

**PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI, KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI BPJS KESEHATAN KANTOR CABANG KUPANG MELALUI
KOMUNIKASI INTERNAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS

Disusun untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Magister
Program Studi Magister Manajemen



OLEH

GREGORIUS DECEMBRIS KAPITAN
NIM: 81122214

KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA
KUPANG
2025**

SERTIFIKASI

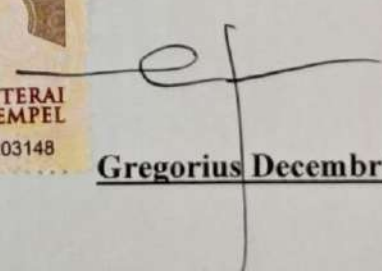
Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Gregorius Decembris Kapitan
NIM : 81122214
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi Pegawai, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang melalui Komunikasi Internal sebagai variabel mediasi.

Menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan dan susun ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang atau pada Program Studi di Universitas lain. Karya ini adalah milik saya, oleh karena itu pertanggung jawabannya berada sepenuhnya pada diri saya.

Kupang, 5 Juni 2025




Gregorius Decembris Kapitan

**“ PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI, KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI BPJS KESEHATAN KANTOR CABANG KUPANG MELALUI
KOMUNIKASI INTERNAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI ”**

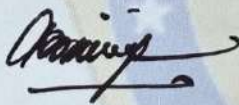
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
gelar Magister Manajemen :

GREGORIUS DECEMBRIS KAPITAN
NIM. 811222214

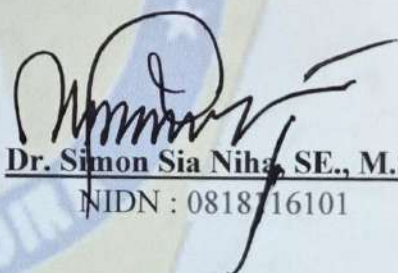
Telah disetujui

Pembimbing I,

Pembimbing II



Dr. Henny A. Manafe, SE., MM
NIDN. 0804076401



Dr. Simon Sia Niha, SE., M.Si
NIDN : 0818716101

Kupang, Juni 2025

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Katolik Widya Mandira Kupang,



P.Dr. Paskalis Seran, SVD. Dipl Theol, MBA
NIDN : 0826047603

TESIS

PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BPJS KESEHATAN KANTOR CABANG KUPANG MELALUI KOMUNIKASI INTERNAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

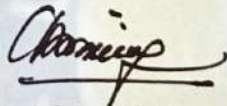
Disiapkan dan disusun Oleh

Nama : Gregorius Decembris Kapitan
NIM : 811222214
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen SDM

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Tanggal, Juni 2025
Dan dinyatakan LULUS

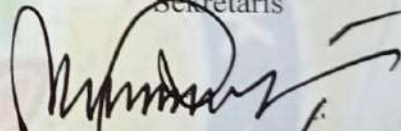
Dewan Penguji

Ketua



Dr. Henry A. Manafe, SE., MM
NIDN: 0804076401

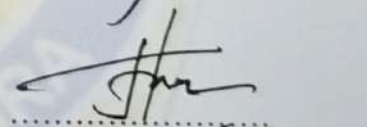
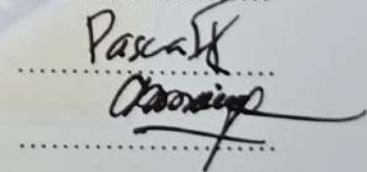
Sekretaris



Dr. Simon Sia Niha, SE., M.Si
NIDN: 0818176101

Anggota:

1. P. Dr. Philipus Tule, SVD
2. P. Dr. Paskalis Seran, SVD. Dipl Theol, MBA
3. Dr. Henry A. Manafe, SE., MM

Kupang, Juni 2025
Mengesahkan

Dekan



Dr. M.E. Perseveranda, SE, M.Si
NIDN: 0818066703

Ketua Program Studi



P. Dr. Paskalis Seran, SVD. Dipl Theol, MBA
NIDN : 0826047603

MOTTO

Tuhan Sumber Kemampuan dan Kebijaksanaan

(Penulis)

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk :

1. Kedua Orang Tua dan Adik-Adik tercinta yang selalu mendukung dalam doa.
2. Istri dan anak-anak tercinta yang selalu mendukung, mendoakan dan memberi semangat dalam menyelesaikan Pendidikan Magister Manajemen di UNWIRA.
3. Organisasi tercinta BPJS Kesehatan yang telah memberikan dukungan dalam melanjutkan Pendidikan Magister Manajemen.
4. Teman-teman Magister Manajemen Angkatan 39 UNWIRA.

