

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN
KERJA PEGAWAI PADA PT. BANK SYARIAH
MANDIRI KANTOR CABANG BANDAR JAYA
PROVINSI LAMPUNG**

***THE EFFECT OF COMMUNICATION AND WORK MOTIVATION ON THE JOB
SATISFACTION OF PT. BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG
BANDAR JAYA, LAMPUNG PROVINCE***

Nanda Nur Rizky¹, Afdal Mazni², Suharto³
^{1,2,3}Universitas Muhammadiyah Metro, Metro, Indonesia
E-mail: nandanurrizky@gmail.com¹
masdoelhak5000@gmail.com²
hartoumm@gmail.com³

Abstract

Job satisfaction is related to people's evaluation of their work on issues that are important to them. The purpose of this study was conducted to determine the job satisfaction of employees at PT. Bank Syariah Mandiri Branch Office Bandar Jaya Lampung Province by using communication and work motivation. The sample in this study was 32 respondents using Accidental Sampling. Data analysis was performed using Multiple Linear Regression Analysis through the SPSS version 21 program. The analysis shows that there is communication that affects job satisfaction, work motivation that affects job satisfaction, and communication with work motivation jointly affects job satisfaction.

Keywords: *communication, work motivation, job satisfaction*

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Setiap pegawai yang bekerja pada suatu organisasi tentu memiliki kepentingan maupun tujuan yang melandasinya untuk menjadi seorang pekerja. Sebagian pegawai memiliki tujuan kerja untuk menghasilkan uang, Pegawai yang merasa puas dengan penghasilan yang diterimanya, maka akan menghasilkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, kepuasan kerja pegawai muncul sebagai faktor penting untuk menyelaraskan kreativitas orang dengan tujuan dan kinerja organisasi (Akdol & Arikboga, 2015; Davis, 1971). Selain itu, kepuasan kerja pegawai dianggap sebagai karakteristik tingkat mikro penting yang berkontribusi pada kinerja individu dan akhirnya pada kinerja organisasi (Al-Asadi *et al.*, 2019; Searle & Barbuto Jr, 2011).

Selanjutnya, setiap aktivitas manusia pada dasarnya didorong oleh motivasi. Motivasi kerja merupakan suatu kondisi atau energi yang mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi, kemampuan seorang pemimpin untuk membujuk dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja dalam arah yang sama mencerminkan bakatnya untuk memotivasi. Kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi sebagian didasarkan pada keterampilannya dan sebagian pada tingkat motivasi pegawai individu. Telah terbukti bahwa prediktor motivasi meliputi kepuasan kerja, ekuitas yang dirasakan, dan komitmen organisasi (Schnake, 2007). Dengan kata lain, motivasi dipengaruhi secara positif atau negatif oleh pengalaman yang dimiliki seorang pegawai dalam lingkungan kerja tertentu dan dengan para pemimpinnya (Gilley *et al.*, 2009).

Kemudian, perkembangan komunikasi organisasi dewasa ini memandang komunikasi sebagai salah satu aktivitas yang paling dominan dan penting dalam organisasi dan dapat memotivasi pegawai (Ramadanty & Martinus, 2016). (Luecke, 2003). Komunikasi mungkin dapat menjadi proses yang paling sentral untuk keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Melalui komunikasi satu jenis atau lainnya, pegawai mempelajari apa yang diharapkan dari mereka, mencari tahu bagaimana melakukan pekerjaan mereka, dan menyadari apa yang orang lain pikirkan

tentang pekerjaan mereka (Likert, 1993; Schuier, 1995). Karena transmisi dan penerimaan informasi memainkan peran penting dalam kehidupan organisasi, komunikasi yang efektif harus dikaitkan dengan sikap kerja pegawai yang menguntungkan (Orpen, 1997).

