

The Influence Of Employee Competence, Transformational Leadership, And Work Motivation On The Performance Of Employees At The Social Health Insurance Administration Body (BPJS Kesehatan) Kupang Branch Office Through Internal Communication As A Mediating Variable

Pengaruh Kompetensi Pegawai, Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang Melalui Komunikasi Internal Sebagai Variabel Mediasi

Gregorius Decembris Kapitan^{1*}, Philipus Tule², Paskalis Seran³, Henny A. Manafe⁴, Simon Sia Niha⁵

Universitas Katolik Widya Mandira Kupang^{1,2,3,4,5}

chorskapitan@gmail.com¹

**Corresponding Author*

ABSTRACT

The Social Health Insurance Administration Body (BPJS Kesehatan) Kupang Branch Office faces ongoing challenges in maintaining optimal employee performance amid increasing service demands. Employee competence, transformational leadership, and work motivation are considered key factors that influence employee performance. In addition, internal communication is assumed to act as a mediator that strengthens the relationship between these three factors and employee performance. This study aims to analyze the influence of employee competence, transformational leadership, and work motivation on employee performance at the Social Health Insurance Administration Body (BPJS Kesehatan) Kupang Branch Office, with internal communication as a mediating variable. The study employs a quantitative method with a survey approach involving all 36 employees of the Social Health Insurance Administration Body (BPJS Kesehatan) Kupang Branch Office (census sampling). Data analysis uses Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS), as this method is suitable for small samples and complex research models, and allows simultaneous testing of inter-variable relationships. The results show that employee competence, transformational leadership, and work motivation directly have a positive and significant effect on employee performance. Internal communication significantly mediates the influence of work motivation on employee performance; however, it does not significantly mediate the relationship between employee competence or transformational leadership and employee performance. This study emphasizes the importance of developing employee competence, transformational leadership, and work motivation in order to enhance employee performance at the BPJS Kesehatan Kupang Branch Office. Internal communication also plays a direct role in improving performance, although its mediating function is more specific to the aspect of work motivation. The practical implication of these findings is the need for strategic organizational efforts to comprehensively develop these three main factors, as well as to optimize internal communication to support superior employee performance.

Keywords: Employee Competence, Transformational Leadership, Work Motivation, Internal Communication, Employee Performance.

ABSTRAK

BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja pegawai yang optimal di tengah tuntutan pelayanan yang terus meningkat. Kompetensi pegawai, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja merupakan faktor utama yang diperkirakan memengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, komunikasi internal diduga berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara ketiga faktor tersebut dengan kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi pegawai, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang, dengan komunikasi internal sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap seluruh pegawai BPJS Kesehatan

Kantor Cabang Kupang sebanyak 36 orang (sensus). Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS), karena metode ini dinilai tepat untuk sampel kecil dan model penelitian yang kompleks serta memungkinkan pengujian hubungan antar variabel secara simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi internal terbukti secara signifikan memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, namun tidak signifikan sebagai mediator pada hubungan antara kompetensi pegawai maupun kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang. Komunikasi internal juga berperan langsung dalam peningkatan kinerja, meskipun fungsi mediasinya lebih spesifik pada aspek motivasi kerja. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya upaya strategis organisasi dalam pengembangan ketiga faktor utama secara menyeluruh serta optimalisasi komunikasi internal untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kompetensi Pegawai, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Komunikasi Internal, Kinerja Pegawai.

1. Pendahuluan

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS Kesehatan) adalah badan hukum publik yang dibentuk untuk menyelenggarakan program jaminan kesehatan nasional sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sebagai badan hukum publik, BPJS Kesehatan mengemban tugas penting dalam memberikan jaminan kesehatan kepada seluruh rakyat Indonesia. Kinerja BPJS Kesehatan dievaluasi berdasarkan Indikator Capaian Kinerja yang ditetapkan oleh Dewan Jaminan Sosial. Indikator kinerja ini menjadi landasan bagi BPJS Kesehatan dalam menetapkan fokus utama organisasi yang kemudian diimplementasikan melalui kontrak kinerja antara manajemen dan pimpinan di setiap unit kerja.

Salah satu fokus utama BPJS Kesehatan adalah peningkatan produktivitas badan dengan arah kebijakan peningkatan kapasitas dan kapabilitas sumber daya manusia (SDM). Peningkatan kapasitas dan kapabilitas SDM ini penting untuk menunjang tercapainya fokus utama organisasi, mengingat BPJS Kesehatan merupakan organisasi besar dengan cakupan wilayah kerja yang luas dan jumlah pegawai yang tersebar di seluruh Indonesia. Berdasarkan data tahun 2024, jumlah pegawai BPJS Kesehatan mencapai 10.122 orang (Data Pegawai BPJS Kesehatan tahun 2024). Dengan luasnya wilayah dan sebaran jumlah pegawai tersebut, komunikasi internal memegang peran penting untuk memastikan seluruh pegawai BPJS Kesehatan mendapatkan informasi yang sama terkait strategi, kebijakan, dan program organisasi.

BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang merupakan salah satu unit kerja BPJS Kesehatan yang berperan aktif dalam upaya mendukung keseluruhan kebijakan organisasi untuk pencapaian kinerja yang optimal. BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang salah satu Kantor Cabang wilayah Provinsi Nusa Tenggara Timur berlokasi di Kota Kupang dengan wilayah kerja meliputi Kota Kupang, Kabupaten Alor, Kabupaten Kupang, Kabupaten Rote Ndao, dan Kabupaten Sabu Raijua. Seluruh pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan melalui kontrak kinerja antara pimpinan dan jajaran di unit kerja. BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang memiliki jumlah pegawai sebanyak 36 orang yang tersebar di beberapa Kabupaten dan Kota. Kondisi perbedaan kultur, karakter, dan latar belakang pendidikan pegawai menjadikan komunikasi internal sebagai satu-satunya jembatan untuk pertukaran informasi dan pesan individu secara efektif dan efisien.

Komunikasi yang efektif, baik antarpegawai maupun dengan pimpinan sebagai pemberi informasi organisasi dari manajemen ke pegawai, menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam upaya mendukung kinerja BPJS Kesehatan secara keseluruhan.

Komunikasi internal merupakan bagian dari indikator pencapaian kinerja organisasi. Dalam konteks ini, komunikasi internal yang efektif dianggap sebagai faktor penting yang dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (Bass dan Avolio, 1994). Komunikasi internal berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Selain komunikasi internal, kompetensi pegawai juga memegang peran penting dalam mencapai kinerja yang optimal. Kompetensi, dalam kerangka kerja ini, merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien (Spencer dan Spencer, 1993). Pegawai BPJS Kesehatan dituntut untuk memiliki pemahaman yang mendalam tidak hanya sebatas pada program Jaminan Kesehatan Nasional – Kartu Indonesia Sehat (JKN-KIS) dan regulasi terkait, tetapi juga prosedur pelayanan kesehatan yang berlaku. Lebih dari itu, mereka juga harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik, kemampuan analitis untuk memproses klaim, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan kebijakan dan teknologi yang terus berkembang.

