

---

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KOMPETENSI APARATUR TERHADAP KINERJA PUSKESMAS DI KOTA PEKANBARU DENGAN INOVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**Oleh :**

**Lidya Yasmin Nasution,**

Program Studi Magister Manajemen Universitas Riau

Email : lidayasmin@gmail.com

**Zulfadil,**

E Program Studi Magister Manajemen Universitas Riau

**Syapsan,**

E Program Studi Magister Manajemen Universitas Riau

---

**Article Info**

*Article History :*

*Received 16 Nov - 2022*

*Accepted 25 Nov - 2022*

*Available Online*

*30 Nov – 2022*

**Abstract**

*Health development is essentially an effort carried out by all Indonesians aimed at increasing awareness of the components, willingness, and ability to live healthy for everyone in order to realize the highest degree of public health, as an investment for the development of socially and economically productive human resources. economical. The Puskesmas itself is a Technical Implementation Unit of the Regency/City Health Office, each of which its performance will build the performance of the Regency/City Health Office. For puskesmas performance, the City/Regency Health Office uses the Puskesmas Performance Assessment (PKP) instrument. The PKP instrument is prepared by the Provincial Health Office so that the uniform is used for one province. Through surveys and interviews conducted by researchers in several health centers, based on the perceptions of respondents, researchers found several problems including the leadership of several puskesmas heads which were considered not good enough to provide the necessary direction and policies to improve the performance of puskesmas, internal and external health centers that were it is still considered good enough and the human resources owned by the puskesmas are still sufficient which is indicated by the assignments that are not in accordance with the abilities and expertise possessed by the officers and the lack of innovation made by the puskesmas in providing services to the community. This study aims to determine the effect of leadership, organizational communication on the performance and competence of the apparatus. To analyze service innovation as a moderating variable between leadership, organizational communication and apparatus competence with the performance of Puskesmas in Pekanbaru City. In this study, the sample was 101 people. The data used in this study are primary data and secondary data and the data collection method is a questionnaire. The data analysis technique used in this research is Moderate Regression Analysis. The results show that leadership has an effect on work innovation. Organizational communication has an effect on work innovation. Competence affects the organizational performance of employees. Leadership has a significant effect on employee organizational performance moderated by innovation. Organizational communication has a significant effect on organizational performance moderated by innovation. Competence has a significant effect on organizational performance moderated by innovation.*

---

**Keyword :**

*Leadership, Organizational Communication, Apparatus Competence, Innovation and Health Center Performance*

---

## 1. PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administrative yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik (Budianto, 2015). Salah satu bentuk upaya pemerintah dalam menyelenggarakan pembangunan dan pelayanan kesehatan kepada masyarakat yaitu dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Nomor 75 Tahun 2014 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas).

Dalam Peraturan Menteri Nomor 75 Tahun 2014 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas), disebutkan bahwa puskesmas mempunyai tugas melaksanakan kebijakan Kesehatan untuk mencapai tujuan pembangunan Kesehatan di wilayah kerjanya dan bertanggung jawab menyelenggarakan UKM dan UKP tingkat pertama di wilayah kerjanya. Puskesmas dalam Sistem Kesehatan Daerah Kabupaten/Kota, merupakan bagian dari Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota. Oleh sebab itu, Puskesmas melaksanakan tugas Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota yang dilimpahkan kepadanya, antara lain kegiatan dalam Standar Pelayanan Minimal (SPM) Bidang Kesehatan Kabupaten/Kota dan upaya kesehatan yang secara spesifik dibutuhkan masyarakat setempat dengan lebih mengutamakan upaya kuratif (pengobatan), preventif (pencegahan), promotif (peningkatan kesehatan) dan rehabilitatif (pemulihan kesehatan) untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Hal ini juga sejalan dimana Kota Pekanbaru melalui Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru telah menetapkan peningkatan derajat kesehatan masyarakat sebagai salah satu sasaran pada Indikator Kinerja Utama (IKU) yang tertuang dalam Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru Tahun 2017-2022.

Sumber data dan informasi dari Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru saat ini terdapat 21 Puskesmas sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama di Kota Pekanbaru.