Berdasarkan hasil pra survei yang dilakukan oleh penulis pada 2 Maret 2021 pada beberapa pegawai PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Jaya menunjukkan bahwa pegawai tersebut belum merasakan kepuasan kerja sebagaimana yang diharapkan dari perusahaan tersebut. Selain itu, terdapat beberapa permasalahan yang perlu diperhatikan oleh PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Jaya yaitu belum adanya controlling dan evaluasi pegawai. controlling dan dapat dijadikan standar baiknya program yang terlaksana. Serta dapat mengetahui standar kepuasan kinerja yang dapat yang dapat menghasilkan efek yang baik pada pegawai, contohnya akan memudahkan controlling akan kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya, berdasarkan observasi penulis pada PT. BSM Cabang Bandar Jaya dapat disimpulkan bahwa masih dijumpai rendahnya kemampuan kerjasama pegawai baik dalam tim kerja maupun dalam hubungan koordinasi pekerjaan sehingga mengakibatkan komunikasi tidak terjalin dengan baik. Selain itu, lingkungan kerja yang cenderung statis/rutinitas mengakibatkan kejenuhan pada pegawai. Kemudian, pegawai kurang sigap terhadap apa yang menjadi bagian dari tugas pekerjaannya sehingga pegawai tidak memiliki inisiatif dan kreativitas dalam bekerja. Dari uraian di atas menunjukkan adanya permasalahan terkait dengan kinerja pegawai pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Jaya, sehingga penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut yang berjudul “Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Jaya Provinsi Lampung”.

2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Ingin mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada

- PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Jaya Provinsi Lampung.
2. Ingin mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Jaya Provinsi Lampung.
 3. Ingin mengetahui pengaruh komunikasi dan motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bandar Jaya Provinsi Lampung.

KAJIAN TEORITIK

1. Komunikasi

(Adler *et al.*, 1991). Secara terminologis, komunikasi diartikan “sebagai sesuatu (pesan) dari satu pihak ke pihak lain dengan suatu media. Komunikasi dilakukan oleh pihak yang memberitahukan (komunikator) kepada pihak penerima Komunikasi efektif terjadi apabila sesuatu (pesan) yang diberitahukan komunikator dapat diterima dengan baik atau sama oleh komunikan sehingga tidak terjadi salah persepsi”.

Giri dan Pavan Kumar (2010) mendefinisikan “komunikasi sebagai perspektif utama untuk memahami bagaimana organisasi berfungsi. Definisi awal organisasi difokuskan pada kelompok individu yang bekerja bersama dalam cara yang terkoordinasi dalam mengejar tujuan yang berhubungan dengan produksi. Kemudian, komunikasi menjadi sarana sentral di mana aktivitas individu dikoordinasikan untuk merancang, menyebarkan, dan mengejar tujuan organisasi”. (Gradner *et al.*, 2001). Lebih lanjut, diamati bahwa organisasi tidak berdiri sendiri dari anggotanya, tetapi diciptakan dan diciptakan kembali dalam tindakan komunikasi antar anggota (Iedema & Wodak, 1999). Dari beberapa pendapat ahli dapat disintesis bahwa komunikasi merupakan hubungan antara dua orang atau lebih yang dibangun untuk memenuhi tujuan perusahaan yang didukung dengan kepercayaan, keterlibatan, lingkungan, dan koordinasi yang baik.

2. Motivasi Kerja

Motivasi adalah konsep berbasis nilai (Park & Rainey, 2012). Seseorang tidak hanya memiliki tingkat motivasi kerja yang berbeda, tetapi juga memiliki jenis dan dimensi motivasi yang bervariasi yang telah diidentifikasi mempengaruhi pilihan pekerjaan sektor manajemen dan pembangunan sumber daya manusia secara umum (Ryan & Deci, 2000; Vandenabeele, 2007). Jenis motivasi ada dua yaitu motivasi yang timbul dari diri masing-masing dan dan yang timbul dari dorongan luar. motivasi ekstrinsik didefinisikan sebagai konstruksi yang berkaitan setiap kali suatu aktivitas dilakukan untuk mencapai beberapa hasil yang dapat dipisahkan dan perilaku di mana variabel pengendali eksternal dapat dengan mudah diidentifikasi (misalnya kecenderungan untuk penghargaan yang eksplisit dan nyata, insentif dan gaji, ancaman, atau pengawasan) (Moynihan & Pandey, 2007; Park & Rainey, 2012; Ryan & Deci, 2000).