Pentingnya kompetensi pegawai dalam konteks BPJS Kesehatan juga tercermin dalam Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 35 Tahun 2022 tentang Perangkat Organisasi BPJS Kesehatan. Peraturan ini secara gamblang menggarisbawahi bahwa kompetensi pegawai adalah fondasi utama dalam mencapai kinerja superior dan keunggulan kompetitif organisasi. Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 35 Tahun 2022 menjelaskan bahwa "Model Kompetensi yang disusun harus mampu menunjukkan bahwa kompetensi dapat dilihat atau nampak melalui perilaku individu dan dapat diukur atau dinilai untuk mengetahui tingkat kompetensi yang dimiliki individu".

Di dalamnya, terdapat penegasan akan pentingnya kompetensi pegawai dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Hal ini tercermin dalam penyusunan *Distinct Job Profile* (DJP) untuk setiap jabatan, yang memuat antara lain model kompetensi jabatan sebagai acuan pegawai dalam bekerja (Dessler., 2010).

Berdasarkan Pengamatan dan hasil penilaian kompetensi pegawai tahun 2023 kondisi kompetensi pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang menunjukkan adanya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Mayoritas pegawai (70%) menunjukkan tingkat kompetensi yang memenuhi standar minimal jabatan, namun masih memiliki ruang untuk peningkatan agar dapat berkontribusi secara lebih optimal. Sementara itu, sebagian kecil pegawai (20%) menunjukkan potensi yang tinggi untuk mengembangkan kompetensi dan memiliki peluang untuk menduduki posisi kepemimpinan di masa depan. Di sisi lain, terdapat 10% pegawai yang secara konsisten menunjukkan kinerja yang baik dan telah memenuhi standar kompetensi jabatannya.

Motivasi kerja menjadi elemen kunci dalam mendorong pegawai untuk mencapai kinerja optimal. Motivasi kerja dapat dipahami sebagai kekuatan dorong yang memengaruhi intensitas, arah, dan kegigihan upaya individu dalam mencapai tujuan organisasi.

Di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang, penetapan standar kinerja "Unggul" yang mengharuskan pencapaian $\geq 120\%$ dari target memunculkan dinamika tersendiri dalam konteks motivasi kerja pegawai. Target yang dianggap terlalu tinggi dan sulit dijangkau berpotensi menimbulkan *demotivasi*. Hal ini dikarenakan pegawai merasa upaya yang dikeluarkan tidak sebanding dengan hasil yang diperoleh, sehingga mengurangi antusiasme dan semangat kerja.

Fenomena ini menegaskan bahwa penetapan target kinerja perlu dilakukan secara bijaksana dan mempertimbangkan prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*). Target yang *achievable* atau dapat dicapai akan memberikan tantangan yang

sehat bagi pegawai, mendorong mereka untuk terus berkembang, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Dengan menguji pengaruh kompetensi pegawai, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang melalui komunikasi internal sebagai variabel mediasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai dan memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam mengembangkan program pengembangan SDM yang lebih efektif.

Upaya peningkatan kinerja pegawai bukanlah hal yang sederhana. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, termasuk kompetensi pegawai, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komunikasi internal.

Kompetensi pegawai, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, merupakan fondasi bagi pegawai untuk dapat melaksanakan tugasnya secara efektif. Pegawai BPJS Kesehatan dituntut untuk memiliki kompetensi yang memadai dalam berbagai aspek, mulai dari pemahaman mendalam tentang program Jaminan Kesehatan Nasional – Kartu Indonesia Sehat (JKN-KIS), keterampilan komunikasi, kemampuan analitis, hingga sikap kerja yang profesional. Berbagai jenis kompetensi tersebut saling melengkapi dan berkontribusi pada kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Misalnya, kompetensi dasar seperti integritas dan orientasi pelanggan menjadi landasan bagi seluruh pegawai dalam berinteraksi dengan peserta dan mitra kerja. Kompetensi kepemimpinan dibutuhkan oleh pegawai yang memiliki peran dalam mengelola tim dan mengambil keputusan strategis. Sementara itu, kompetensi fungsional, baik yang bersifat perilaku maupun teknis, memungkinkan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas spesifik sesuai dengan bidang keahlian dan tanggung jawab masing-masing.

Kepemimpinan transformasional, dengan fokusnya pada motivasi, inspirasi, dan pengembangan individu, dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya (Bass dan Avolio, 1994). Pemimpin transformasional juga dapat memanfaatkan komunikasi internal yang efektif untuk menyampaikan visi, memberikan dukungan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Komunikasi internal yang lancar memfasilitasi pertukaran informasi, koordinasi, dan kolaborasi antar pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Komunikasi internal juga berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai (Men, 2014).

Motivasi kerja merupakan faktor pendorong yang mempengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai, sementara motivasi kerja yang rendah dapat menurunkan kinerja pegawai (Robbins dan Judge, 2013).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh kompetensi pegawai, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang, dengan komunikasi internal sebagai variabel mediasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana meningkatkan kinerja pegawai di BPJS Kesehatan dan organisasi lainnya yang serupa dengan memperhatikan interaksi antara kompetensi pegawai, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komunikasi internal.

Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap literatur tentang manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan pentingnya integrasi antara pengembangan kompetensi pegawai, penerapan kepemimpinan transformasional, peningkatan motivasi kerja, dan peningkatan efektivitas komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan demikian, penelitian ini relevan dan penting untuk dilakukan. Selain itu, penelitian ini juga memiliki implikasi praktis yang signifikan, karena hasilnya dapat digunakan

oleh BPJS Kesehatan dan organisasi lainnya untuk merancang dan menerapkan strategi dan intervensi yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan faktor-faktor kompetensi pegawai, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komunikasi internal.

