerja karyawan *outsourcer*.

6. Referensi

- Akbar, M. I., Mas'ud, R., Sanurdi, S., & Khotmi, H. (2024). Pengaruh profitabilitas terhadap harga saham pada perusahaan tambang yang terdaftar di Jakarta Islamic Index (JII) 2019-2021 dengan solvabilitas sebagai variabel moderasi. *Jesya*, 7(1), 12–20. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1454>.
- Andriyani, & Dewi. (2020). Pengaruh iklim organisasi, motivasi kerja, dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(10), 66–78. <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2020.V09.110.P03>.
- Aprilia, Z. (2025). 2,2 juta orang RI kerja outsourcing, kalau dihapus bosnya bilang gini. *CNBC Indonesia*.
- Atroszko, P. A., Kun, B., Buźniak, A., Czerwiński, S. K., Schneider, Z., Woropay-Hordziejewicz, N., & Charzyńska, E. (2025). Perceived coworkers' work addiction: Scale development and associations with one's own workaholism, job stress, and job satisfaction in 85 cultures. *Journal of Behavioral Addictions*, 14(1), 246-262. <https://doi.org/10.1556/2006.2025.00011>.
- AVR, M. (2025). A study of stress and its impact on job satisfaction among bank employees in Telangana. *Journal of Informatics Education and Research*, 5(1). <https://doi.org/10.52783/jier.v5i1.2107>.
- Budshra, S., Malhan, D., & Kumar, M. (2024). Analyzing work stress indicators and remedial measures among faculty in higher education institutions. *Frontiers in Health Informatics*, 13(4), 1572–1588.
- Dana, L. P., Nguyen, H. T., & Rafalkuc, B. (2021). Strategic outsourcing risk management of Van Hien University in Vietnam. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 1(2), 1-6.
- Dewi, & Nurhayati. (2021). The effect of career development on turnover intention with job satisfaction and organizational commitment as mediators, study at PT Control Systems Arena Para Nusa.

RESEARCH ARTICLE

European Journal of Business Management and Research, 6(4).
<https://doi.org/10.24018/Ejbm.2021.6.4.918>.

Dewi, N. & Dewi, A. (2024). Motivasi kerja memediasi pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BPD Bali cabang Renon. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 118.
<https://doi.org/10.24843/eeb.2024.v13.i01.p11>.

Dominggus, D., Salfarini, E., & Dedi, D. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi terhadap kepuasan kerja di dinas perumahan rakyat, kawasan permukiman, pertanahan dan lingkungan hidup Kabupaten Bengkayang. *Conference*, 389-395.
<https://doi.org/10.31603/conference.12019>.

Faridah, R., Ghozali, M., & Aruan, R. (2022). The turnover intention influenced by job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(5), 114–125. <https://doi.org/10.47814/Ijssr.V5i5.335>.

Febby, F. N. & Nawawi, M. T. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 6(1), 38-47.
<https://doi.org/10.24912/jmk.v6i1.28563>.

Fikri, M., Rizany, I., & Setiawan, H. (2022). Hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja perawat pada masa pandemi COVID-19 di rawat inap. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan*, 5(1), 38-46. <https://doi.org/10.32584/jkkm.v5i1.1362>.

Flannero, F., Ferdinand, F., & Meitiana, M. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 3(3), 195-206. <https://doi.org/10.37304/jem.v3i3.5685>.

Gitaswari, R. P., Ardyanto, A., & Syaputra, G. (2024). Keselarasan komunikasi vertikal dan horizontal di PT Tajur Surya Abadi. *Jurnal KARIMAH TAUHID*, 3(4), 134–146.
<https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i4.12779>.

Hermawan, R., & Aryati, T. (2022). Pengaruh financial distress dan corporate governance terhadap tax avoidance. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 2(2), 381–394. <https://doi.org/10.25105/jet.v2i2.14138>.

Husain, & Umbarkar. (2023). A study on satisfaction level of employees with special reference to Shivangi Bakers Private Limited (Parle-G Biscuit Company) Khamgaon. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 4(5), 40745. <https://doi.org/10.55248/Gengpi.4.523.40745>.

Karsili, H., Yeşiltaş, M., & Berberoğlu, A. (2021). Workplace flexibility for sustainable career satisfaction: Case of handling in the aviation sector in North Cyprus. *Sustainability*, 13(12), 6878. <https://doi.org/10.3390/su13126878>.

Maharjan, S. (2024). Employee perceptions of job demands, autonomy, and organizational support: A study on workplace stress and satisfaction. *NPRC J. Multidis. Res.*, 1(6), 84-97.
<https://doi.org/10.3126/nprcjmr.v1i6.71750>.