3. Kepuasan Kerja

Menurut Roodt *et al.* (2002) bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan evaluasi orang sendiri terhadap pekerjaan mereka terhadap masalah-masalah yang penting bagi mereka. Kepuasan kerja dianggap terkait dengan karyawan dan hasil organisasi yang penting, mulai dari prestasi kerja hingga kesehatan dan umur panjang (Hadebe, 2001). Judge & Watanabe (1993) menyatakan “bahwa ada hubungan yang positif dan timbal balik antara pekerjaan dan kepuasan hidup dalam jangka pendek, dan bahwa lembur, kepuasan hidup secara umum menjadi lebih berpengaruh dalam kehidupan seseorang”.

Kepuasan kerja adalah konstruksi emosional yang penting di tempat kerja yang secara signifikan mempengaruhi banyak aspek perilaku yang terkait dengan kinerja individu (Schyns *et al.*, 2009). Ini adalah pengalaman keseluruhan yang menggambarkan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka dan aspek yang beragam (Aziri, 2011). Organisasi mendapat manfaat darinya karena pekerja yang puas cenderung untuk berhenti, berkinerja lebih baik, mengalami lebih sedikit kejenuhan dan lebih sedikit menunjukkan ketidakhadiran dan keterlambatan (Locke dan Latham, 2002; Baptiste, 2008). Tingkat kepuasan

kerja yang tinggi mengurangi biaya untuk organisasi, meningkatkan komitmen pegawai dan mendorong kinerja organisasi (Currivan, 1999; McGivern dan Tvorik, 1997). Untuk pegawai, kepuasan kerja adalah penting karena secara signifikan mempengaruhi kepuasan hidup dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan (Faragher *et al.*, 2005).

METODOLOGI PENELITIAN

Rancangan pada penelitian akan menggunakan jenis kuantitatif menggunakan pendekatan deskriptif. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya dalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode eksplanatori yaitu metode yang menjelaskan hubungan atau pengaruh antar variabel yang diteliti. (Soegiyono, 1999: 10).

Menurut Sugiyono (2013: 389) “mengartikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi yang diteliti adalah pegawai tetap pada PT. BSM Cabang Bandar Jaya Provinsi Lampung.

Sampel adalah contoh atau subset dari suatu populasi yang dianggap mewakili populasi, sehingga setiap informasi yang dihasilkan oleh sampel ini dapat dianggap mewakili seluruh populasi. dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, jika dianggap memadai sebagai sumber yang diberikan. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil

a. Uji Normalitas

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Statistic	Df	Sig.	Keterangan
Komunikasi	0,122	32	0,200	Normal
Motivasi kerja	0,128	32	0,198	Normal
Kepuasan kerja	0,203	32	0,002	Tidak normal

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan motivasi kerja memiliki nilai sig. > 0,05 sehingga kedua variabel tersebut dinyatakan normal,

sedangkan variabel kepuasan kerja memiliki nilai sig. < 0,05 sehingga variabel kepuasan kerja dinyatakan tidak normal.

b. Uji Homogenitas

Tabel 2. Hasil Uji Homogenitas

Variabel	Sig	Keterangan
Kepuasan kerja – Komunikasi	0,218	Homogen
Kepuasan kerja – Motivasi kerja	0,723	Homogen

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh komunikasi bersifat homogen dengan nilai sig. 0,218 > 0,05, sedangkan kepuasan kerja dipengaruhi motivasi kerja bersifat homogen dengan nilai sig. 0,723 > 0,05.

c. Uji Linieritas

Tabel 3. Hasil Uji Linieritas

Variabel	Sig	Keterangan
Kepuasan kerja – Komunikasi	0,607	Linier
Kepuasan kerja – Motivasi kerja	0,851	Linier

Berdasarkan tabel 9 menunjukkan bahwa hubungan komunikasi terhadap kepuasan kerja bersifat linier dengan nilai sig. 0,607 > 0,05. Selain itu, hubungan komunikasi terhadap motivasi kerja bersifat linier dengan nilai sig. 0,851 > 0,05. linear antara variabel bebas dan variabel terikat.

d. Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4. Hasil Uji t Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6.440	11.671		.552	.585
1 KOMUNIKASI	.534	.128	.566	4.168	.000
MOTIVASI KERJA	.397	.156	.347	2.555	.016

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 4,168 > t_{tabel} = 0,68$ atau nilai sig. 0,000 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau H_0 diterima bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa $t_{hitung} = 2,830 > t_{tabel} = 1,98$ atau nilai sig. 0,016 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau H_0 ditolak bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

e. Uji f (Simultan)

Tabel 5. Hasil Uji f ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	f	Sig.
1 Regression	1548.032	2	774.016	12.196	.000 ^b
Residual	5521.524	87	63.466		
Total	7069.556	89			

a. Dependent Variable: Kualitas pelayanan

b. Predictors: (Constant), Fasilitas Perpustakaan, Kompetensi Pegawai

Pada tabel 11 diperoleh $F_{hitung} = 12,690$ > $F_{tabel} = 3,33$, maka hipotesis ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen yang terdiri atas komunikasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

f. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 6. Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 ^a	.467	.430	6.539

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Komunikasi

Berdasarkan tabel 6 di atas diperoleh angka R^2 sebesar 0,467 atau (46,7%). Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh komunikasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 46,7%. Dengan kata lain variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel komunikasi dan motivasi kerja sebesar 46,7% dan sisanya sebesar 53,3% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

2. Pembahasan

a. Pengaruh Komunikasi (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau H_0 diterima bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi terhadap kepuasan kerja. Himstreet dan Baty (1969) mendefinisikan komunikasi sebagai proses di mana makna termasuk informasi, ide, emosi dan opini saling disampaikan melalui simbol. Proses ini bertujuan agar dapat dipahami sebagaimana mestinya, mendapatkan respons yang diinginkan atas pesan yang dikirim, dan menjalin hubungan yang baik dengan orang lain (Sigband dan Bell, 1989).

Oleh karena itu, di antara input produksi jasa, faktor manusia adalah yang paling efektif, dan prinsip yang mendasari efektivitas tersebut adalah komunikasi (Stevens, 1999). Proses komunikasi merupakan alat penting dalam memperoleh kepuasan pelanggan internal dan eksternal (Stevens dan Hisle, 1996).

Lebih lanjut, kepuasan kerja dikonseptualisasikan sebagai hasil atau sikap afektif, dan mengacu pada dimensi kepuasan dengan situasi kerja dan pengalaman kerja (Mowday *et al.*, 1982). Dengan demikian, seperti yang didefinisikan oleh Smith *et al.* (1969) mencakup dimensi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, gaji, rekan kerja, praktik organisasi, dan peluang promosi (Kinicki *et al.*, 2002; Tutuncu dan Kozak, 2007). Sikap terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh faktor lingkungan sosial pekerjaan juga (Judge dan Hulin, 1993; Judge dan Watanabe, 1994). Sikap seperti itu muncul dari pengalaman dalam pekerjaan, dan bergantung pada informasi yang diterima dari dalam konteks pekerjaan. Hasil riset ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Koseoglu *et al.* (2010) bahwa

komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

1. Pengaruh Motivasi Kerja (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis II dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau H_0 ditolak bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Locke's (1997) menyatakan bahwa tinjauan teori dan pekerjaan empiris terkait pada motivasi kerja menempatkan ini sebagai komponen sentral dan saling terkait dalam menjelaskan atau merepresentasikan konsep motivasi kerja. Kepuasan kerja telah didefinisikan sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang" (Locke, 1976). Komitmen kerja menunjukkan rasa loyalitas dan kewajiban karyawan terhadap organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen organisasi membantu memotivasi individu untuk mengejar tujuan kolektif daripada hasil individu (Ellemers *et al.*, 1998). Keterlibatan kerja menunjukkan sejauh mana tempat kerja berkontribusi terhadap citra diri seseorang (Lodahl & Kejner, 1965) dan memenuhi kebutuhan penting (Dubin, 1956, 1968).