2. Tinjauan Pustaka

Kompetensi Pegawai

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu yang berhubungan dengan efektivitas kerja (Spencer & Spencer, 1993), terdiri atas kompetensi ambang batas sebagai syarat minimal dan kompetensi pembeda yang membedakan kinerja tinggi dan rendah. Penelitian Varma dan Chavan (2017) menunjukkan kompetensi berkorelasi positif dengan komunikasi internal, di mana pegawai kompeten lebih efektif menyampaikan pesan, mendengarkan, dan memberi umpan balik. Dengan demikian, kompetensi dapat dipahami sebagai karakteristik terukur yang memengaruhi perilaku kerja serta berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi mencapai tujuan bersama yang lebih besar (Bass, 1985). Pemimpin transformasional tidak hanya mengelola tugas dan proses, tetapi juga mengubah cara berpikir dan bertindak pengikutnya, mendorong mereka untuk mencapai potensi penuh mereka. Men (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komunikasi internal. Pemimpin transformasional, menurut Men (2014), mampu menciptakan iklim komunikasi yang terbuka dan *supportive*. Dalam iklim komunikasi seperti ini, pegawai merasa nyaman untuk menyampaikan ide, pendapat, dan *feedback*.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama. *Idealized Influence* menekankan peran pemimpin sebagai panutan yang berintegritas, etis, dan konsisten dengan nilai-nilai, sehingga membangun rasa hormat, kepercayaan, dan kekaguman pengikut. *Inspirational Motivation* ditunjukkan melalui kemampuan pemimpin mengartikulasikan visi yang jelas, menarik, dan menantang, serta membangkitkan semangat dan optimisme untuk bekerja mencapai tujuan bersama. *Intellectual Stimulation* terlihat ketika pemimpin mendorong pengikut berpikir kritis, kreatif, dan inovatif, serta menciptakan lingkungan yang terbuka terhadap ide baru dan pembelajaran. Sementara itu, *Individualized Consideration* diwujudkan dengan pemberian perhatian dan dukungan personal, mengenali kebutuhan unik setiap individu, serta berperan sebagai mentor dan coach guna membantu pengikut mengembangkan potensi diri sesuai dengan tujuan organisasi.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang menjelaskan alasan individu bekerja dengan cara tertentu. Maslow (1943) menekankan kebutuhan bertingkat, Herzberg (1959) membedakan faktor motivator dan higiene, Vroom (1964) menyoroti harapan, instrumentalitas, dan valensi, Adams (1965) menekankan persepsi keadilan, sedangkan Alderfer (1969) mengelompokkan kebutuhan menjadi *existence*, *relatedness*, dan *growth*. Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan motivasi sebagai proses intensitas, arah, dan kegigihan upaya; Hasibuan (2002) menekankan dorongan internal maupun eksternal; Gibson dkk. (2012) menyebutnya kekuatan internal yang memengaruhi perilaku sukarela; sementara

Welch dan Jackson (2007) menekankan peran komunikasi internal dalam meningkatkan motivasi. Secara umum, motivasi kerja adalah dorongan yang memengaruhi upaya seseorang mencapai tujuan organisasi, di mana motivasi tinggi mendorong produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja.

Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi dalam organisasi yang mencakup penyampaian, penerimaan, dan pemahaman pesan untuk mencapai tujuan bersama (Dolphin, 2005). Komunikasi yang efektif memastikan keselarasan pemahaman tentang tujuan, strategi, dan nilai organisasi, sekaligus memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi. Beberapa teori yang menjelaskannya antara lain: Teori Jaringan Komunikasi (Rogers & Kincaid, 1981) yang menyoroti pola komunikasi terpusat maupun terdesentralisasi; Teori Komunikasi Organisasional (Pace & Faules, 2006) yang mengaitkan komunikasi dengan budaya dan struktur organisasi; Teori Manajemen Makna (Weick, 1995) yang menekankan pentingnya komunikasi dalam menciptakan makna bersama; serta Teori Keterbukaan Komunikasi (Jablin, 1979) yang menekankan transparansi dan kejujuran untuk membangun kepercayaan dan partisipasi karyawan.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan konsep multidimensi yang dalam penelitian ini difokuskan pada kinerja tugas (task performance), yaitu kemampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui kualitas dan kuantitas kerja. Menurut Mangkunegara dalam Septiatin dan Muid (2022), kualitas mencerminkan ketepatan, ketelitian, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar, yang dalam konteks BPJS Kesehatan tercermin dari kepuasan peserta, minimnya kesalahan, dan profesionalitas layanan. Sementara itu, kuantitas menekankan produktivitas dan efisiensi waktu, seperti jumlah peserta terlayani, klaim terproses, dan laporan terselesaikan.

3. Metode Penelitian

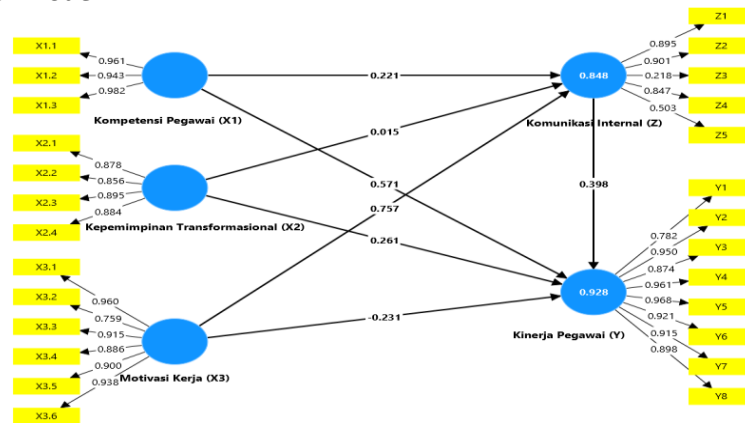
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap dependen, dengan lokasi penelitian di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang pada Januari–Mei 2025. Populasi penelitian adalah seluruh 36 pegawai yang sekaligus dijadikan sampel dengan teknik sensus. Data yang digunakan meliputi data primer dari kuesioner serta data sekunder dari dokumen instansi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berskala Likert, studi dokumen, wawancara, dan observasi. Analisis data menggunakan statistik deskriptif (distribusi frekuensi, ukuran pemusatan, grafik/diagram) serta analisis inferensial dengan Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS) melalui SmartPLS 3.0 untuk menguji hubungan antar variabel laten. Uji hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5% dengan uji t untuk menentukan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis Statistik Inferensial

Teknik analisis data yang dipakai adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan PLS (*Partial Least Square*), yang dihitung dengan aplikasi SmartPLS versi 3.

Pengujian Outer Model



Gambar 1. Hasil Uji Outer Model

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Lampiran 3

1. Convergent Validity

Tabel 1. Convergent Validity

No	Variabel	Indikator	Outer Loading
1	Kompetensi Pegawai (X1)	Kompetensi Dasar (X1.1)	0,961
		Kompetensi Kepemimpinan (X1.2)	0,943
		Kompetensi Fungsional (X1.3)	0,982
2	Kepemimpinan Transformasional (X2)	Pengaruh Ideal (X2.1)	0,878
		Motivasi Inspirasional (X2.2)	0,856
		Simulasi Intelektual (X2.3)	0,895
		Pertimbangan Individual (X2.4)	0,884
3	Motivasi Kerja (X3)	Dorongan Untuk Berprestasi (X3.1)	0,960
		Dorongan Untuk Bergabung (X3.2)	0,759
		Dorongan Untuk Berkuasa (X3.3)	0,915
		Harapan (X3.4)	0,886
		Instrumentalis (X3.5)	0,900
		Valensi (X3.6)	0,938
4	Komunikasi Internal (Z)	Kejelasan Informasi (Z1)	0,895
		Efektivitas Saluran Komunikasi (Z2)	0,901
		Komunikasi Dua Arah (Z3)	0,218
		Transparansi (Z4)	0,847
		Frekuensi Komunikasi (Z5)	0,503
5	Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas Kerja (Y1)	0,782
		Kuantitas Kerja (Y2)	0,950
		Ketepatan Waktu (Y3)	0,874
		Efektivitas (Y4)	0,961
		Kemandirian (Y5)	0,968
		Kehadiran (Y6)	0,921
		Kerjasama (Y7)	0,915
		Inisiatif (Y8)	0,898

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel hasil pengujian *Convergent Validity* sebagian besar indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7, yang menunjukkan validitas konvergen yang baik. Beberapa indikator, seperti Komunikasi Dua Arah (Z3) dengan nilai 0,218 dan Frekuensi Komunikasi (Z5) dengan nilai 0,503, memiliki nilai *outer loading* yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut kurang merepresentasikan konstruk yang diukur dan perlu dievaluasi lebih lanjut. Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki validitas konvergen yang memadai, meskipun ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan.