ABSTRAK

Tesis berjudul **“Pengaruh Kompetensi Pegawai, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang Melalui Komunikasi Internal Sebagai Variabel Mediasi”**, ditulis oleh Gregorius Decembris Kapitan, di bawah bimbingan Dr. Henny A. Manafe, SE., MM dan Dr. Simon Sia Niha, SE., M.Si.

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.

ABSTRACT

Thesis entitled "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," was written by Gregorius Decembris Kapitan under the supervision of Dr. Henny A. Manafe, SE., MM and Dr. Simon Sia Niha, SE., M.Si. 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.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan anugerah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis berjudul **“Pengaruh Kompetensi Pegawai, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang melalui Komunikasi Internal sebagai Variabel Mediasi”**.

Selama proses penyelesaian tesis ini, begitu banyak bantuan dan dukungan yang diterima penulis dari berbagai pihak dan pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Pater Dr. Philipus Tule, SVD selaku Rektor Universitas Widya Mandira Kupang sekaligus sebagai Penguji I yang telah memberikan kritik dan saran dalam proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini serta seluruh staff yang telah memberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandira Kupang;
2. Ibu Dr. M.E. Perseveranda, S.E, M.Si. selaku Dekan pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang telah mendukung penulis mengikuti perkuliahan dan memberikan motivasi serta bimbingan dalam proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini.
3. Pater Dr. Paskalis Seran, SVD., MBA selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandira Kupang sekaligus sebagai

Penguji II yang telah memberikan kritik dan saran dalam proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini serta seluruh jajarannya dalam menyediakan fasilitas dan administrasi selama mengikuti perkuliahan

4. Ibu Dr. Henny Manafe, SE., MM selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandira Kupang sekaligus sebagai Dosen Pembimbing I yang telah mendukung penulis mengikuti perkuliahan dan memberikan motivasi serta bimbingan dalam proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini.;
5. Dr. Simon Sia Niha, SE., M.Si sebagai Dosen Pembimbing II yang telah mendukung penulis mengikuti perkuliahan dan memberikan motivasi serta bimbingan dalam proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini.;
6. Semua Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang telah membagikan ilmunya, pengalaman dan motivasinya selama perkuliahan;
7. Bapak dan Ibu Direksi BPJS Kesehatan yang telah memberikan ijin dan motivasi serta bantuan selama perkuliahan;
8. Kedeputan Bidang Riset dan Inovasi BPJS Kesehatan yang telah memberikan ijin dalam melakukan penelitian untuk penyelesaian tesis ini;
9. Pimpinan dan seluruh duta BPJS Kesehatan Cabang Kupang yang telah memberikan motivasi dan bantuan selama perkuliahan dan penyelesaian tesis ini;
10. Kedua Orang Tua saya yang selalu menjaga saya dalam doa-doa mereka serta selalu membiarkan saya mengejar impian saya apa pun itu;

11. Adik-Adik yang selalu mendoakan dan mendukung saya mengejar impian saya apa pun itu;
12. Istri dan anak-anak yang selalu mendoakan, mendukung dan memberi semangat dalam menyelesaikan Pendidikan Magister Manajemen di UNWIRA;
13. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Angkatan 39 UNWIRA
14. Almamater tercinta, Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang telah membentuk saya menjadi seorang Magister Manajemen.
15. Semua orang yang telah berjasa selama perkuliahan dan penyusunan tesis ini yang tak dapat disebutkan satu per satu.

