

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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.

Tabel 1.1
Kriteria Rating Komponen Hasil Kerja

Skor	Rating	Kriteria
1	Tidak Berprestasi	Bila pencapaian < 60% dari target
2	Sangat Kurang Berprestasi	Bila pencapaian 60 - < 80% dari target
3	Kurang Berprestasi	Bila pencapaian 80 - < 100% dari target
4	Baik	Bila pencapaian 100% - < 110% dari target
5	Sangat Baik	Bila pencapaian 110% - < 120% dari target
6	Unggul	Bila pencapaian $\geq$ 120% dari target

Sumber: Perdir Pedoman Manajemen Talenta Terintegrasi BPJS Kesehatan

Tabel 1.1 Kriteria rating komponen hasil kerja pada BPJS Kesehatan merupakan instrumen kuantitatif yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja pegawai berdasarkan pencapaian target kerja yang telah ditetapkan selama setahun. Instrumen ini mengklasifikasikan kinerja pegawai ke dalam enam tingkatan, dimulai dari level terendah yaitu "Tidak Berprestasi" hingga level tertinggi "Unggul". Setiap tingkatan direpresentasikan oleh skor dengan rentang 1 hingga 6, yang berkorelasi dengan persentase pencapaian target kerja.

Berikut adalah elaborasi detail terkait kriteria dan implikasi dari masing-masing skor dijabarkan sebagai berikut,

- Skor 1 (Tidak Berprestasi), mengindikasikan kinerja yang tidak memenuhi standar minimum yang ditetapkan, dengan pencapaian target kerja di bawah 60%.
- Skor 2 (Sangat Kurang Berprestasi), merepresentasikan kinerja yang signifikan di bawah ekspektasi, dengan pencapaian target kerja hanya mencapai 60% hingga < 80%.

- Skor 3 (Kurang Berprestasi), menunjukkan adanya gap antara kinerja aktual dengan target yang ditetapkan, dengan pencapaian target kerja berkisar antara 80% hingga < 100%.
- Skor 4 (Baik), mencerminkan kinerja yang solid dengan pencapaian target kerja mencapai 100% hingga < 110%. Pegawai pada level ini telah memenuhi standar kinerja yang diharapkan.
- Skor 5 (Sangat Baik), merepresentasikan kinerja memuaskan dengan pencapaian target kerja berkisar antara 110% hingga < 120%.
- Skor 6 (Unggul), mengindikasikan kinerja eksepsional dengan pencapaian target kerja mencapai $\geq 120\%$.

Tabel 1.2
Data Kinerja SDM BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang periode 2021-2023

Tahun	Jumlah Pegawai (Jiwa)	Hasil Kinerja							
		Kinerja Kurang Berprestasi (Jiwa)	% Kinerja Kurang Berprestasi	Kinerja Berprestasi (Jiwa)	% Kinerja Berprestasi	Kinerja Sangat Berprestasi (Jiwa)	% Kinerja Sangat Berprestasi	Kinerja Unggul (Jiwa)	% Kinerja Unggul
1	2	3	$4=3/2*100\%$	5	$6=35/2*100\%$	7	$4=7/2*100\%$	9	$4=9/2*100\%$
2021	36	0	0,00%	14	38,89%	22	61,11%	0	0,00%
2022	36	0	0,00%	14	38,89%	22	61,11%	0	0,00%
2023	36	0	0,00%	21	58,33%	15	41,67%	0	0,00%

Sumber: Data Kinerja SDM BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang periode 2021-2023

Tabel 1.2 menyajikan data kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang selama periode 2021-2023, yang diklasifikasikan berdasarkan Tabel 1.1 Kriteria Rating Komponen Hasil Kerja. Meskipun terdapat stabilitas jumlah pegawai dan tren positif pada kategori "Berprestasi", namun muncul dua

permasalahan utama yang perlu dikaji lebih dalam adalah Inkonsistensi Kinerja dan Kesenjangan Kinerja Unggul.