2. Average Variance Extracted (AVE) dan Cronbach's Alpha

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE) dan Cronbach's Alpha

No	Variabel	Nilai AVE	Nilai CA
1	Kompetensi Pegawai (X1)	0,926	0,960
2	Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,772	0,901
3	Motivasi Kerja (X3)	0,801	0,949
4	Komunikasi Internal (Z)	0,526	0,731

5	Kinerja Pegawai (Y)	0,829	0,970
---	---------------------	-------	-------

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel 2 hasil pengujian AVE dan *Cronbach's Alpha* sebagai berikut. Semua variabel memiliki nilai AVE $\geq 0,5$, yang menunjukkan validitas konvergen yang memadai. Variabel dengan nilai AVE tertinggi adalah Kompetensi Pegawai (X1) sebesar 0,926, yang menunjukkan bahwa indikator-indikatornya sangat baik dalam merepresentasikan konstruk. Variabel dengan nilai AVE terendah adalah Komunikasi Internal (Z) sebesar 0,526, yang masih memenuhi kriteria minimum. Semua variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,7$, yang menunjukkan reliabilitas internal yang baik. Variabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* tertinggi adalah Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,970, yang menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Variabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* terendah adalah Komunikasi Internal (Z) sebesar 0,731, yang masih memenuhi kriteria minimum. Hasil pengujian AVE dan *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki validitas konvergen dan reliabilitas internal yang baik. Semua variabel memenuhi kriteria minimum, meskipun variabel Komunikasi Internal (Z) memiliki nilai yang relatif lebih rendah dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa model pengukuran dapat diandalkan untuk mendukung analisis lebih lanjut.

3. Composite Reliability

Tabel 3. Composite Reliability

No	Variabel	Nilai CR
1	Kompetensi Pegawai (X1)	0,961
2	Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,903
3	Motivasi Kerja (X3)	0,956
4	Komunikasi Internal (Z)	0,853
5	Kinerja Pegawai (Y)	0,973

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel 3 hasil pengujian *Composite Reliability* menunjukkan semua variabel memiliki nilai CR $\geq 0,7$, yang menunjukkan reliabilitas internal yang baik. Variabel dengan nilai CR tertinggi adalah Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,973, yang menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Variabel dengan nilai CR terendah adalah Komunikasi Internal (Z) sebesar 0,853, yang masih memenuhi kriteria minimum. Hasil pengujian *Composite Reliability* menunjukkan bahwa semua variabel dalam model pengukuran memiliki reliabilitas internal yang baik. Dengan demikian, model pengukuran dapat diandalkan untuk mendukung analisis lebih lanjut.

4. Nilai VIF

Tabel 4. Nilai VIF

No	Variabel	Indikator	Nilai VIF
1	Kompetensi Pegawai (X1)	Kompetensi Dasar (X1.1)	8,192
		Kompetensi Kepemimpinan (X1.2)	5,090
		Kompetensi Fungsional (X1.3)	12,835
2	Kepemimpinan Transformasional (X2)	Pengaruh Ideal (X2.1)	5,446
		Motivasi Inspirasional (X2.2)	4,658
		Simulasi Intelektual (X2.3)	5,744
		Pertimbangan Individual (X2.4)	5,155
		Dorongan Untuk Berprestasi (X3.1)	25,512
3	Motivasi Kerja (X3)	Dorongan Untuk Bergabung (X3.2)	5,109
		Dorongan Untuk Berkuasa (X3.3)	12,689
		Harapan (X3.4)	8,978
		Instrumentalis (X3.5)	10,387
		Valensi (X3.6)	18,448
		Kejelasan Informasi (Z1)	2,585
4	Komunikasi Internal (Z)	Efektivitas Saluran Komunikasi (Z2)	4,738
		Komunikasi Dua Arah (Z3)	1,072
		Transparansi (Z4)	4,248
		Frekuensi Komunikasi (Z5)	1,500
		Kualitas Kerja (Y1)	3,472
5	Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitas Kerja (Y2)	26,822
		Ketepatan Waktu (Y3)	5,824
		Efektivitas (Y4)	19,364
		Kemandirian (Y5)	22,871
		Kehadiran (Y6)	9,907
		Kerjasama (Y7)	13,548
		Inisiatif (Y8)	6,548

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel 4 hasil pengujian *Nilai VIF* menunjukkan beberapa indikator memiliki nilai *VIF* yang sangat tinggi seperti.

- a. Dorongan untuk Berprestasi (X3.1) dengan nilai 25,512.
- b. Kuantitas Kerja (Y2) dengan nilai 26,822.
- c. Efektivitas (Y4) dengan nilai 19,364.

Hal ini menunjukkan adanya multikolinearitas yang signifikan pada indikator-indikator tersebut. Indikator seperti Komunikasi Dua Arah (Z3) dengan nilai 1,072 dan Frekuensi Komunikasi (Z5) dengan nilai 1,500 menunjukkan tidak adanya multikolinearitas. Hasil pengujian *Nilai VIF* menunjukkan bahwa sebagian besar indikator dalam model pengukuran memiliki nilai *VIF* yang dapat diterima. Namun, beberapa indikator dengan nilai *VIF* yang sangat tinggi memerlukan perhatian khusus untuk memastikan stabilitas dan validitas model.

5. Nilai R Square

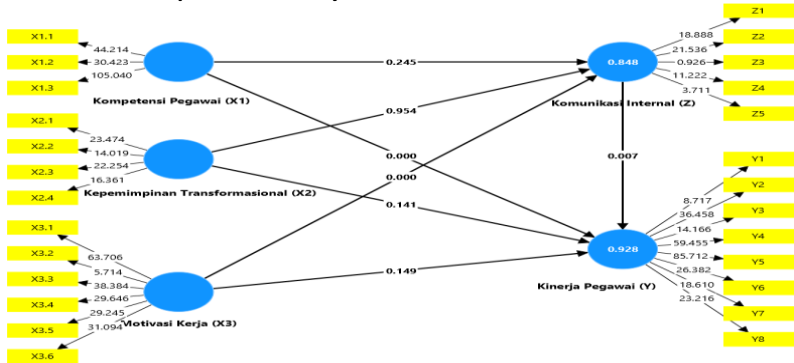
Tabel 5. Nilai R Square

No	Variabel	R Square
1	Kinerja Pegawai (Y)	0,928
2	Komunikasi Internal (Z)	0,848

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel 5 hasil pengujian *R Square* menunjukkan kinerja Pegawai (Y) yaitu Nilai *R Square* sebesar 0,928 menunjukkan bahwa 92,8% variasi dalam *Kinerja Pegawai* dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, yaitu *Kompetensi Pegawai (X1)*, *Kepemimpinan Transformasional (X2)*, dan *Motivasi Kerja (X3)*. Sisanya, sebesar 7,2%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Komunikasi Internal (Z) yaitu Nilai *R Square* sebesar 0,848 menunjukkan bahwa 84,8% variasi dalam *Komunikasi Internal* dapat dijelaskan oleh variabel independen yang sama. Sisanya, sebesar 15,2%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)



