

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Tata Kelola Perusahaan

Tata kelola perusahaan atau istilah lain *Corporate Governance* diperkenalkan pertama kali oleh komite *Cadbury* pada tahun 1992 yang berfungsi sebagai sistem untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.

2.1.1.1. Pengertian Tata Kelola Perusahaan

Sudarmanto (2021) dalam penelitiannya (Maulida Harahap, 2021, p. 135) mendefinisikan bahwa tata kelola perusahaan merupakan sistem, proses dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang bekepentingan terutama hubungannya antara pemegang saham, dewan komisaris dan dewan direksi demi tercapainya tujuan perusahaan. Pemahaman yang berkaitan dengan definisi tata kelola perusahaan sangatlah beragam, baik dalam perspektif sempit maupun luas namun perbedaan definisi tersebut memiliki maksud yang sama.

Menurut (Adrianto & Dr.M. Anang Firmansyah, 2019, p. 417) *Corporate Governance* adalah rangkaian proses terstruktur yang digunakan untuk mengelola serta mengarahkan atau memimpin bisnis atau usaha usaha korporasi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai-nilai perusahaan serta komunitas usaha. Definisi lain yang di sampaikan oleh IICG (*The Indonesian Institute for Corporate Governance*) bahwa tata kelola perusahaan merupakan struktur, sistem, dan proses yang

digunakan oleh perusahaan sebagai upaya untuk memberikan nilai tambah perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan norma yang berlaku

Kemudian *The Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) dalam penelitiannya (Syofyan, 2021, p. 102) mendefinisikan sebagai sebuah sistem yang dapat digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan bisnis perusahaan, yang dapat mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban bagi mereka yang berkepentingan terhadap perusahaan termasuk pemegang saham, dewan komisaris, direksi dan pihak- pihak yang lain.

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tata kelola perusahaan (*Corporate Governance*) merupakan sebuah sistem yang terstruktur dan memiliki proses untuk mengarahkan dan mengelola perusahaan guna meningkatkan pertumbuhan bisnis perusahaan dan akuntabilitas perusahaan.

2.1.1.2. Tujuan Tata Kelola Perusahaan

Menurut (Yohendra & Susanty, 2019, p. 113) tujuan dari tata kelola perusahaan adalah untuk memperoleh nilai perusahaan yang tinggi demi memberikan kesejahteraan bagi investor dan sebagai indikator keberhasilan kinerja perusahaan. Selain itu, (Maulida Harahap, 2021, p. 135) menyampaikan bahwa tata kelola perusahaan bertujuan mengatur hubungan perusahaan dan mencegah terjadinya kesalahan yang signifikan dalam strategi korporasi serta untuk memastikan bahwa kesalahan yang terjadi dapat segera diperbaiki.

Kemudian menurut Siswanto (2005) dalam penelitian (Syofyan, 2021, p. 104) tata kelola perusahaan memiliki lima tujuan utama, yaitu:

- (1). Melindungi hak dan kepentingan pemegang saham.
- (2). Melindungi hak dan kepentingan stakeholders selain pemegang saham.
- (3). Meningkatkan nilai perusahaan dan para pemegang saham.
- (4). Meningkatkan efisiensi dan efektivitas Dewan Komisaris dan Direksi.
- (5). Meningkatkan mutu hubungan antara Dewan Komisaris dengan Direksi.

2.1.1.3. Prinsip – Prinsip Tata Kelola Perusahaan

Tata kelola perusahaan memiliki sifat yang universal, sehingga dalam pengelolaannya dapat dilaksanakan sesuai dengan aturan hukum yang berlaku. Aturan atau nilai yang berlaku tersebut untuk mencapai keberlanjutan usaha dan memberi manfaat bagi para pemegang saham, nasabah maupun *stakeholders* lainnya. Menurut *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) dalam penelitiannya (Verhezen & Abeng, 2022, pp. 23–26) terdapat 4 prinsip *Corporate Governance*, yaitu:

- (1). *Transparency* (Transparansi) untuk menjaga objektivitas perusahaan dalam menjalankan bisnis sehingga perusahaan perlu menyediakan informasi yang relevan, mudah di akses dan dipahami oleh *stakeholders*.
- (2). *Fairness*, (*Keadilan*) perusahaan perlu memperhatikan kepentingan *stakeholder* dan semua pihak yang terlibat berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajiban.

(3). *Accountability, (Akuntabilitas)* pengelolaan perusahaan harus dilakukan dengan benar, terukur, dan sesuai serta dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya berdasarkan perhitungan kepentingan *stakeholder*.

(4). *Responsibility, (Responsif)* memiliki maksud bahwa perusahaan perlu mematuhi peraturan perundang- undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terjaga keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Empat prinsip tata kelola perusahaan diatas, kemudian dapat menjamin perusahaan ke arah tata kelola yang baik, diantaranya:

- (1). Dipastikan tata kelola perusahaan memiliki kerangka kerja yang efektif
- (2). Pengungkapan dan transparansi kerangka kerja dipastikan tepat waktu dan akurat atas semua hal yang berkaitan dengan perusahaan termasuk situasi keuangan, kinerja, kepemilikan dan tata kelola perusahaan.
- (3). Melindungi dan memfasilitasi pelaksanaan hak- hak pemegang saham.
- (4). Memastikan perlakuan yang setara terhadap semua pemegang saham termasuk saham minoritas dan asing.
- (5). Mengakui hak-hak pemangku kepentingan yang ditetapkan oleh hukum, harapan masyarakat, atau melalui kesepakatan bersama dan mendorong kerja sama aktif antara perusahaan dan pemangku kepentingan dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja, serta menjaga keberlanjutan ekonomi dan ekologi perusahaan.

2.1.1.4. Manfaat Tata Kelola Perusahaan

Terdapat manfaat tata kelola perusahaan menurut (Syofyan, 2021, p. 111) diantaranya pengelolaan usaha yang baik, hubungan yang baik dengan *stakeholders*, kerjasama yang baik sesama staf, terciptanya hubungan yang baik dengan relasi perusahaan, terbinanya hubungan yang baik dengan lingkungan perusahaan dan taat terhadap berbagai peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan atau dari negara/ daerah. Selain itu, dalam penelitian (Nurlaila, 2022, 19), terdapat 4 manfaat tata kelola perusahaan, yaitu:

- (1). Mengurangi *agency cost*, yaitu suatu biaya yang harus ditanggung pemegang saham sebagai akibat pendelegasian wewenang kepada pihak manajemen, biaya- biaya ini dapat berupa kerugian yang diderita perusahaan sebagai akibat penyalahgunaan wewenang (*wrong-doing*), ataupun berupa biaya pengawasan yang timbul untuk mencegah terjadinya hal tersebut.
- (2). Mengurangi biaya modal (*cost of capital*), yaitu sebagai dampak dari pengelolaan perusahaan yang baik dan menyebabkan tingkat bunga atas dana atau sumber daya yang dipinjam oleh perusahaan semakin kecil seiring dengan turunnya tingkat risiko perusahaan.
- (3). Meningkatkan nilai saham perusahaan sekaligus dapat meningkatkan citra perusahaan tersebut kepada publik luas dalam jangka panjang.
- (4). Menciptakan dukungan para *stakeholders* dalam lingkup perusahaan dan memaksimalkan tindakan perusahaan dalam menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan perusahaan.