1. Inkonsistensi Kinerja. Terjadi inkonsistensi dalam pencapaian kinerja "Sangat Baik" ditandai dengan penurunan signifikan pada tahun 2023. Fenomena ini mengindikasikan adanya fluktuasi kinerja yang perlu dianalisis lebih lanjut. Penurunan kinerja "Sangat Baik" ini menjadi perhatian khusus karena mengindikasikan bahwa sebagian pegawai yang sebelumnya mampu bekerja dengan sangat baik, mengalami penurunan performa.

2. Kesenjangan Kinerja Unggul. Selama periode pengamatan, tidak ada satupun pegawai yang mencapai kategori "Unggul". Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara ekspektasi kinerja dengan realisasi di lapangan. Beberapa faktor yang melatarbelakangi kesenjangan ini adalah sebagai berikut,

- Standar kinerja "Unggul" yang terlalu tinggi. Standar ini mungkin perlu dievaluasi kembali untuk memastikan bahwa standar tersebut realistis dan dapat dicapai oleh pegawai.
- Perlunya program pengembangan yang lebih terfokus. BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang perlu merancang program pengembangan yang lebih terfokus untuk membekali pegawai dengan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja "Unggul".

- Perlunya sistem *reward* dan *recognition* yang lebih menarik. Sistem yang lebih menarik dapat menjadi motivasi tambahan bagi pegawai untuk terus meningkatkan kinerja dan mencapai level "Unggul".
- Pengaruh kebijakan eksternal. Perubahan kebijakan eksternal, seperti peraturan pemerintah terbaru atau kebijakan yang dipengaruhi faktor eksternal lain, dapat memengaruhi standar pelayanan, prosedur operasional, atau target capaian BPJS Kesehatan. Penyesuaian terhadap perubahan kebijakan ini perlu dianalisis untuk memastikan keselarasannya dengan target kinerja "Unggul" dan kemampuan pegawai dalam mencapai target tersebut.

Kedua permasalahan utama ini, yaitu inkonsistensi kinerja dan kesenjangan kinerja unggul, mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor yang belum optimal dalam memengaruhi kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.

Afandi (2018: 89) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan delapan indikator yaitu Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian, Kehadiran, Kerjasama dan Inisiatif.

Komunikasi internal merupakan unsur dan fungsi yang sangat penting serta tidak dapat dipisahkan dari fungsi-fungsi lainnya. Komunikasi internal merujuk pada pertukaran informasi dan pesan antara individu dan bagian dalam organisasi. Komunikasi internal yang efektif dapat memfasilitasi koordinasi, meningkatkan moral, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai (Dolphin, R., 2005).

Tabel 1.3
Survey Efektivitas Komunikasi Internal BPJS Kesehatan Kantor Cabang
Kupang Tahun 2021-2023

Tahun	Jumlah Pegawai (Jiwa)	Target Survey	Hasil Survey Kantor Cabang Kupang
2021	36	88,82%	87,03%
2022	36	90,34%	91,53%
2023	36	90,24%	90,72%

Sumber: Survey Efektivitas Komunikasi Internal BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang periode 2021-2023

Data tabel 1.3 survei efektivitas komunikasi internal di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang dari tahun 2021 hingga 2023 menunjukkan adanya fluktuasi yang perlu menjadi perhatian. Meskipun terjadi peningkatan signifikan pada tahun 2022, tetapi terdapat penurunan tipis pada tahun 2023.

Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas komunikasi internal di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang belum efektif dan masih terdapat ruang untuk perbaikan. Beberapa permasalahan yang muncul adalah sebagai berikut,

- Belum teridentifikasinya secara pasti faktor-faktor kunci yang mendorong peningkatan efektivitas komunikasi internal pada tahun 2022.
- Kurang dipahaminya penyebab penurunan persepsi efektivitas komunikasi pada tahun 2023.
- Belum optimalnya implementasi aspek-aspek spesifik komunikasi internal, seperti kejelasan informasi, efektivitas saluran komunikasi, komunikasi dua arah, dan transparansi.