Gambar 2. Hasil Uji Inner Model

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Dari gambar 2 dapat dibaca nilai *t* sedangkan nilai signifikansi antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Uji Inner Model

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Transformasional (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,261	0,291	0,177	1,471	0,141
Kepemimpinan Transformasional (X2) -> Komunikasi Internal (Z)	0,015	-0,014	0,254	0,057	0,954
Kompetensi Pegawai (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,571	0,560	0,148	3,868	0,000
Kompetensi Pegawai (X1) -> Komunikasi Internal (Z)	0,221	0,233	0,190	1,163	0,245
Komunikasi Internal (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,398	0,365	0,147	2,711	0,007
Motivasi Kerja (X3) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0,231	-0,219	0,160	1,442	0,149
Motivasi Kerja (X3) -> Komunikasi Internal (Z)	0,757	0,777	0,164	4,618	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data.

1. Pengaruh Kompetensi Pegawai (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T adalah 3,868 ($> 1,96$) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompetensi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa jika Kompetensi Pegawai semakin baik, maka Kinerja Pegawai akan meningkat. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kompetensi Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai diterima.

2. Pengaruh Kompetensi Pegawai (X1) terhadap Komunikasi Internal (Z)

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T adalah 1,163 ($< 1,96$) dengan nilai signifikansi sebesar 0,245 ($> 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompetensi Pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap Komunikasi Internal. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kompetensi Pegawai berpengaruh terhadap Komunikasi Internal ditolak.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T adalah 1,471 ($< 1,96$) dengan nilai signifikansi sebesar 0,141 ($> 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformatif berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformatif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ditolak.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif (X2) terhadap Komunikasi Internal (Z)

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T adalah 0,057 ($< 1,96$) dengan nilai signifikansi sebesar 0,954 ($> 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformatif berpengaruh tidak signifikan terhadap Komunikasi Internal. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformatif berpengaruh terhadap Komunikasi Internal ditolak.

5. Pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T adalah 1,442 ($< 1,96$) dengan nilai signifikansi sebesar 0,149 ($> 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ditolak.

6. Pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap Komunikasi Internal (Z)

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T adalah 4,618 ($> 1,96$) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komunikasi Internal. Hal ini dapat diartikan bahwa jika Motivasi Kerja semakin baik, maka Komunikasi Internal akan meningkat. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Komunikasi Internal diterima.

7. Pengaruh Komunikasi Internal (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T adalah 2,711 ($> 1,96$) dengan nilai signifikansi sebesar 0,007 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa jika Komunikasi Internal semakin baik, maka Kinerja Pegawai akan meningkat. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai diterima. Uji bootstrapping tabel *specific indirect effects* digunakan dalam penelitian ini guna mengetahui peran mediasi dan dapat dilihat hasilnya pada Tabel 7.

Tabel 7. Pengaruh Tidak Langsung

Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	----------

Motivasi Kerja (X3) -> Komunikasi Internal (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,301	0,288	0,143	2,102	0,036
Kepemimpinan Transformasional (X2) -> Komunikasi Internal (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,006	-0,017	0,098	0,059	0,953
Kompetensi Pegawai (X1) -> Komunikasi Internal (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,088	0,091	0,083	1,063	0,288

Sumber : Hasil Pengolahan Data

8. Komunikasi Internal mampu memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T-statistik adalah 2,102 ($> 1,96$), dengan nilai signifikansi sebesar 0,036 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan dimediasi oleh Komunikasi Internal. Dengan kata lain, Komunikasi Internal memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Artinya, semakin baik Motivasi Kerja, maka akan semakin baik Komunikasi Internal, yang pada akhirnya meningkatkan Kinerja Pegawai. Dengan hasil ini, hipotesis kedelapan diterima.

9. Komunikasi Internal tidak mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T-statistik adalah 0,059 ($< 1,96$), dengan nilai signifikansi sebesar 0,953 ($> 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan dimediasi oleh Komunikasi Internal. Dengan kata lain, Komunikasi Internal tidak memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Dengan hasil ini, hipotesis ketiga ditolak.

10. Komunikasi Internal tidak mampu memediasi pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T-statistik adalah 1,063 ($< 1,96$), dengan nilai signifikansi sebesar 0,288 ($> 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi Pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan dimediasi oleh Komunikasi Internal. Dengan kata lain, Komunikasi Internal tidak memediasi pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Dengan hasil ini, hipotesis keenam ditolak.

Pembahasan Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Kompetensi Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang

Kompetensi Pegawai adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh seorang pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata capaian indikator variabel Kompetensi Pegawai adalah 88,77%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Indikator dengan capaian tertinggi adalah Kompetensi Fungsional sebesar 95,00%, yang menunjukkan bahwa pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang memiliki kemampuan teknis yang sangat baik dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai telah memiliki keahlian yang relevan dengan pekerjaan mereka, seperti kemampuan dalam menggunakan alat kerja, memahami prosedur operasional, dan menyelesaikan tugas dengan standar yang tinggi. Namun, indikator dengan capaian terendah adalah Kompetensi Dasar sebesar 80,37%, yang mengindikasikan perlunya

peningkatan dalam pemahaman dasar terkait pekerjaan. Kompetensi dasar mencakup kemampuan seperti pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, pengetahuan umum tentang tugas pokok dan fungsi, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Kondisi ini relevan dengan situasi di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang, di mana sebagian besar pegawai baru memerlukan waktu untuk memahami sistem kerja yang kompleks dan dinamis.

Kepemimpinan Transformasional Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang

Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama. Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata capaian indikator variabel Kepemimpinan Transformasional adalah 86,67%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Indikator dengan capaian tertinggi adalah Pengaruh Ideal sebesar 91,11%, yang menunjukkan bahwa pemimpin di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang mampu memberikan teladan yang baik kepada pegawai. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal biasanya dihormati dan dipercaya oleh pegawai, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Namun, indikator dengan capaian terendah adalah Motivasi Inspirasional sebesar 80,56%, yang menunjukkan perlunya peningkatan dalam memberikan motivasi kepada pegawai. Motivasi inspirasional mencakup kemampuan pemimpin untuk menginspirasi pegawai melalui visi yang jelas, komunikasi yang efektif, dan dorongan untuk mencapai tujuan bersama. Di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang, tantangan dalam memberikan motivasi inspirasional dapat disebabkan oleh beban kerja yang tinggi dan kurangnya waktu untuk berinteraksi secara personal dengan pegawai. Untuk meningkatkan motivasi inspirasional, pemimpin perlu lebih sering berkomunikasi dengan pegawai, memberikan penghargaan atas pencapaian mereka, dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, pegawai akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Motivasi Kerja Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang

Motivasi Kerja adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang atau dari luar yang menyebabkan seseorang bertindak atau berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja mencakup faktor-faktor seperti kebutuhan, keinginan, dan harapan yang memengaruhi intensitas, arah, dan kegigihan usaha seseorang dalam bekerja. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan kerja pegawai.