2.1.1.5. Mekanisme Tata Kelola Perusahaan

a. Komite Audit

Komite yang dibentuk oleh dewan komisaris untuk melakukan tugas pengawasan pengelolaan perusahaan. Keberadaan komite audit sangat penting bagi perusahaan, selain itu komite audit dianggap sebagai penghubung antara pemegang saham dan dewan komisaris dengan pihak manajemen dalam menangani masalah pengendalian. Dalam Pedoman GCG Indonesia (PT. PLN (Persero), 2011) dijelaskan bahwa, Komite Audit bertugas membantu dewan komisaris untuk memastikan bahwa laporan keuangan disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.

- (1). Struktur pengendalian internal perusahaan dilaksanakan dengan baik pelaksanaan audit internal maupun eksternal dilaksanakan sesuai dengan standar audit yang berlaku.
- (2). Tindak lanjut temuan hasil audit dilaksanakan oleh manajemen

Menurut (OJK, 2014) dalam roadmap tata kelola perusahaan indonesia terdapat persyaratan menjadi anggota komite audit, tugas komite audit dan wewenang komite audit adalah sebagai berikut:

- (1). Syarat menjadi anggota Komite Audit:
 - a) Wajib memiliki integritas yang tinggi, kemampuan, pengetahuan, pengalaman sesuai dengan bidang pekerjaannya, serta mampu berkomunikasi dengan baik.

- b) Wajib memahami laporan keuangan, bisnis perusahaan khususnya terkait dengan layanan jasa atau kegiatan usaha emiten atau perusahaan publik, proses audit, manajemen resiko dan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal serta peraturan perundang-undangan yang terkait lainnya.
- c) Wajib memiliki paling sedikit 1 anggota yang berlatarbelakang pendidikan dan keahlian dibidang akuntansi dan keuangan.
- d) Tidak mempunyai hubungan afiliasi dengan anggota dewan komisaris, anggota direksi, pemegang saham utama emiten atau perusahaan publik

(2). Tugas Komite Audit

- a) Melakukan penelaahan atas informasi keuangan yang akan dikeluarkan emiten atau perusahaan publik kepada public dan pihak otoritas antara lain laporan keuangan, proyeksi dan laporan lainnya terkait dengan informasi keuangan emiten atau perusahaan publik.
- b) Menelaah pengaduan yang berkaitan dengan proses akuntansi dan pelaporan keuangan emiten atau perusahaan publik.
- c) Melakukan penelaahan terhadap pelaksanaan manajemen resiko yang dilakukan oleh direksi, jika emiten atau perusahaan publik tidak memiliki fungsi pemantau resiko dibawah dewan komisaris.
- d) Menelaah pengaduan yang berkaitan dengan proses akuntansi dan pelaporan keuangan emiten atau perusahaan publik.

(3). Wewenang Komite Audit

- a) Mengakses dokumen, data dan informasi emiten atau perusahaan publik tentang karyawan, dana, aset dan sumber daya perusahaan yang diperlukan.
- b) Berkomunikasi langsung dengan karyawan, termasuk direksi dan pihak yang menjalankan fungsi audit internal, manajemen resiko dan akuntan terkait tugas dan tanggung jawab komite audit.
- c) Melibatkan pihak independen di luar anggota komite audit yang diperlukan untuk membantu pelaksanaan tugasnya (jika diperlukan)
- d) Melakukan kewenangan lain yang diberikan oleh Dewan Komisaris.

(4). Dewan Komisaris

Dewan komisaris memiliki tugas dan tanggungjawab untuk melakukan pengawasan, memberikan arahan kepada direksi dan memastikan bahwa perusahaan telah melakukan tata kelola perusahaan yang baik. Namun demikian, dewan komisaris tidak boleh turut serta dalam mengambil kegiatan operasional dalam perusahaan.

Kemudian menurut Undang-undang Perseroan Terbatas Nomor 40 tahun 2007, menjelaskan bahwa bagi perusahaan yang berbentuk perseroan terbatas wajib memiliki sedikitnya 2 anggota Dewan Komisaris yang terdiri dari komisaris independen dan komisaris non independen. Komisaris independen merupakan komisaris yang tidak berasal dari pihak terafiliasi, sedangkan komisaris non-independen merupakan komisaris yang terafiliasi. Yang dimaksud dengan terafiliasi adalah pihak yang mempunyai hubungan bisnis dan kekeluargaan dengan pemegang saham pengendali, anggota direksi dan dewan komisaris lain, serta

dengan perusahaan itu sendiri. Mantan anggota direksi dan dewan komisaris yang terafiliasi serta karyawan perusahaan, untuk jangka waktu tertentu termasuk dalam kategori terafiliasi (PT. PLN (Persero), 2011).

Kemudian menurut penelitian Ujiyantho dan Pramuka (2007:10) dalam (Opyandari et al., 2017, p. 147) Dewan komisaris independen merupakan pihak yang tidak diperkenankan memiliki hubungan apapun yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan. Pembentukan dewan komisaris independen diharapkan akan melindungi pemegang saham. Setidaknya jumlah komisaris independen dalam perusahaan adalah 30% dari seluruh anggota komisaris. Komisaris independen diukur dari presentase jumlah anggota komisaris dari luar perusahaan dari seluruh jumlah dewan komisaris

2.1.1.6. Unsur-Unsur Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*)

Dalam penelitiannya (Hairani & Damanik, 2021, p. 244), terdapat unsur-unsur dalam Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*) yang berasal dari internal perusahaan, diantaranya:

- (1). Pemegang saham
- (2). Direksi
- (3). Dewan Komisaris
- (4). Manajer
- (5). Karyawan
- (6). Sistem remunerasi berdasar kinerja
- (7). Komite audit

2.1.2. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi Interpersonal atau yang dikenal dengan *interpersonal communication* merupakan ilmu yang termasuk ke dalam ilmu komunikasi yang mulai dikembangkan pada tahun 1960 an oleh George Simmel. Dalam perkembangannya, komunikasi interpersonal memiliki berbagai macam konsep dan definisi.

2.1.2.1. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Komunikasi atau dalam bahasa inggris *communication*, berasal dari bahasa latin yaitu *Communis* artinya sama, *Communico*, *communication* atau *communicare* yang berarti membuat sama (*make to common*). Dalam penelitiannya (DeVito, 2019, p. 17), Komunikasi adalah tindakan yang dilakukan oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima suatu pesan yang terdistorsi oleh gangguan (*noise*), terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik. Objek materilnya adalah perilaku manusia, yang dapat merangkum individu, kelompok dan masyarakat. Sedangkan objek formalnya adalah situasi komunikasi yang mengarah pada perubahan social termasuk perubahan pikiran, perasaan, sikap dan perilaku individu, kelompok, masyarakat dan pengaturan kelembagaan.