Martono, Z., & Rangkuti, F. (2022). The influence of compensation, job stress, and job satisfaction on employee performance in the outsourcing company PT. Citra Bersama. *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, 31(2), 131–148.

RESEARCH ARTICLE

- Meda, J., Foeh, J. E. H. J., & Niha, S. S. (2022). Pengaruh ketidakamanan kerja, iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(2), 392–407. <https://doi.org/10.38035/Jim.V1i2.50>.
- Muhidin, M., & Situngkir, T. L. (2022). Pengaruh rasio profitabilitas terhadap harga saham perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2015 - 2021. *Transformasi Manageria: Journal of Islamic Education Management*, 3(1), 15–27. <https://doi.org/10.47467/manageria.v3i1.2093>.
- Mukhamar, H., & Sutrisno. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja satuan polisi pamong praja dan efektivitas organisasi dalam mewujudkan ketertiban dan ketentraman umum Kabupaten Cilacap. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 22(4), 10–22. <https://doi.org/10.32424/Jeba.V22i4.1771>.
- Nastasia, K. (2022). Hubungan antara resiliensi dengan stres kerja pada guru pada masa pandemi COVID-19. *Psyche 165 Journal*, 15(2), 86–92. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v15i2.170>.
- Nath, A., Schimmelpfennig, S., Kreienbaum, C., & Konradt, U. (2025). Move to improve: Meta-analysis of workplace physical activity interventions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 30(3), 176–198. <https://doi.org/10.1037/ocp0000401>.
- Nelmi, N., Andriyani, & Nasution, N. A. (2024). The influence of transformational leadership, non-physical work environment, and compensation on employee job satisfaction PT. Perta Arun Gas (PAG) Lhokseumawe. *J-Mind (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 9(1), 180–192. <https://doi.org/10.29103/J-Mind.V9i1.16597>.
- Nurdin, S. & Prinandita, S. (2023). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Sains Manajemen*, 5(1), 14-25. <https://doi.org/10.51977/jsm.v5i1.1020>.
- Nurhalimatuzzahroh, G., Harini, S., & Pramestidewi, C. A. (2025). The influence of motivation, communication and job stress on job satisfaction of PT employees. *Honoris Industry. COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 8(2), 1421–1427.
- Nurjaya, N. & Rizal, A. (2023). Kompensasi dan kepuasan kerja dalam meningkatkan motivasi kerja guru. *Jurnal Educatio Fkip Unma*, 9(2), 523-533. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.4616>.
- Parray, Z., Islam, S., & Shah, T. (2023). Impact of workplace incivility and emotional exhaustion on job outcomes – a study of the higher education sector. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 1024-1041. <https://doi.org/10.1108/ijem-07-2022-0267>.
- Paulo, J., & Aragão, S. (2021). Outsourcing strategies in public services under budgetary constraints: Analysing perceptions of public managers. *Public Organization Review*, 21(1), 160–178.
- Pratiwi, W. B., & Andani, D. (2022). Perlindungan hukum tenaga kerja dengan sistem outsourcing di Indonesia. *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum*, 29(3), 652–673.
- Puspadewi, G. T., Insani, G. M., Hasnakusumah, R. T., & Rumbung, K. K. (2024). Pengaruh outsourcing terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. *Media Hukum Indonesia (MHI)*, 2(2), 569–580.