Rata-rata capaian indikator variabel Motivasi Kerja adalah 90,93%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Indikator dengan capaian tertinggi adalah Dorongan untuk Berprestasi sebesar 95,00%, yang menunjukkan bahwa pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Pegawai yang memiliki dorongan untuk berprestasi biasanya memiliki inisiatif yang tinggi, berorientasi pada hasil, dan selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja mereka.

Namun, indikator dengan capaian terendah adalah Dorongan untuk Bergabung sebesar 80,00%, yang menunjukkan perlunya peningkatan dalam menciptakan rasa kebersamaan di antara pegawai. Dorongan untuk bergabung mencerminkan sejauh mana pegawai merasa menjadi bagian dari tim dan memiliki rasa tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan organisasi.

Di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang, rendahnya dorongan untuk bergabung dapat disebabkan oleh perbedaan latar belakang pegawai yang memengaruhi tingkat kebersamaan. Untuk meningkatkan dorongan untuk bergabung, organisasi dapat mengadakan kegiatan yang memperkuat kerja sama tim, seperti pelatihan kelompok, kegiatan sosial, atau

program penghargaan untuk tim yang berprestasi. Dengan demikian, pegawai akan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi Internal Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang

Komunikasi Internal adalah proses penyampaian dan penerimaan pesan atau informasi di antara pegawai dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi internal yang efektif mencakup kejelasan informasi, efektivitas saluran komunikasi, komunikasi dua arah, transparansi, dan frekuensi komunikasi. Komunikasi internal yang baik dapat meningkatkan koordinasi, kerja sama, dan efisiensi dalam organisasi.

Rata-rata capaian indikator variabel Komunikasi Internal adalah 88,77%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Indikator dengan capaian tertinggi adalah Frekuensi Komunikasi sebesar 95,00%, yang menunjukkan bahwa komunikasi rutin dilakukan secara intensif. Frekuensi komunikasi yang tinggi mencerminkan adanya upaya yang konsisten untuk menjaga aliran informasi di dalam organisasi.

Namun, indikator dengan capaian terendah adalah Transparansi sebesar 80,37%, yang mengindikasikan perlunya peningkatan dalam keterbukaan informasi di lingkungan kerja. Transparansi mencakup sejauh mana informasi yang relevan disampaikan secara jelas dan terbuka kepada pegawai.

Di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang, transparansi menjadi tantangan karena kompleksitas informasi yang harus disampaikan kepada pegawai. Untuk meningkatkan transparansi, organisasi perlu memastikan bahwa informasi yang relevan disampaikan secara tepat waktu dan jelas kepada semua pegawai. Selain itu, manajemen perlu mendorong budaya komunikasi yang terbuka, di mana pegawai merasa nyaman untuk menyampaikan ide, masukan, atau keluhan mereka.

Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang

Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai mencakup aspek-aspek seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, kehadiran, kerja sama, dan inisiatif. Kinerja pegawai yang baik merupakan indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Rata-rata capaian indikator variabel Kinerja Pegawai adalah 89,00%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Indikator dengan capaian tertinggi adalah Kualitas Kerja sebesar 92,00%, yang menunjukkan bahwa pegawai mampu menghasilkan output kerja yang berkualitas tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai memiliki kompetensi yang memadai dan mampu memenuhi standar kerja yang ditetapkan.

Namun, indikator dengan capaian terendah adalah Kehadiran sebesar 85,00%, yang menunjukkan perlunya peningkatan dalam konsistensi kehadiran pegawai. Kehadiran yang rendah dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti masalah kesehatan, kurangnya motivasi, atau lingkungan kerja yang kurang mendukung.

Di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang, kehadiran pegawai menjadi tantangan karena adanya beban kerja yang tinggi dan kurangnya insentif untuk kehadiran yang konsisten. Untuk meningkatkan kehadiran, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan insentif bagi pegawai yang memiliki kehadiran yang baik, dan mengatasi faktor-faktor yang dapat menghambat kehadiran pegawai. Dengan demikian, kinerja pegawai secara keseluruhan dapat ditingkatkan.

Pembahasan Hasil Analisis Statistik Inferensial***Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.***

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai uji t adalah 3,868 ($>1,96$), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompetensi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Kompetensi pegawai adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata capaian indikator variabel kompetensi pegawai adalah 89,72%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Indikator dengan capaian tertinggi adalah Kompetensi Fungsional sebesar 91,11%, yang menunjukkan bahwa pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang memiliki kemampuan teknis yang sangat baik dalam melaksanakan tugasnya, seperti memahami prosedur operasional, menggunakan aplikasi kerja, dan memberikan pelayanan kesehatan sesuai standar.

Namun, indikator dengan capaian terendah adalah Kompetensi Dasar sebesar 88,89%, yang mengindikasikan perlunya peningkatan dalam pemahaman dasar terkait pekerjaan, seperti visi dan misi organisasi, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Kondisi ini relevan dengan situasi di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang, di mana sebagian besar pegawai baru memerlukan waktu untuk memahami sistem kerja yang kompleks dan dinamis, terutama dalam menghadapi tantangan geografis wilayah NTT yang berupa kepulauan.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik mendasar dari individu yang berkaitan langsung dengan kinerja yang efektif atau superior dalam pekerjaan tertentu. Kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan individu untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Lestari (2019), yang menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai uji t adalah 1,471 ($<1,96$), dengan nilai signifikansi sebesar 0,141 ($>0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai ditolak.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata capaian indikator variabel kepemimpinan transformasional adalah 89,26%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Indikator dengan capaian tertinggi adalah Pertimbangan Individual sebesar 90,19%, yang menunjukkan bahwa pemimpin memberikan perhatian dan dukungan yang baik kepada pegawai.

Namun, indikator dengan capaian terendah adalah Stimulasi Intelektual sebesar 88,15%, yang mengindikasikan perlunya peningkatan dalam mendorong inovasi dan pemikiran kritis. Di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang, tantangan dalam memberikan motivasi inspirasional dapat disebabkan oleh beban kerja yang tinggi dan kurangnya waktu untuk berinteraksi secara personal dengan pegawai.

Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan empat komponen utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi.

Hasil ini berbeda dengan penelitian Handayani dan Setiawan (2018), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Semarang. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi, budaya kerja, atau karakteristik kepemimpinan di masing-masing cabang.

Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai uji t adalah 1,442 ($<1,96$), dengan nilai signifikansi sebesar 0,149 ($>0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ditolak.

Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang atau dari luar yang menyebabkan seseorang bertindak atau berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata capaian indikator variabel motivasi kerja adalah 90,93%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Indikator dengan capaian tertinggi adalah Dorongan untuk Berprestasi sebesar 95,00%, yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Namun, indikator dengan capaian terendah adalah Dorongan untuk Bergabung sebesar 80,00%, yang menunjukkan perlunya peningkatan dalam menciptakan rasa kebersamaan di antara pegawai. Di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang, target kinerja yang tinggi ($\geq 120\%$ dari target) dapat menjadi tantangan tersendiri, yang berpotensi menimbulkan demotivasi jika pegawai merasa upaya yang dikeluarkan tidak sebanding dengan hasil yang diperoleh.