Menurut (Roem & Sarmiati, 2019, p. 1) komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antara dua orang atau lebih secara bertatap muka, yang memiliki kemungkinan setiap pesertanya menangkap reaksi dari pesan yang disampaikan sang komunikator secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal. Pengertian tersebut senada dengan pengertian komunikasi yang

disampaikan oleh (*West and Turner, 2008*) dalam penelitian (*Anggraini et al., 2022, p. 337*) merupakan komunikasi antara dua orang secara tatap muka, masing-masing orang terlibat dalam komunikasi tersebut saling mempengaruhi persepsi lawan komunikasinya.

Kemudian diperjelas oleh seorang tokoh ahli komunikasi yaitu (*DeVito, 2023, p. 45*) dalam penelitian "*the Interpersonal Communication Book*", bahwa komunikasi interpersonal adalah sebuah proses transaksional/ peristiwa yang sedang berlangsung dimana elemen- elementernya saling bergantung, terus-menerus terjadi dan mengalami perubahan. Pengertian tersebut sesuai dengan pendapatnya (*Fazri et al., 2022, p. 47*) yang menyatakan komunikasi interpersonal dapat dipergunakan untuk membantu membangun hubungan dengan orang lain dalam situasi yang berbeda-beda.

Dari berbagai pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang dilakukan dan terjadi antara dua individu untuk saling bertukar pikiran kepada individu lainnya, dilakukan dengan cara tatap muka sehingga pengirim pesan dapat langsung menyampaikan dan yang menerima dapat menanggapi secara langsung.

2.1.2.2. Tujuan Komunikasi Interpersonal

Dalam penelitiannya (*Roem & Sarmiati, 2019, p. 2*), terdapat tujuan komunikasi interpersonal, diantaranya:

(1). Mengenal diri sendiri dan orang lain

Seorang filsuf terkenal yang bernama Socrates pernah melantukan sebuah nasihat yang berbunyi "*Cogito Ergosum*" yang artinya "kenalilah

dirimu”. Komunikasi antarpribadi memberi kesempatan untuk memperbincangkan tentang diri sendiri. Dengan membicarakan diri sendiri kepada orang lain dapat memunculkan pandangan baru tentang diri yang belum dikenali sejauh ini. Dengan itu juga kita dapat lebih memahami tentang sikap dan perilaku selama ini.

(2). Mengetahui Dunia Luar

Komunikasi antarpribadi juga dapat memahami lingkungan dengan baik, yaitu tentang objek, peristiwa, dan orang lain. Sekalipun informasi yang didapat itu berasal dari media massa. Hal demikian menjelaskan bahwa dengan adanya interaksi dengan pihak luar, seseorang akan dapat menerima informasi yang dapat menilai dirinya atas pengetahuan yang diterima.

(3). Menciptakan dan memelihara hubungan menjadi lebih bermakna

Maksud dari tujuan ini adalah membantu memelihara hubungan sosial dengan orang lain yang kemudian dapat mengurangi ketegangan dan membuat pribadi seseorang lebih positif.

(4). Mengubah Sikap dan Prilaku

Komunikasi Interpersonal dapat memberikan warna baru dalam kehidupan ketika memilih suatu cara tertentu, diantaranya mampu mempersuasi orang dalam menanggapi tindakan.

(5). Bermain dan Mencari Hiburan

Tujuan dari bermain dan mencari hiburan merupakan bagian dari komunikasi interpersonal dalam memberikan suasana yang lepas dari keseriusan, kejenuhan dan ketegangan,

(6). Membantu Orang Lain

Membantu orang lain merupakan sifat yang termasuk ke dalam tujuan komunikasi interpersonal. Salah satu contoh diantaranya dengan memberi nasihat dan saran pada orang lain dalam membantu menyelesaikan masalah yang sudah di hadapai.

2.1.2.3. Bentuk- Bentuk Komunikasi Interpersonal

Menurut (DeVito, 2023, p. 104) menyatakan terdapat dua bentuk komunikasi interpersonal yang lazim digunakan, yaitu:

(1). Komunikasi Verbal

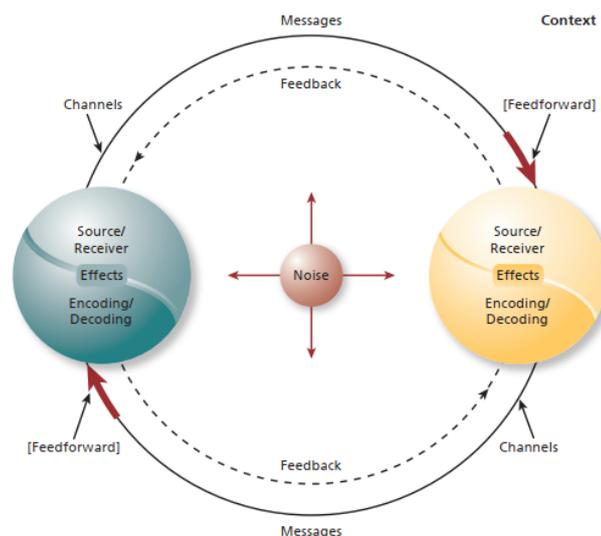
Komunikasi yang dilakukan dengan menggunakan kata- kata atau simbol. Komunikasi ini dapat dilakukan baik secara lisan ataupun tulisan. Komunikasi lisan sebagai suatu proses dimana pembicara berinteraksi dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima. Sedangkan komunikasi tulisan dilakukan dengan cara penggunaan simbol- simbol yang dituliskan pada kertas atau media lain yang dapat dibaca yang kemudian di kirimkan pada karyawan atau sasaran yang dimaksudkan.

(2). Komunikasi Nonverbal

Bentuk yang kedua adalah dengan adanya perlakuan atau pertukaran pesan dengan menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, kontak mata, sentuhan dll.

2.1.2.4. Elemen Komunikasi Interpersonal

Terdapat 7 (tujuh) elemen komunikasi interpersonal yang disampaikan oleh De Vito (DeVito, 2023, p. 22) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Interpersonal Communication Book*”. Berikut tujuh elemen menurut DeVito:



Gambar 2 Model Komunikasi Interpersonal

Sumber : Diolah oleh peneliti dari (DeVito, 2023, p. 22), 2023

- (1). Sumber Informasi (*Source- Receiver*) merupakan orang yang menyampaikan pesan, dalam tahap ini adanya sumber informasi yang sangat kompleks yaitu timbulnya dorongan yang menciptakan pemikiran dan keinginan untuk berkomunikasi. Dalam tahap ini, biasanya sumber informasi berasal dari *encoding* / yang memproduksi pesan (berbicara/ menulis).
- (2). Pesan (*Messages*) adalah segala sesuatu yang memiliki makna bagi penerima. Pesan ini dapat berupa kata-kata, ekspresi wajah, tekanan suara dan penampilan.