- Peran kepemimpinan dalam membangun budaya komunikasi yang terbuka dan efektif perlu ditingkatkan.

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.

Menurut Latifah dan Muksin (2020), pemimpin transformasional yang efektif menggunakan komunikasi internal sebagai alat untuk mencapai 3 (tiga) tujuan berikut.

1. Menyebarkan Visi dan Menginspirasi: Komunikasi yang persuasif dan inspiratif digunakan untuk mengkomunikasikan visi, membangun *shared understanding*, dan memotivasi pegawai.
2. Memberikan *Feedback* dan *Coaching*: Komunikasi dua arah yang terbuka digunakan untuk memberikan *feedback* yang membangun, melakukan *coaching* individual, dan memfasilitasi pengembangan diri.
3. Membangun Budaya Transparansi dan Kepercayaan: Komunikasi yang jujur dan transparan digunakan untuk membangun kepercayaan, memperkuat hubungan antar pribadi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Kepemimpinan transformasional, dengan ciri khasnya yang mengutamakan inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu, terbukti berdampak positif pada kinerja pegawai (Bass, 1985). Hal ini terjadi karena keenam hal berikut.

1. Meningkatkan Motivasi dan Komitmen: Pemimpin transformasional mampu membangkitkan motivasi intrinsik dengan menanamkan visi yang jelas, memberikan inspirasi, dan membangun ikatan emosional dengan bawahan. Hal ini mendorong dedikasi dan komitmen tinggi terhadap pekerjaan.

2. Mendorong Inovasi dan Kreativitas: Lingkungan kerja yang diciptakan pemimpin transformasional mendorong pegawai untuk berpikir *out-of-the-box*, berani mengambil risiko, dan menghasilkan solusi inovatif.
3. Meningkatkan Kemampuan Diri: Pemimpin transformasional berperan sebagai mentor yang memberikan kesempatan belajar, umpan balik konstruktif, dan dukungan untuk pengembangan diri. Peningkatan kapabilitas ini pada akhirnya meningkatkan kinerja (Hikmah, 2020).
4. Meningkatkan Klarifikasi Tugas dan Peran: Komunikasi yang jelas meminimalisir kesalahpahaman, memperjelas ekspektasi, dan memastikan setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya.
5. Memperkuat Kolaborasi dan Koordinasi: Komunikasi internal yang lancar memfasilitasi kolaborasi antar individu dan tim, memperlancar koordinasi, dan meminimalisir konflik, sehingga meningkatkan efektivitas kerja.
6. Meningkatkan Rasa Memiliki dan Loyalitas: Komunikasi terbuka dan transparan membangun kepercayaan dan rasa dihargai. Hal ini meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaik (Risnawati et al., 2021).

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai, khususnya dengan menambahkan variabel kompetensi pegawai, menjadi sangat relevan dan menarik untuk diteliti pada BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang karena beberapa alasan berikut,

1. Signifikansi Peran dan Tantangan BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang adalah sebagai representasi BPJS Kesehatan di wilayah NTT, Kantor Cabang Kupang mengemban tanggung jawab besar dalam menyukseskan program Jaminan Kesehatan Nasional – Kartu Indonesia Sehat (JKN-KIS). Kondisi geografis kepulauan, disparitas infrastruktur kesehatan, dan tingkat literasi masyarakat yang beragam di NTT menuntut pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang untuk memiliki kompetensi, adaptabilitas, dan resiliensi yang tinggi. Kinerja optimal cabang ini krusial untuk memastikan akses layanan kesehatan yang merata dan berkualitas bagi seluruh masyarakat NTT. Komunikasi internal yang efektif menjadi kunci dalam mengkoordinasikan upaya peningkatan kompetensi pegawai, penyebaran informasi, dan implementasi strategi untuk menghadapi tantangan tersebut.
2. Urgensi Peningkatan Kompetensi Pegawai. Peraturan Internal BPJS Kesehatan tentang Perangkat Organisasi BPJS Kesehatan mengamanatkan pentingnya pengembangan kompetensi pegawai agar mampu menjalankan tugas dengan baik. Penelitian ini akan mengkaji secara empiris pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja mereka di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang, dan bagaimana kompetensi tersebut berinteraksi dengan kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal.
3. Peran Mediasi Komunikasi Internal. Komunikasi internal yang efektif diharapkan dapat menjembatani pengaruh positif dari kompetensi