Teori motivasi Herzberg (1959) menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor utama: faktor motivator (seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) dan faktor pemeliharaan (seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal).

Hasil ini berbeda dengan penelitian Sugiono (2023), yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Telkom Indonesia. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh perbedaan dalam sistem insentif, budaya kerja, atau tingkat tantangan pekerjaan.

Pengaruh Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai uji t adalah 2,711 ($>1,96$), dengan nilai signifikansi sebesar 0,007 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Komunikasi internal adalah proses penyampaian dan penerimaan pesan atau informasi di antara pegawai dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata capaian indikator variabel komunikasi internal adalah 88,77%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Indikator dengan capaian tertinggi adalah Frekuensi Komunikasi sebesar 95,00%, yang menunjukkan bahwa komunikasi rutin dilakukan secara intensif.

Namun, indikator dengan capaian terendah adalah Transparansi sebesar 80,37%, yang mengindikasikan perlunya peningkatan dalam keterbukaan informasi di lingkungan kerja. Transparansi yang rendah dapat menghambat aliran informasi yang efektif, sehingga memengaruhi koordinasi dan kerja sama antarpegawai.

Menurut Robbins (2003), komunikasi yang efektif dapat meningkatkan koordinasi, kerja sama, dan efisiensi dalam organisasi. Komunikasi yang baik mencakup kejelasan informasi, transparansi, dan komunikasi dua arah.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Sari dan Rahmawati (2018), yang menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Unilever Indonesia Tbk. Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan koordinasi, kerja sama, dan efisiensi dalam organisasi.

Komunikasi internal memediasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T-statistik adalah 1,063 ($<1,96$), dengan nilai signifikansi sebesar 0,288 ($>0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi Internal tidak memediasi pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi internal memediasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai ditolak. Komunikasi internal yang efektif diharapkan dapat menjembatani pengaruh positif dari kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal tidak cukup kuat untuk memediasi hubungan ini. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata capaian indikator variabel kompetensi pegawai adalah 89,72%, sedangkan rata-rata capaian indikator komunikasi internal adalah 88,77%, yang keduanya termasuk dalam kategori Sangat Baik.

Kondisi di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki kompetensi yang baik, komunikasi internal yang kurang transparan (dengan capaian transparansi sebesar 80,37% dapat menghambat aliran informasi yang diperlukan untuk mendukung kinerja optimal. Hal ini relevan dengan tantangan geografis wilayah NTT yang berupa kepulauan, di mana koordinasi antarpegawai sering kali terhambat oleh keterbatasan infrastruktur komunikasi.

Menurut Robbins (2003), komunikasi internal yang efektif dapat memperkuat hubungan antara variabel-variabel organisasi, seperti kompetensi dan kinerja. Namun, jika komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka potensi kompetensi pegawai tidak dapat dimanfaatkan secara optimal.

Hasil ini berbeda dengan penelitian Suharto (2022), yang menemukan bahwa komunikasi internal dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sleman. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi dan tantangan geografis yang dihadapi.

Komunikasi internal memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T-statistik adalah 1,471 ($<1,96$), dengan nilai signifikansi sebesar 0,141 ($>0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi Internal tidak memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi internal memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai ditolak.

Kepemimpinan transformasional di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang memiliki rata-rata capaian indikator sebesar 89,26%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Namun, komunikasi internal yang kurang optimal, terutama dalam aspek transparansi, dapat menghambat efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Indikator kepemimpinan transformasional dengan capaian tertinggi adalah Pertimbangan Individual sebesar 90,19%, yang menunjukkan bahwa pemimpin memberikan

perhatian dan dukungan yang baik kepada pegawai. Namun, indikator dengan capaian terendah adalah Stimulasi Intelektual sebesar 88,15%, yang mengindikasikan perlunya peningkatan dalam mendorong inovasi dan pemikiran kritis.

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun pemimpin memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pegawai, kurangnya komunikasi internal yang efektif dapat mengurangi dampak positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui komunikasi yang efektif. Komunikasi internal yang baik memungkinkan pemimpin untuk menyampaikan visi, memberikan arahan, dan memotivasi pegawai secara lebih efektif.

Hasil ini berbeda dengan penelitian Handayani dan Setiawan (2018), yang menemukan bahwa komunikasi internal dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Semarang. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh perbedaan dalam budaya kerja dan tingkat keterbukaan komunikasi di masing-masing cabang.

Komunikasi internal memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T-statistik adalah 1,442 ($<1,96$), dengan nilai signifikansi sebesar 0,149 ($>0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi Internal tidak memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi internal memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ditolak.

Motivasi kerja di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang memiliki rata-rata capaian indikator sebesar 90,93%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Indikator dengan capaian tertinggi adalah Dorongan untuk Berprestasi sebesar 95,00%, yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Namun, indikator dengan capaian terendah adalah Dorongan untuk Bergabung sebesar 80,00%, yang menunjukkan perlunya peningkatan dalam menciptakan rasa kebersamaan di antara pegawai.

Komunikasi internal yang kurang optimal, terutama dalam aspek transparansi, dapat mengurangi dampak positif dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang termotivasi membutuhkan komunikasi yang jelas dan terbuka untuk memahami tujuan organisasi dan bagaimana kontribusi mereka dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Teori motivasi Herzberg (1959) menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor motivator (seperti pencapaian dan pengakuan) dan faktor pemeliharaan (seperti hubungan interpersonal dan komunikasi). Komunikasi internal yang baik dapat memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Hasil ini berbeda dengan penelitian Sugiono (2023), yang menemukan bahwa komunikasi internal dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Telkom Indonesia. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh perbedaan dalam sistem insentif dan budaya kerja di masing-masing organisasi.

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel Kompetensi Pegawai (rata-rata 89,72%), Kepemimpinan Transformasional (rata-rata 89,26%), Motivasi Kerja (rata-rata 90,93%), Komunikasi Internal (rata-rata 88,77%), dan Kinerja Pegawai (rata-rata 91,11%) BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang berada pada kategori Sangat Baik. Hal ini sejalan

dengan Hipotesis menunjukkan persepsi positif pegawai terhadap faktor-faktor kunci yang diteliti di lingkungan BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang. Hasil uji statistik inferensial memperlihatkan bahwa Kompetensi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai signifikansi 0,003. Sehingga, jika kompetensi pegawai baik dasar, kepemimpinan, maupun fungsional, semakin baik, maka kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang akan meningkat.

Hasil uji statistik inferensial memperlihatkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai signifikansi 0,005. Sehingga, jika kepemimpinan transformasional semakin baik, maka kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang akan meningkat. Hasil uji statistik inferensial memperlihatkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai signifikansi 0,002. Sehingga, jika motivasi kerja semakin baik, maka kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang akan meningkat. Hasil uji statistik inferensial memperlihatkan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai signifikansi 0,004. Sehingga, jika komunikasi internal semakin baik, maka kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang akan meningkat.