Akhir kata penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan yang penulis buat baik sengaja maupun tidak disengaja selama berkuliah di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang dan selama penulisan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Terima Kasih

Kupang, Juni 2025

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	iv
MOTTO.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	17
1.3 Tujuan Penelitian.....	19
1.4 Manfaat Penelitian.....	20
BAB II TELAAH PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS.....	22
2.1 Tinjauan Teoritis.....	22
2.1.1 Kompetensi Pegawai.....	22
2.1.1.1 Pengertian Kompetensi Pegawai	22
2.1.1.2 Indikator Kompetensi	24
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional.....	26
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional	26
2.1.2.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional	30
2.1.3 Motivasi Kerja	31
2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja	31
2.1.3.2 Indikator Motivasi Kerja.....	34
2.1.4 Komunikasi Internal.....	36
2.1.4.1 Pengertian Komunikasi Internal.....	36

2.1.4.2 Indikator Komunikasi Internal	41
2.1.5 Kinerja Pegawai	42
2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai	42
2.1.5.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai	45
2.1.5.3 Indikator Kinerja Pegawai.....	55
2.2 Penelitian Terdahulu	59
2.3 Kerangka Pikir Penelitian	61
2.4 Hipotesis	64
BAB III METODE PENELITIAN	66
3.1 Jenis Penelitian	66
3.2 Tempat dan waktu Penelitian	66
3.3 Populasi dan Sampel.....	67
3.3.1 Populasi	67
3.3.2 Sampel.....	67
3.4 Definisi Operasional Variabel	67
3.5 Jenis Data	69
3.5.1 Jenis Data Menurut Sifat	69
3.5.2 Jenis Data Menurut Sumber	69
3.6 Teknik dan Alat Pengumpulan Data	70
3.7 Teknik Analisis Data.....	71
3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif	71
3.7.2 Analisis <i>Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS)</i>	73
3.7.2.1 Analisis Statistik Inferensial.....	73
3.8 Uji Hipotesis	75
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	76
4.1 Hasil Penelitian	76
4.1.1 Gambaran Lokasi Penelitian.....	76
4.1.2 Tugas dan Fungsi BPJS Kesehatan Cabang Kupang	77
4.1.3 Data Responden	77
4.2 Analisis Statistik.....	80
4.2.1 Analisis Statistik Deskriptif	80
4.2.2 Analisis Statistik Inferensial	87

4.2.2.1 Pengujian Outer Model	88
4.2.2.2 Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	95
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian	100
4.3.1 Pembahasan Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	101
4.3.2 Pembahasan Hasil Analisis Statistik Inferensial.....	106
4.3.2.1 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.	107
4.3.2.2 Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.	108
4.3.2.3 Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.	109
4.3.2.4 Pengaruh Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.	111
4.3.2.5 Komunikasi internal memediasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.	112
4.3.2.6 Komunikasi internal memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang.	113
4.3.2.7 Komunikasi internal memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang	115
BAB V PENUTUP	117
5.1 Kesimpulan	117
5.2 Saran	120
DAFTAR PUSTAKA.....	124
LAMPIRAN	131

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kriteria Rating Komponen Hasil Kerja	3
Tabel 1.2 Data Kinerja SDM BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang periode 2021-2023.....	4
Tabel 1.3 Survey Efektivitas Komunikasi Internal BPJS Kesehatan Kantor Cabang Kupang Tahun 2021-2023	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	59
Tabel 3.1 Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	68
Tabel 3.2 Predikat dan Rentang Nilai Uji Deskriptif.....	73
Tabel 4. 1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
Tabel 4. 2 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	79
Tabel 4. 3 Data Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir.....	79
Tabel 4. 4 Variabel Kinerja Pegawai.....	81
Tabel 4.5 Variabel Kompetensi Pegawai.....	83
Tabel 4. 6 Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	84
Tabel 4. 7 Variabel Motivasi Kerja	85
Tabel 4. 8 Komunikasi Internal	87
Tabel 4. 9 <i>Convergent Validity</i>	89
Tabel 4. 10 <i>Average Variance Extracted (AVE) dan Cronbach's Alpha</i>	91
Tabel 4. 11 <i>Composite Reliability</i>	92
Tabel 4. 12 Nilai <i>VIF</i>	93
Tabel 4. 13 Nilai <i>R Square</i>	95
Tabel 4. 14 Hasil Uji <i>Inner Model</i>	96
Tabel 4. 15 Pengaruh Tidak Langsung.....	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	64
Gambar 3. 1 Diagram Alur	74
Gambar 4. 1 Hasil Uji <i>Outer Model</i>	88
Gambar 4. 2 Hasil Uji <i>Inner Model</i>	96