RESEARCH ARTICLE

- Rachmaningsih, P., & Harahap, D. (2022). Strategi komunikasi Amphuri dalam membangun citra perusahaan pada anggota. *Jurnal Syntax Transformation*, 3(1), 108–121. <https://doi.org/10.46799/jst.v3i1.498>.
- Rahmadona, T., Arafat, Y., & Safitri, W. D. (2021). Kontribusi motivasi kerja, disiplin kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Ranah Batahan. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru*, 4(3), 50–61. <https://doi.org/10.23887/jppg.v4i3.38647>.
- Rahmah, F. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perawat di instalasi rawat inap rumah sakit Bandung Medan. *Jurnal Rekam Medic*, 2(1), 25-35. <https://doi.org/10.33085/jrm.v2i1.4254>.
- Rahman, A. S., Santoso, A., & Auliah, A. (2022). The effect of assertive communication style and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening factor. *Proceeding of the International Conference on Business and Economics*, 1(1), 88–99. <https://doi.org/10.56444/lcbeuntagsmg.V1i1.284>.
- Rahmasari, H., Kosasih, K., & Yuliaty, F. (2024). Pengaruh komunikasi, lingkungan kerja, kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di RS TK IV Cijantung Kesdaam Jaya. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi dan Kewirausahaan*, 15(5). <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i5.4756>.
- Ramadhan, A. & Wahyuni, P. (2021). Pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT. Telkom Telekomunikasi Riau Kepulauan-Batam. *Buletin Ekonomi Manajemen Ekonomi Pembangunan Akuntansi*, 17(1), 1. <https://doi.org/10.31315/be.v17i1.5530>.
- Rohani, I. D. & Aryani, D. N. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 1310-1330. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1471>.
- Setiawan, I. & Esthi, R. (2021). Kepuasan kerja pengemudi transportasi online di Indonesia. *Forum Ekonomi*, 23(4), 781-790. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10227>.
- Sigalingging, V., Simanjorang, R., Rupang, E., & Barus, M. (2022). Hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Santa Elisabeth Medan tahun 2022. *Elisabeth Health Jurnal*, 7(1), 50-58. <https://doi.org/10.52317/ehj.v7i1.403>.
- Sugiharto, D., Purwadhi, P., & Handayani, N. (2024). Kontribusi beban kerja, stres kerja dan iklim kerja terhadap kinerja perawat di RS Bhakti Asih Brebes. *Ekoma Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 4(1), 2723-2738.
- Sugiharto, S., Basyirun, M., & Fauzi, S. R. (2024). Kontribusi beban kerja, stres kerja dan iklim kerja terhadap kinerja perawat di RS Bhakti Asih Brebes. *Ekoma: Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 4(1), 10–22. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i1.6230>.
- Sultan, N., Alam, M. S., & Akter, M. (2021). Momentousness of job satisfaction for the employee and the employer. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 11(4), 167–178. <https://doi.org/10.56536/ljmres.V11i4.167>.
- Sundari, S., Silalahi, V., & Siahaan, R. (2024). Komunikasi interpersonal dalam membangun harmoni dan produktivitas di tempat kerja. *JCA*, 1(3), 419-438. <https://doi.org/10.70182/jca.v1i3.29>.

RESEARCH ARTICLE

- Tipa, S., Gultom, S., & Kusuma, D. (2023). Investigating the effect of transformational leadership, compensation and organizational culture on job satisfaction and employee performance at PT. Kitadin Embalut Kabupaten Kutai Kartanegara. *Journal of Madani Society*, 2(2), 123–135. <https://doi.org/10.56225/Jmsc.V2i2.251>.
- Uka, A., & Prendi, A. (2021). Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management and Marketing*, 16(3), 268–285. <https://doi.org/10.2478/Mmcks-2021-0016>.
- Wahidah, A. N. (2022). Critical-mathematical dalam perkuliahan metodologi penelitian kuantitatif pada mahasiswa Tadris Matematika IAIN Pontianak. *Jurnal Cendekia: Jurnal Pendidikan Matematika*, 6(3), 2467–2474. <https://doi.org/10.31004/cendekia.v6i3.15>.
- Wahyuni, S. & Sulistyanto, T. (2023). Pengaruh komunikasi interpersonal dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja. *Portofolio Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi*, 20(1), 16-27. <https://doi.org/10.26874/portofolio.v20i1.269>.
- Wang, S., Li, L., Liu, C., Huang, L., Chuang, Y. C., & Jin, Y. (2023). Applying a multicriteria decision-making approach to identify key satisfaction gaps in hospital nurses' work environment. *Heliyon*, 9(3).
- Wijaya, H., & Manalu, B. H. (2022). Analisis pengaruh beban kerja dan konflik kerja terhadap stres kerja karyawan di PT. Sumatera Inti Karet. *Business UHO: Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 1–15. <https://doi.org/10.52423/bujab.v7i1.24912>.
- Yang, J. F., Shi, W., Chen, E. W., Luo, B. N., Zhao, J. Z., Yin, Z., & Tao, J. (2023). Are “outsiders” in? Exploring the impact of outsourced workers' perceived insider status and job value status on job performance. *Frontiers in Psychology*, 14(August), 1–17. <https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2023.1159022>.
- Yati, S., Pahrurrazi, & Mulyawan, A. (2024). Perspektif hukum ekonomi syariah dan Peraturan Pemerintah No. 35 Tahun 2021 terhadap implementasi perhitungan upah lembur (Studi PT Wahana Ottomitra Multiartha). *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 2(4), 10–23. <https://doi.org/10.57141/kompeten.v2i4.119>.