Sejalan dengan Locke dan Latham, motivasi dikonseptualisasikan secara luas untuk memasukkan faktor-faktor yang membuat karyawan lebih berkomitmen pada organisasi. Hal ini penting karena beberapa penelitian dalam perilaku organisasi mengkategorikan motivasi lebih sempit dan telah mencatat bahwa motivasi tidak selalu tumpang tindih dengan kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja merupakan prediktor penting dari turnover dan ketidakhadiran, dan konstruksi motivasi kita lebih luas daripada gairah usaha, karena itu juga mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan motivasi untuk datang ke tempat kerja dan keterlibatan dengan lingkungan kerja. Dari berbagai uraian di atas dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja sesuai hasil riset oleh Moynihan & Pandey (2007).

2. Pengaruh Komunikasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil penelitian Hipotesis III dapat disimpulkan bahwa variabel independen yang terdiri atas komunikasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Megginson *et al.* (1982) menyatakan bahwa orang mengalami kepuasan kerja ketika mereka merasa nyaman dengan pekerjaan mereka, dan perasaan ini sering kali berkaitan dengan melakukan pekerjaan mereka dengan baik, atau mereka menjadi lebih ahli dalam profesinya, atau mereka diakui atas kinerja yang baik. Sebuah literatur menunjukkan bahwa, "Berbagai faktor memotivasi orang dalam bekerja, beberapa di antaranya berwujud, seperti uang, dan beberapa di antaranya tidak berwujud, seperti rasa pencapaian (Ayub & Rafif, 2011)".

Kemudian, Srivastava (1991) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh komunikasi ke atas dan ke bawah (aspek komunikasi organisasi). Dengan demikian, melalui tinjauan literatur, terbukti bahwa terdapat hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja dalam organisasi. Dari uraian di atas menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan sesuai hasil riset yang dilakukan oleh Poniasih & Dewi (2015).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka kesimpulan ini dibuktikan temuan hasil tersebut sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa komunikasi yang dibangun dengan baik antara pimpinan maupun antar sesama pegawai akan memudahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga ini dapat mengakibatkan kepuasan kerja akibat pembangunan komunikasi yang tanggap.
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa motivasi yang terdapat dalam diri seseorang akan menuntun dirinya untuk bekerja lebih baik sehingga memunculkan kepuasan kerja secara tidak langsung dan meningkatkan kemampuan dalam bekerja.
3. Terdapat pengaruh komunikasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan komunikasi yang dibangun dengan baik dan dorongan

yang ada di dalam diri untuk menjalankan pekerjaan dengan baik akan berpengaruh pada kepuasan kerja yang berimplikasi pada peningkatan kapasitas dan kualitas diri.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, R. B., Rodman, G. R., & Sévigny, A. (1991). *Understanding human communication*. Holt, Rinehart and Winston Chicago.
- Akdol, B., & Arikboga, F. S. (2015). The effects of leader behavior on job satisfaction: A research on technology Fast50 Turkey companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 278–282.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 472–484. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>
- Davis, L. E. (1971). Job satisfaction research: The post-industrial view. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 10(2), 176–193.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94.
- Gradner, J., Paulsen, N., Gallois, C., Callan, V., & Monaghan, P. (2001). An intergroup perspective on communication in organisations. In *The New Handbook of Language and Social Psychology* (pp. 561–584). Wiley.
- Hadebe, T. P. (2001). *Relationship between motivation and job satisfaction of employees at Vista Information Services*. University of Johannesburg.
- Iedema, R., & Wodak, R. (1999). Introduction: Organizational discourses and practices. *Discourse & Society*, 10(1), 5–19.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939.
- Likert, R. (1993). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. Harvard Business School Press.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803–832.
- Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(5), 519–522.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2012). Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2630–2660.
- Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational communication: Communication and motivation in the workplace. *Humaniora*, 7(1), 77–86.
- Roodt, G., Rieger, H. S., & Sempene, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23–30.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Schnake, M. (2007). An integrative model of effort propensity. *Human Resource Management Review*, 17(3), 274–289.
- Schuijer, R. J. (1995). A role perception transactional model for organizational outcomes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(1), 229–268.
- Searle, T. P., & Barbuto Jr, J. E. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107–117.