pegawai dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini akan menganalisis bagaimana komunikasi internal dapat memperkuat hubungan antara kompetensi pegawai dan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

4. Keterbatasan Penelitian Terdahulu. Penelitian mengenai pengaruh kompetensi pegawai, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai, khususnya pada BPJS Kesehatan di wilayah Nusa Tenggara Timur, masih relatif terbatas. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan memperluas pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia pada organisasi sektor publik.
5. Potensi Hasil dan Dampak Penelitian. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang dalam 3 (tiga) hal berikut.
 - a. Meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional dalam mendorong kompetensi dan kinerja pegawai.
 - b. Membangun sistem komunikasi internal yang lebih baik untuk mendukung peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai.
 - c. Mengembangkan program pengembangan kompetensi pegawai yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi.

6. Akses dan Dukungan Data: Kerjasama dengan BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang memungkinkan penelitian ini untuk memperoleh data dan informasi yang akurat dan representatif.

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.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka perlu dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi Pegawai, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang melalui Komunikasi Internal sebagai Variabel Mediasi”**.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut,

1. Bagaimana tanggapan responden terhadap kompetensi pegawai, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komunikasi internal, dan kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang?

2. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang?
3. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap komunikasi internal di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang?
5. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komunikasi internal di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komunikasi internal di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang?
8. Apakah komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang?
9. Apakah komunikasi internal berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang?
10. Apakah komunikasi internal berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang?

11. Apakah komunikasi internal berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk,

1. Mengetahui dan menganalisis tanggapan responden terhadap kompetensi pegawai, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komunikasi internal, dan kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap komunikasi internal di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komunikasi internal di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap komunikasi internal di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.

8. Menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.
9. Menguji dan menganalisis peran komunikasi internal sebagai variabel mediasi pada pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.
10. Menguji dan menganalisis peran komunikasi internal sebagai variabel mediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.
11. Menguji dan menganalisis peran komunikasi internal sebagai variabel mediasi pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan Manfaat Praktis dan Manfaat teoritis.

1. Manfaat Praktis

- a. Memberikan rekomendasi kepada BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang tentang bagaimana meningkatkan kinerja pegawai melalui pengembangan kompetensi pegawai, peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional, peningkatan motivasi kerja, dan optimalisasi komunikasi internal.

- b. Memberikan wawasan kepada manajemen BPJS Kesehatan tentang pentingnya investasi dalam pengembangan kompetensi pegawai, peningkatan motivasi kerja, dan optimalisasi komunikasi internal sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
- c. Menjadi referensi bagi organisasi lain, khususnya yang bergerak di sektor pelayanan publik, dalam merancang dan mengimplementasikan strategi peningkatan kinerja pegawai yang berbasis pada kompetensi, kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi terhadap literatur tentang ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan peran kompetensi pegawai, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komunikasi internal dalam mempengaruhi kinerja pegawai.
- b. Menguji dan mengembangkan model mediasi yang menjelaskan bagaimana komunikasi internal berperan dalam memperkuat pengaruh kompetensi pegawai, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- c. Memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan teori dan penelitian lebih lanjut tentang topik-topik terkait.