- (3). *Channel* atau dapat disebut sebagai media, merupakan peralatan yang digunakan untuk menyampaikan pesan, baik secara tatap muka langsung atau tidak langsung melalui surat, telepon dll.
- (4). Hambatan (*Noise*) adalah segala sesuatu yang dapat mendistorsi atau mengganggu pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan / *encoding* kepada penerima pesan / *decoding*. Biasanya gangguan ini meliputi gangguan fisik, fisiologis, psikologis dan gangguan semantik.
- (5). *Context* atau dapat disebut sebagai lingkungan, artinya pesan yang disampaikan berada pada suatu lingkungan yang dapat mempengaruhi pesan tersebut diterima. Terdapat empat dimensi *Context* / lingkungan yang terjadi dalam penyampaian pesan menurut (DeVito, 2023, p. 30) yaitu : dimensi fisik/ lingkungan nyata, dimensi temporal/ waktu dan momen. Dimensi sosial-psikologis dan dimensi budaya/ kebiasaan orang-orang dalam melakukan komunikasi.
- (6). *Effects* atau sebagai sebuah perubahan, merupakan sebuah perubahan akibat dari konsekuensi adanya komunikasi. Terdapat 3 jenis perubahan yang dapat dibedakan, yaitu : Efek kognitif adalah perubahan dalam pemikiran, Efek afektif adalah perubahan pada sikap, nilai, kepercayaan, dan Efek perilaku.
- (7). *Ethics* / Etika merupakan dampak dari adanya komunikasi interpersonal yang menyebabkan seseorang dapat berlaku baik atau buruk, benar atau salah, moral atau tidak bermoral.

2.1.2.5. Aspek- Aspek Komunikasi Interpersonal

Menurut (Endah et al., 2021, p. 122), dalam penelitiannya terdapat 4 jenis aspek komunikasi interpersonal, yaitu:

- (1). *Openness* (keterbukaan) merupakan aspek yang berkaitan dengan kejujuran terhadap dorongan yang datang dari pikiran dan perasaan.
- (2). *Empathy* (empati) merupakan komunikasi yang dilakukan secara nonverbal dan diperlihatkan melalui ekspresi wajah, gerak tubuh sentuhan atau lainnya.
- (3). *Positiveness* (sikap positif), yang terdiri dari dua cara dari sikap positif, yaitu menyatakan sikap positif dan mendorong orang lain untuk dapat berinteraksi.
- (4). *Equality* (kesetaraan) artinya, dalam komunikasi harus ada pengakuan secara diam- diam bahwa kedua belah pihak memiliki nilai dan mempunyai suatu yang bermanfaat untuk diberikan.

2.1.2.6. Fungsi Komunikasi Interpersonal

Menurut (Robbins & Judge, 2023, p. 359) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa komunikasi interpersonal memiliki 4 fungsi, yaitu:

- (1). Kontrol, artinya komunikasi dapat bertindak sebagai kontrol bagi perilaku anggota perusahaan.
- (2). Motivasi, maksudnya untuk menjaga dan menjelaskan kepada karyawan terkait apa yang harus dilakukan. Berkaitan dengan seberapa baik pekerjaan karyawan, dan apa yang dilakukan untuk memperbaiki kinerja.

- (3). Ekspresi Emosional, artinya bahwa bagi setiap karyawan, kelompok kerja adalah sumber dari interaksi sosial, oleh karenanya komunikasi yang terjadi merupakan sebuah mekanisme fundamental yang dilalui para karyawan dalam menunjukkan rasa puas atau prestasi.
- (4). Informasi, artinya komunikasi memberikan informasi yang dibutuhkan oleh individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan cara menyampaikan dan mengidentifikasi pilihan-pilihan alternatif yang ada.

2.1.2.7. Proses Komunikasi Interpersonal

Menurut (Adler et al., 2020, Chapter 1.2), dalam penelitiannya terdapat dua model proses komunikasi interpersonal, model proses tersebut adalah sebagai berikut:

(1). *Early Models of Communication*

Sebuah proses yang sederhana mencirikan komunikasi sebagai peristiwa satu arah, yaitu pengirim menyandikan dengan pesan dan mengirimkan kepada penerima.

(2). *Insights from the Transactional Communication Model*

Proses komunikasi yang dapat menggambarkan tentang lingkungan tempat tinggal, artinya proses dinamis dimana komunikator menciptakan makna bersama melalui interaksi.

2.1.2.8. Faktor Penghambat Komunikasi Interpersonal

Menurut (DeVito, 2023, pp. 28–31) dalam penelitiannya terdapat 4 faktor penghambat komunikasi interpersonal, faktor tersebut diantaranya:

- (1). Hambatan Fisik, merupakan hambatan yang disebabkan oleh sinyal atau pesan. Contohnya tulisan tangan yang tidak terbaca, jaringan / sinyal jelek menyebabkan komunikasi di handphone putus- putus.
- (2). Hambatan Fisiologis, merupakan hambatan yang disebabkan oleh dari pengirim atau penerima, seperti gangguan pendengaran, gangguan penglihatan dll.
- (3). Hambatan Psikologis, merupakan gangguan mental pada pembicara atau pendengar karena ada yang mempengaruhi sebelumnya. Biasanya hambatan ini terjadi karena ada prasangka atau pikiran jelek yang mempengaruhi dari lingkungan.
- (4). Hambatan Semantik, merupakan hambatan yang terjadi ketika pembicara dan pendengar memiliki sistem atau makna yang berbeda.

2.1.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja atau disebut dengan istilah lain *Job satisfaction* berkembang pada tahun 1969. Konsep kepuasan kerja berfokus pada faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan individu dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja memiliki banyak konsep yang dapat dijadikan sebagai sumber penelitian. Berikut di bawah ini adalah konsep-konsep yang menjelaskan kepuasan kerja.

2.1.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins & Judge, 2023, p. 122) dalam penelitiannya *Organizational Behavior*, mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah

penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. dalam penelitian (Indrasari et al., 2017, p. 39) Wexley dan Yukl (2005: 115) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cara seorang dalam merasakan dirinya atau pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam dirinya yang berhubungan dengan pekerjaan atau kondisi yang dirasakan.

Selain itu, (Suyatno et al., 2020, p. 58) memberikan definisi tentang kepuasan kerja, yang merupakan kombinasi keadaan psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan kepuasannya terhadap pekerjaannya. Kemudian Milton dalam penelitian (Huseno, 2016, p. 67) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerja berdasarkan pengalamannya.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari berbagai pengertian diatas bahwa kepuasan kerja kerja mencakup perasaan afektif karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat berupa perasaan puas/tidak puas seorang terhadap pekerjaannya secara umum atau perasaan puas/tidak puas terhadap aspek-aspek spesifik dalam pekerjaannya, antara lain dari segi gaji, rekan kerja, atau lingkungan fisik tempat kerjanya

2.1.3.2. Faktor Pengaruh Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2003:103) dalam penelitian (Indrasari et al., 2017, p. 44) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, berikut di bawah ini faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

- (1). *Mentally Challenging Work*. Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi.
- (2). *Equitable Rewards*. Pegawai menginginkan kebijakan perusahaan dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.
- (3). *Supportive Working Conditions*. Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.
- (4). *Supportive Colleagues*. Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki

dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai.

Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai

2.1.3.3. Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi kepuasan kerja di sampaikan oleh *Smith et al*, dalam penelitian (Indrasari et al., 2017, p. 45) terdapat 5 dimensi kepuasan kerja, yaitu:

- (1). Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.
- (2). Kesempatan terhadap gaji. Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya.
- (3). Kesempatan promosi. Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam perusahaan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.
- (4). Kepuasan terhadap supervisi. Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.

- (5). Kepuasan terhadap rekan sekerja. Jika dalam perusahaan terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

2.1.3.4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa pengukuran kepuasan kerja yang di sampaikan oleh para ahli, diantaranya macam- macam pengukuran dalam penelitian (Phelp et al., 2020, p. 145), yaitu:

- (1). Pengukuran skala *Mennetosa Satisfaction Questionnaire* (MSQ), merupakan pengukuran yang dikembangkan oleh Weiss, Darwin dan Lofquist pada tahun 1967, dengan menghitung skala skor setiap 20 item. Bagian – bagian tertentu dari skor item dapat dijumlahkan untuk mendapatkan nilai kepuasan ekstrinsik dan nilai kepuasan instrinsik.
- (2). Pengukuran Skala *Job Disription Index* (JDI), pengukuran yang dikembangkan oleh Smith, Kendalland dan Hulin pada tahun 1969. JDI membedakan skala dengan upah, promosi, pengawasan, kerja dan orang.
- (3). Pengukuran Skala *Need Satisfaction Questionnaire* (NSQ), pengukuran yang dikembangkan oleh Porter (1961), skala yang menilai dengan mengurangi nilai angka responden atas yang “seharusnya ada” dengan bagian nilai angka atas pilihan responden terhadap yang”sekarang ada”. Semakin besar selisihnya semakin tidak puas responden dengan aspek - aspek pekerjaannya.

2.1.3.5. Dampak dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Menurut (Syarief et al., 2022, p. 195) dalam penelitiannya terdapat beberapa dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja, diantaranya:

- (1). Dampak terhadap produktivitas, mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang diterima keduanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul.
- (2). Dampak terhadap ketidakhadiran (*absenteisme*) dan keluar (*turnover*), Dalam menanggulangi ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja perusahaan melakukan upaya yang cukup besar dengan menaikkan gaji, memberikan pujian, kesempatan promosi bagi karyawan tentu akan memberikan kepuasan kerja.
- (3). Dampak terhadap kesehatan, Kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif. Kemudian, menurut (Robbins & Judge, 2023, p. 122), terdapat empat dampak ketidakpuasan pekerja. Dampak tersebut yaitu:
 - (1). Keluar (*Exit*), ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang mengarah pada meninggalkannya perusahaan.
 - (2). Suara (*Voice*), Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui percobaan untuk memperbaiki kondisi secara aktif dan konstruktif.

- (3). Loyalitas (*Loyalty*) Ketidakpuasan yang diungkapkan secara pasif menunggu kondisi membaik.
- (4). Pengabaian (*Neglect*) Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan cara membiarkan kondisi memburuk.

2.1.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan atau istilah lain disebut sebagai *employee performance* merupakan teori yang berkembang melalui pemikiran Douglas McGregor pada tahun 1960. Teori Kinerja karyawan mengembangkan dari konsep manajemen karyawan yang diterapkan dalam perusahaan. Namun, seiring berkembangnya waktu dengan penelitian dan pemikiran, konsep ini terus berkembang.

2.1.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Huseno, 2016, p. 87) Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, (Asnawi, 2019, p. 18) menyampaikan bahwa dengan kinerja karyawan, seseorang akan dapat melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya. Kinerja karyawan mencakup tugas karyawan, kinerja peran ekstra atau kinerja kontekstual, seperti mengambil tanggung jawab ekstra, membantu rekan kerja, dan memberikan saran yang inovatif (Shankar Pawar, 2020, p. 8).

Kemudian menurut (Yuniarti et al., 2021, p. 4) bahwa kinerja karyawan adalah perbandingan prestasi kerja yang telah dilakukan oleh karyawan berdasarkan standar perusahaan yang telah ditentukan sesuai kualitas dan kuantitas berdasarkan

tanggung jawab yang telah diberikan. Ada tiga faktor kinerja yang harus dimiliki oleh seorang individu, yaitu memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, tingkat usaha, dan adanya dukungan yang diberikan, sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang baik. perbandingan prestasi kerja yang telah dilakukan oleh karyawan berdasarkan standar perusahaan yang telah ditentukan sesuai kualitas dan kuantitas berdasarkan tanggung jawab yang telah diberikan. Ada tiga faktor kinerja yang harus dimiliki oleh seorang individu, yaitu memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, tingkat usaha, dan adanya dukungan yang diberikan (Syarief et al., 2022, p. 198).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap karyawan atas prestasi kerja yang dihasilkan berdasarkan perannya dalam sebuah lembaga perusahaan atau perusahaan. Kinerja karyawan yang baik merupakan salah satu faktor yang penting dalam upaya meningkatkan produktivitas perusahaan.

2.1.4.2. Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut (Sedarmayanti, 2017, p. 22), dalam penelitiannya Manajemen Sumber Daya Manusia terdapat manfaat kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- (1). Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

- (2). Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
- (3). Kebutuhan Peatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- (4). Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
- (5). Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

2.1.4.3. Faktor Pengaruh Kinerja Karyawan

Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Asnawi, 2019, p. 21) adalah sebagai berikut:

- (1). Kualitas kerja, yaitu pencapaian kinerja karyawan yang dapat terlihat pada diri karyawan itu sendiri pada saat bekerja, yang meliputi ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas pekerjaan, ketelitian dalam mengerjakan tugas dan keterampilan.
- (2). Kualitas kerja, merupakan pencapaian kinerja karyawan yang diukur atas hasil pekerjaan yang dicapai pekerja dalam bekerja. Kualitas kerja juga

dapat diukur oleh output atau hasil kerja dibandingkan dengan standar output yang telah ditetapkan perusahaan dibandingkan dengan standar output yang telah ditetapkan perusahaan.

Kemudian, Farlen (2011) menyatakan bahwa perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja karyawannya, tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat diukur dengan penilaian kinerja, antara lain:

- (1). Berorientasi pada prestasi, karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan tentang dirinya.
- (2). Percaya diri, karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkan untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.
- (3). Pengenalan diri, karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai rasa disiplin diri yang tinggi.
- (4). Kompetensi, karyawan yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompensasi berprestasi dalam daerah pemilihan mereka.