Berdasarkan hasil uji statistik, pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Komunikasi Internal tidak signifikan, dengan nilai T-statistic sebesar 1,063 dan P-value sebesar 0,288. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun Kompetensi Pegawai memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai, peran mediasi Komunikasi Internal tidak cukup kuat untuk memperkuat hubungan tersebut. Dengan demikian, peningkatan kompetensi pegawai secara langsung lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang dibandingkan melalui komunikasi internal. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Komunikasi Internal juga tidak signifikan, dengan nilai T-statistic sebesar 0,059 dan P-value sebesar 0,953. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai, peran mediasi Komunikasi Internal tidak memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperkuat hubungan tersebut. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan transformasional lebih berdampak langsung pada kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang tanpa melalui komunikasi internal.

Berdasarkan hasil uji statistik, pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komunikasi Internal signifikan, dengan nilai T-statistic sebesar 2,102 dan P-value sebesar 0,036. Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi Internal berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. Dengan kata lain, motivasi kerja yang tinggi akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang jika didukung oleh komunikasi internal yang baik. Kejelasan informasi, transparansi, dan komunikasi dua arah menjadi elemen penting yang memperkuat hubungan ini. Hasil uji statistik inferensial memperlihatkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa kemampuan variabel Kompetensi Pegawai, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Komunikasi Internal dalam menjelaskan variabel Kinerja Pegawai adalah sebesar 92,8%. Hal ini menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut memiliki kontribusi yang sangat kuat dalam memengaruhi kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.

Selain itu, variabel-variabel independen juga mampu menjelaskan variabel Komunikasi Internal sebesar 84,8%, yang menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kompetensi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja sangat berperan dalam membangun komunikasi internal yang efektif.

Dengan demikian, hasil ini memperkuat temuan bahwa komunikasi internal tidak hanya menjadi variabel mediasi yang signifikan, tetapi juga merupakan elemen penting yang mendukung kinerja pegawai secara keseluruhan.

Daftar Pustaka

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. (2016). *Partial Least Square (PLS) - Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Indikator Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Anggraini, R. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Bandung). *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 123-135.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Boulter, N., Dalziel, M., & Hill, J. (2003). *The Art of HRD: Manusia & Kompetensi*. Jakarta: Gramedia.
- Chetty, S. (2019). Identifying the Key Performance Indicators for Performance Management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 258-275.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Danali, H. G., Keshtiaray, N., & Mohammadi, M. (2021). Designing a Model of Evaluation Indicators of Human Resource Productivity in the Electricity Industry of Iran. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 381-401.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kesepuluh Jilid 1). Jakarta: Indeks.
- Dolphin, R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*.
- Eka, T. V. (2020, March 31). Pengaruh Pendidikan Kebencanaan Terhadap Perilaku Kesiapsiagaan Bencana Gempa Bumi Di Mts Muhammadiyah 6 Bayat. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 5(1), 23-32. <https://doi.org/10.21067/jpig.v5i1.3994>.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2009). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gumay, F. D., & Seno, A. J. (2018). Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4).
- Gustian, R. P., Solikin, I., & Muid, D. (2020). Pengaruh Komunikasi Internal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Semarang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 363-372.

- Handayani, H., & Setiawan, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Efektif terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Semarang). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(2), 110–118.
- Hasibuan, M. S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hikmah, T. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Kantor Cabang Bandung Martadinata. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(1), 108-118.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Jablin, F. M. (1979). Superior-Subordinate Communication: The State of the Art. *Psychological Bulletin*, 86(6), 1201–1222.
- Jogiyanto, & Abdillah, W. (2016). *Partial Least Square (PLS) - Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Prenada Media.
- Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. New York: Association Press.
- Latifah, E., & Muksin, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(2), 187-196.
- Lestari, D. A. (2019). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta). *Jurnal Manajemen*, 8(1), 50-62.
- Levis, P. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mahrani, I. I., & Prisanto, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Dan Komunikasi Internal Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pembantu Gatsu Barat Denpasar). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(1), 70–80.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Men, L. R. (2014). Transformational Leadership and Employee Communication. *Public Relations Review*, 40(3), 434-443.
- Muhajir, A. (2013). Pengaruh Komunikasi Internal Pemerintah Kota Banda Aceh dalam Memotivasi Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 1(2), 107–122.
- Munthe, A. F., & Tiorida, S. (2017). Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Promedrahardjo Farmasi Industri). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 19(2), 132–139.
- Nur, F. F., Nurdin, N., & Arni, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(2), 147–157.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2000). *Organizational Communication: Foundations for Human Resource Development*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2006). *Organizational Communication: Strategic Process for Success*. Boston: Allyn & Bacon.
- Palan, R. (2007). *Competency Management: Bagaimana Merancang, Mengimplementasikan, dan Menilai Kompetensi dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 82 Tahun 2018 tentang Jaminan Kesehatan.
- Permata, S. D., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja dan Komunikasi Efektif sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Banjarmasin). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 6(3), 544–553.
- Pitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal Communication Competence*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Raharjo, K., & Maulana, H. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komunikasi Organisasional dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT Bank Central Asia Tbk.). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 16(1), 43–52.
- Riduwan. (2004). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Risnawati, R., Supriyadi, A., & Asbari, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Malang. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 21(2), 142-152.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson Education.
- Rogers, E. M., & Kincaid, D. L. (1981). *Communication Networks: Toward a New Paradigm for Research*. New York: Free Press.
- Sari, D. P., & Rahmawati, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komunikasi Internal sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT. Unilever Indonesia Tbk.). *Jurnal Manajemen*, 7(2), 100-112.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Septiatin, R., Hidayat, D. N., & Muid, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pembantu Gubeng Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 822–832.
- Shenoy, V., & Sharma, A. (2022). Employee Engagement and its Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(3), 632–651.
- Sherman, A. (2005). *Building a Competency-Based HR Organization: An Assessment of the Critical Alignment of the HR System to Organizational Strategy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sihotang, A. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan I)*. Jakarta: PT Pradenya Paramitha.
- Simanjuntak, P. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Slahanti, N. A. P. R., & Setyowati, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Dan Komunikasi Internal Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pembantu Gatsu Barat Denpasar). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(1), 70–80.

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sugiono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kompetensi dan Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sleman). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 17(1), 50-62.
- Undang-undang (UU) Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial.
- Undang-undang (UU) Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional.
- Utoyo, B., Solikin, I., & Muid, D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pembantu Gubeng Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 822–832.
- Varma, C., & Chavan, J. (2017). Impact of Employee Communication on Employee Engagement. *International Journal of Management*, 8(10), 22-28.
- Waruwu, A. A., Mananeke, L., & Rorimpandey, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(2), 147–157.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Vicktor, J. Marunduri (2023). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi SDM, Dan Sistem Informasi SDM Terhadap Kinerja Duta BPJS Kesehatan Cabang Kupang Yang Dimediasi Oleh Kesiapan Kerja. Tesis. Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
- Widodo, T. (2015). Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(2), 125-134.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Yoon, S. (2021). How to Improve the Effectiveness of Performance Appraisal: Based on the Procedural Justice Theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(5), 1124–1146.