2.1.4.4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Hersey *et al* (1996) dalam penelitian (Yuniarti *et al.*, 2021, p. 6) terdapat tujuh indikator kinerja karyawan, yakni:

- (1). Tujuan, merupakan keadaan yang berbeda secara aktif yang dicari seseorang untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan menunjukkan arah yang jelas

terkait kinerja yang akan dilakukan. Kinerja individu dikatakan berhasil jika adanya kolaborasi dengan kinerja kelompok dan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

- (2). Standar, memiliki peran penting mengenai kapan waktunya suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar menentukan kinerja seseorang dikatakan gagal atau berhasil sesuai dengan kesepakatan yang dibuat antara atasan dan bawahan.
- (3). Umpan Balik, merupakan proses kemajuan secara kualitas dan kuantitas dalam mencapai tujuan sesuai standar yang telah disepakati. Umpan balik dianggap penting dengan tetap mempertimbangkan *real goals* atau tujuan sebenarnya.
- (4). Alat atau Sarana, merupakan sumber daya yang digunakan dalam mempermudah penyelesaian pekerjaan dengan sukses.
- (5). Kompetensi, merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan. Kompetensi yang dimiliki seseorang akan menunjang keberhasilan tujuan perusahaan.
- (6). Motif, merupakan alasan atau dorongan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi yang dapat diberikan oleh manajer kepada karyawan, dapat berupa uang, pemberian pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya, menyediakan sumber daya yang diperlukan.

- (7). Peluang, merupakan kesempatan yang diberikan kepada individu untuk menunjukkan kinerjanya. Ada dua faktor yang dikatakan tidak mendapatkan peluang, yaitu tidak dapat memanfaatkan waktu yangtelah diberikan secara efektif dan efisien, dan kemampuan yang dimiliki tidak memenuhi syarat yang telah ditentukan.

2.1.4.5. Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut (Huseno, 2016, p. 97) dalam penelitiannya terdapat enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

- (1). *Quality, (Kualitas)* merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- (2). *Quantity, (Kuantitas)* merupakan jumlah yang dihasilkan
- (3). *Timeliness, (Ketepatan Waktu)* merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu tertentu.
- (4). *Cost Effectiveness, (Pengawasan)* besarnya penggunaan sumber daya perusahaan guna mencapai hasil maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- (5). *Need for supervision, (Dampak Individu)* kemampuan karyawan untuk melaksanakan fungsi-fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- (6). *Interpersonal impact,* kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, naama baik dan kemampuan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Sebagai acuan dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa kajian pustaka sebagai landasan berfikir. Kajian pustaka yang penulis gunakan adalah beberapa hasil penelitian orang lain. Berikut dibawah ini tabel penelitian yang berkaitan dengan pengaruh Tata Kelola Perusahaan dan Komunikasi Interpesonal terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Bagi Kineja Karyawan.

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Penulis	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1.	Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Ni Kadek Sriani, Ni Luh Adisti Abiyoga, Ni Wayan Wina Premayani (2021)	Variabel Independen : Komunikasi Interpersonal	Variabel Indepeneden : Budaya Perusahaan dan Keterlibatan Kerja di CV Sinar Logam Denpasar	Semua variabel Independen berpengaruh positif dan signigikan terhadap kepuasan kerja	Jurnal Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata, April 2021, Vol. 1 (No. 1): Hal 1-11
2.	Influence Of Interpersonal Communication, Work	Emalia Sembiring dan Sukarman Purba	Variabel Independen :	Variabel Independen :	Semua variabel	<i>Malaysian Online Journal</i>

No	Judul Penelitian	Penulis	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	Environment And Locus Of Control On Teachers' Job Satisfaction	(2019)	Komunikasi Interpersonal Variabel Dependen : Kepuasan Kerja	Lingkungan kerja dan <i>Locus of control</i> di Sekolah Dasar Tigapanah, Sumatera Utara	Independen memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja	<i>Of Educational Management</i> (MOJEM) October 2019, Volume 7, Issue 4, 64-81 E-Issn No: 2289 – 4489
3.	Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan	Taufiq Hidayat (2019)	Variabel Independen : Komunikasi Interpersonal Variabel Dependen : Kepuasan Kerja	Variabel Independen : Lingkungan Kerja pada Badan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan	Variabel Komunikasi Interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, sebaliknya lingkungan kerja tidak berpengaruh	Skripsi Fak. Ekonomi dan Bisnis Univ. Muhammadiyah Sumatera Utara, 2019

No	Judul Penelitian	Penulis	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
					signifikan terhadap kepuasan kerja.	
4.	Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Kebun Bangun	Yulia Pertiwi, Efendi, Andy Wijaya, Sudung Simatupang (2019)	Variabel Independen : Komunikasi Interpersonal Variabel Dependen : Kepuasan Kerja	Variabel Independen : Kompensasi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Bangun	Terdapat hubungan yang kuat dan positif antara komunikasi interpersonal dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero)	SULTANIST: Jurnal Manajemen dan Keuangan Volume: 7 No: 2 Tahun 2019 Page (11-20) ISSN: 2338-4328 (Print), ISSN: 2686-2646 (Online)

No	Judul Penelitian	Penulis	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
					Kebun Bangun	
5.	Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja PT Asabri (Persero) Kantor Pusat Jakarta	Risha Kartika Putri, Endri Sentosa, Maya Syafriana Effendi (2020)	Variabel Independen : Komunikasi Interpersonal Variabel Dependen : Kepuasan Kerja	Variabel Independen : Konflik Dan Stres Kerja pada PT Asabri (Persero) Kantor Pusat Jakarta	Memiliki pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan, namun variabel konflik terhadap kepuasan kerja memiliki	Jurnal IKRA-ITH Ekonomika Vol 3 No 3 Bulan November 2020

No	Judul Penelitian	Penulis	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
					pengaruh negatif	
6.	Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Pegawai (Studi kasus Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor)	Sherly Yuspitasaki, Ikhwan Hamdani, H. Hilman Hakiem (2018)	Variabel Independen : <i>Good Corporate Governance</i>	Variabel Dependen : Kinerja Pegawai di Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor	Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> sudah diterapkan dengan baik, karena memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Ekonomi Islam, Volume 9 Nomor 2 Juni 2018
7.	Pengaruh Tata Kelola Perusahaan, Remunerasi Direksi, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap	Herlina Fransisca Sitompul (2020)	Variabel Independen :	Variabel Independen : Remunerasi Direksi, Dan	Tata kelola perusahaan dan remunerasi	Jurnal Kewirausahaan, Akuntansi, dan Manajemen TRI

No	Judul Penelitian	Penulis	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	Kinerja Perusahaan Dimoderasi Oleh Komite Audit Pada Bumn Bidang Keuangan Non Publik		Tata Kelola Perusahaan	Ukuran Perusahaan Variabel Dependen : Kinerja Perusahaan pada Komite Audit Pada Bumn Bidang Keuangan Non Publik	tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan BUMN bidang keuangan Non Publik, sedangkan Ukuran perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan BUMN bidang keuangan Non Publik	BISNIS, Vol 2, No 2, 2020

No	Judul Penelitian	Penulis	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
8.	<i>Good Corporate Governance, Job Motivation, Organization Culture Which Impact Company Financial Performance</i>	Putu Han Widiatmika, Gede Sri Darma (2018)	Variabel Independen : <i>Good Corporate Governance</i>	Variabel Independen : <i>Job Motivation, Organization Culture</i> Variabel Dependen : <i>Impact Company Financial Performance</i>	Semakin baik tata kelola perusahaan (GCG), semakin baik kinerja keuangan. Semakin baik Motivasi semakin meningkat kinerja keuangan suatu perusahaan. Semakin baik Budaya Perusahaan semakin	Jurnal Manajemen dan Bisnis <i>Volume 15, No. 3, Juli 2018</i>

No	Judul Penelitian	Penulis	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
					meningkat kinerja.	
9.	<i>Effect of the principles of good corporate governance on satisfaction of inpatients at Bahagia type c hospital, Makassar City</i>	Andi Muhammad Dzul kifli a, Muhammad Alwy Arifina, A. Ummu Salmah (2019)	Variabel Independen : <i>good corporate governance</i>	Variabel Dependen : Kepuasan Pasien Rawat Inap Rumah Sakit Tipe C Bahagia Kota Makasar	Terdapat pengaruh <i>good corporate governance</i> pada prinsip independensi dan keadilan terhadap kepuasan pasien rawat inap di Rumah Sakit	ELSEVIER, Enfermeria Clinica, 2020 : 30 (S4) : 257- 260. doi: 10.1016/ j.enfcli .2019.10.079

No	Judul Penelitian	Penulis	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
10.	Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Pos Medan)	Artha Ezra Melyssa Manurung, Marlon Sihombing (2020)	Variabel Independen : <i>good corporate governance</i>	Variabel Dependen : Semangat Kerja Karyawan Pada Kantor Pos Medan	Dapat disimpulkan bahwa <i>Good Corporate Governance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan Kantor Pos Medan	Jurnal Publik Reform, Edisi 7 Januari-Juni 2020.

2.2. Kerangka Pemikiran

Persaingan bisnis pada era globalisasi menuntut perusahaan untuk menampilkan kinerja perusahaan yang terbaik agar tetap bertahan ditengah persaingan global. Salah satu bentuk usaha yang memiliki persaingan bisnis adalah perusahaan BUMN. Dalam upaya menghadapi persaingan untuk meningkatkan deviden negara (Baswara et al., 2017, p. 8), BUMN berproduksi di bidang barang dan jasa dengan bantuan modal yang didukung oleh negara. Salah satu perusahaan BUMN terbesar adalah PT. Pertamina. merupakan perusahaan negara yang sampai saat ini menguasai pasar dalam bidang perminyakan dan gas. Sebagai perusahaan terbesar, Pertamina menjalankan pengolahan minyak yang dimulai dari hulu sampai ke hilir. Sehingga Pertamina adalah salah satu perusahaan paling berpengaruh yang berada di Indonesia (Moestain et al., 2020, p. 1214). Selain itu, sampai dengan tahun 2023 PT. Pertamina memiliki anak perusahaan yang berjumlah 22 perusahaan (Pertamina, 2023) salah satunya adalah PT. Pertamina Geothermal Energy (PGE).

PT. PGE memiliki 13 wilayah kerja panas bumi (PT. PGE, 2023) dengan kapasitas produksi sebesar 1.877 Mega Watt. Salah satu diantarawilayah kerja PT. PGE adalah Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) Karaha Bodas, yang terletak didua daerah yaitu Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Garut Provinsi Jawa Barat. PLTP ini berpotensi dapat menerangi 33 ribu rumah di Tasikmalaya dan sekitarnya dengan kapasitas 30 MW. Namun, meskipun memiliki kapasitas MW besar, PLTP Karaha Bodas belum bisa memenuhi target produksi selama PLTP Karaha Bodas beroperasi serta masih terdapatnya penempatan kerja tidak sesuai dengan kontrak perjanjian kerja diawal sehingga terdapat ketidak puasan kerja

pada sebagian besar karyawan yang ada di PLPT Karaha Bodas. Selain itu, dalam penempatan struktural, terdapatnya posisi manajer yang statusnya hanya diperbantukan dari PLTP wilayah kerja lain. Hal tersebut kemudian dapat mempengaruhi komunikasi interpersonal dalam perusahaan.

Dengan memperhatikan fenomena diatas, maka perusahaan dituntut untuk terus maju dan berkembang dengan berbagai tantangan pesaing, salah satu cara untuk memajukan suatu perusahaan dapat dilakukan dengan bantuan seperti memperhatikan aspek tata kelola perusahaan. Tata kelola perusahaan adalah rangkaian proses terstruktur yang digunakan untuk mengelola serta mengarahkan atau memimpin bisnis atau usaha-usaha korporasi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai-nilai perusahaan serta komunitas usaha (Adrianto & Dr.M. Anang Firmansyah, 2019, p. 417) dengan prinsip tata kelola perusahaan yang *Transparency, Fairness, Accountability, Responsibility* (Verhezen & Abeng, 2022, pp. 23–26).

Kemudian, untuk memberikan kekuatan dan hasil perkembangan yang lebih pada perusahaan, selain tata kelola perusahaan yang dapat membantu perusahaan untuk terus bertahan adalah memperhatikan aspek komunikasi interpersonal terhadap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Yang mana komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antara dua orang atau lebih secara bertatap muka, yang memiliki kemungkinan setiap pesertanya menangkap reaksi dari pesan yang disampaikan sang komunikator secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal (Roem & Sarmiati, 2019, p. 1). Adapun indikator- indikator yang dapat membantu perusahaan menguatkan komunikasi interpersonal diantaranya adalah

Openness (keterbukaan), *Empathy* (empati), *Positiveness* (sikap positif), dan *Equality* (kesetaraan) (Endah et al., 2021, p. 122).

Dengan terbentuknya tata kelola perusahaan dan komunikasi yang baik dalam perusahaan, maka akan terbentuknya kepuasan kerja. Yang mana definisi tentang kepuasan kerja merupakan kombinasi keadaan psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan kepuasannya terhadap pekerjaannya (Suyatno et al., 2020, p. 58). Kepuasan kerja dalam perusahaan dapat ditentukan berdasarkan beberapa indikator, diantaranya kepuasan terhadap pekerjaan karyawan PT. PGE, kesempatan terhadap gaji yang diberikan PT. PGE kepada karyawan, kesempatan promosi karyawan PT. PGE, kepuasan terhadap pimpinan PT.PGE, dan kepuasan terhadap rekan kerja di PT PGE (Indrasari et al., 2017, p. 45).

Selanjutnya apabila perusahaan dimana karyawannya telah merasakan kepuasan dalam bekerja, maka akan berdampak terhadap kinerja karyawan. kinerja karyawan adalah perbandingan prestasi kerja yang telah dilakukan oleh karyawan berdasarkan standar perusahaan yang telah ditentukan sesuai kualitas dan kuantitas berdasarkan tanggung jawab yang telah diberikan (Yuniarti et al., 2021, p. 4). Kinerja karyawan dapat dikatakan bermutu atau tidak bermutu diperoleh dari suatu proses yang dilaksanakan dari serangkaian pekerjaan pada suatu perusahaan dan kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa indikator diantaranya *Quality*, *Quantity*, *Timeliness*, *Cost Effectiveness*, *Need for supervision* dan *Interpersonal impact* (Huseno, 2016, p. 97).

Berdasarkan teori terdahulu, terdapat penelitian yang menjelaskan kaitan antara tata kelola perusahaan dengan kepuasan kerja. Menurut (Harma et al., 2020, p. 94) menyatakan bahwa tata kelola perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Rumah Sakit Umum Daerah Labuang Baji Makassar. Selain itu, dalam penelitiannya (Dzulkifli et al., 2020, p. 259) menyampaikan bahwa terdapat pengaruh *good corporate governance* pada prinsip independensi dan keadilan terhadap kepuasan kerja dan pasien rawat inap di Rumah Sakit.

Selain keterkaitan tata kelola perusahaan dengan kepuasan, terdapat juga penelitian yang berkaitan antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja hal tersebut dapat dilihat melalui Penelitian (Pertiwi et al., 2019, p. 18) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara variabel komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Bangun. Dalam penelitiannya (Hidayat, 2019, p. 91) menyatakan bahwa secara parsial variabel komunikasi interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian, (Kartika Putri et al., 2020, p. 172) menarik kesimpulan bahwa memiliki pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan. adapun menurut (Sriani et al., 2022b, p. 148) komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Sinar Logam Denpasar.

Selanjutnya terdapat kaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan yang disampaikan dalam penelitiannya (Lamsah, 2018, p. 125), menyatakan bahwa peran kepuasan kerja memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja, menurut (Paparang et al., 2021, p. 123) bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh

yang cukup kuat terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pos Indonesia Cabang Manado. Selain itu, kemudian (Damayanti et al., 2018, p. 84) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang kuat dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang, Sumatera Selatan.

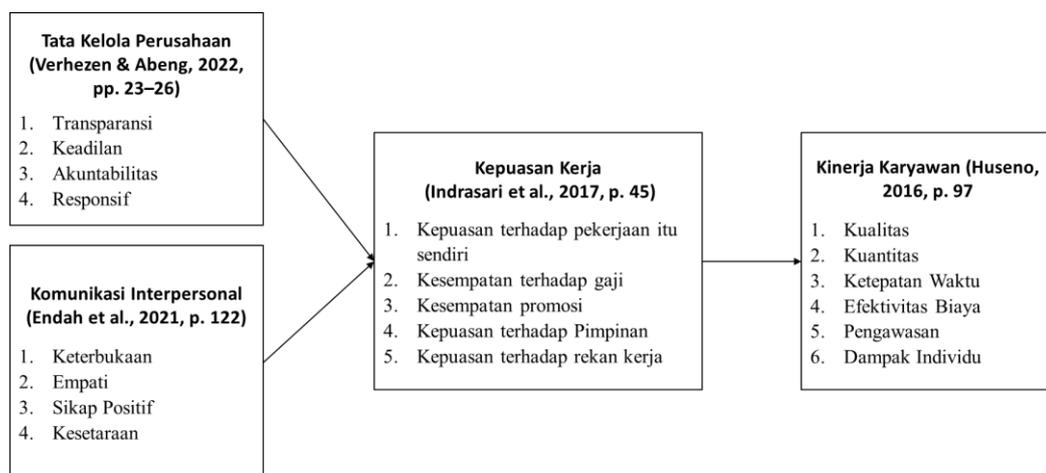
Berbeda dengan penelitiannya sebelumnya, (Azhari et al., 2021, p. 192) menyampaikan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Berau.

Kemudian terdapat penelitian yang menjelaskan kaitan antara Tata Kelola Perusahaan dengan Kinerja Karyawan diantaranya Menurut (Yuspitasari et al., 2018, p. 241) mengungkapkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh secara nyata dan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor. Adapun menurut penelitian (Widiatmika & Darma, 2018, p. 96) menyatakan bahwa semakin baik penerapan prinsip tata kelola perusahaan, maka akan semakin baik kinerja perusahaan. Kemudian dalam penelitian (Fransisca Sitompul & Tri Bhakti, 2020, p. 157) menyatakan bahwa tata kelola perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan BUMN bidang keuangan non publik.

Terakhir, penelitian ini berkaitan antara Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Karyawan diantaranya terdapat penelitian terdahulu yaitu menurut (Almubaroq et al., 2019, p. 25) menyimpulkan bahwa komunikasi interpersonal yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan, hal tersebut senada dengan

penelitian (Vandela & Sugiarto, 2021, p. 442) bahwa Pengaruh kemampuan komunikasi interpersonal sangatlah penting untuk mempengaruhi perilaku dari kinerja setiap karyawan di perusahaan. Kemudian (Aprianggi et al., 2018, p. 152) mengungkapkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM kota Padang.

Berdasarkan pada hasil telahan teoritis seperti yang telah diuraikan diatas, terdapat alur berfikir sebagai proses penelitian dan keterkaitan antar variable. Alur penelitian ini berawal dari variabel independent yaitu tata kelola perusahaan yang terdiri dari indikator *Transparency, Fairness, Accountability, Responsibility* dan variabel komunikasi interpersonal terdiri dari indikator *Openness, Empathy, Positiveness, Equality* yang berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja. Selain kedua variabel independent dapat mempengaruhi variabel dependen lainnya yaitu kinerja karyawan. Kemudian pengaruh terakhir adalah variabel dependen kepuasan kerja sebagai mediasi antara variabel independent dengan variabel kinerja karyawan.



Sumber : Diolah oleh penulis, 2023
Gambar 3 Logika Kerangka Berfikir

2.3. Hipotesis

Berdasarkan uraian yang dijelaskan dalam kerangka pemikiran diatas, maka dapat disajikan hipotesis sebagai berikut: **Tata Kelola Perusahaan dan Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan di PT. PGE Area Karaha Bodas.**

H1 : Terdapat pengaruh Tata Kelola Perusahaan terhadap kepuasan kerja di PT.

PGE wilayah kerja panas bumi Karaha Bodas.

H2 : Terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja di PT.

PGE wilayah kerja panas bumi Karaha Bodas

H3 : Terdapat Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. PGE

wilayah kerja panas bumi Karaha Bodas

H4 : Variabel kepuasan kerja memediasi hubungan antara Tata Kelola Perusahaan

dengan Kinerja karyawan

H5 : Variabel Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Komunikasi Interpesonal dengan Kinerja Karyawan