**Tabel 1.1**

**Data Sebaran Wilayah Kerja, Kinerja dan Akreditasi Puskesmas di Kota Pekanbaru**

No	Kecamatan	Puskesmas	Jenis Puskesmas	Hasil Akreditasi Puskesmas	Hasil Penilaian Kinerja Puskesmas
1	Payung Sekaki	Payung Sekaki	Rawat Jalan	Utama	Baik
2	Tuahmadani	Sidomulyo	Rawat Jalan	Madya	Cukup
3	Binawidya	Sidomulyo Ri	Rawat Inap	Utama	Cukup
		Simpang Baru	Rawat Jalan	Madya	Cukup
4	Bukit Raya	Harapan Raya	Rawat Jalan	Madya	Baik
		Sapta Taruna	Rawat Jalan	Madya	Cukup
5	Marpoyan Damai	Garuda	Rawat Jalan	Utama	Cukup
		Ri Simpang Tiga	Rawat Inap	Madya	Cukup
6	Tenayan Raya	Rejosari	Rawat Jalan	Utama	Baik
7	Kulim	Ri Tenayan Raya	Rawat Inap	Dasar	Cukup
8	Limapuluh	Limapuluh	Rawat Jalan	Utama	Baik
9	Sail	Sail	Rawat Jalan	Madya	Cukup
10	Pekanbaru Kota	Pekanbaru Kota	Rawat Jalan	Utama	Baik
11	Sukajadi	Langsat	Rawat Jalan	Utama	Cukup
		Melur	Rawat Jalan	Madya	Cukup
12	Senapelan	Senapelan	Rawat Jalan	Dasar	Cukup
13	Rumbai	Umban Sari	Rawat Jalan	Madya	Cukup
		Ri Karya Wanita	Rawat Inap	Utama	Cukup
14	Rumbai Barat	Rumbai Bukit	Rawat Jalan	Madya	Cukup
		Muara Fajar	Rawat Inap	Dasar	Cukup
15	Rumbai Timur	Rumbai	Rawat Jalan	Madya	Cukup

Sumber : Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru, 2020

Data dari Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru menyebutkan bahwa terdapat 21 Puskesmas yang tersebar di 15 Kecamatan Kota Pekanbaru. Dari 15 Kecamatan, terdapat 6 Kecamatan yang memiliki 2 Puskesmas yaitu Kecamatan Bina Widya, Kecamatan Bukit Raya, Kecamatan Marpoyan Damai, Kecamatan Sukajadi, Kecamatan Rumbai dan Kecamatan Rumbai Barat. Dari 21 Puskesmas yang tersebar di seluruh Kecamatan dimana 5 Puskesmas merupakan puskesmas rawat inap dan 16 Puskesmas merupakan puskesmas rawat jalan. Berdasarkan data pada tabel di atas terdapat 3 Puskesmas yang memiliki nilai Akreditasi Dasar, 10 Puskesmas yang memiliki nilai Akreditasi Madya dan 8 Puskesmas yang memiliki nilai Akreditasi Utama. Dari hasil penilaian kinerja puskesmas yang dilakukan di tahun 2018 hanya ada 5 puskesmas yang memiliki kinerja yang baik sedangkan 16 puskesmas memiliki kinerja cukup.

Puskesmas sendiri merupakan Unit Pelaksana Teknis Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota yang setiap kerjanya akan membangun kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota. Untuk mengevaluasi kinerja puskesmas, Dinas Kesehatan Kota/Kabupaten menggunakan instrument Penilaian Kinerja Puskesmas (PKP). Instrumen PKP disusun oleh Dinas Kesehatan Provinsi sehingga seragam digunakan untuk satu provinsi. Instrumen ini memuat berbagai jenis kegiatan puskesmas yang harus dilakukan agar dapat dinilai kerjanya. Program yang terdapat dalam PKP adalah : (1) Wajib, (2) Pengembangan, (3) Mutu, (4) Manajemen.

Tujuan dari sebuah sistem penilaian kinerja adalah untuk mengukur dan menilai secara kuantitatif pencapaian tujuan dan tugas

organisasi. Hasil penilaian kinerja organisasi pada sektor publik selain akan mampu menunjukkan kinerja organisasi dapat juga menunjukkan kesesuaian penggunaan dana. Melalui survey dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti di beberapa puskesmas, berdasarkan persepsi responden peneliti menemukan beberapa masalah diantaranya adalah kepemimpinan dari beberapa kepala puskesmas yang dinilai masih belum cukup baik untuk dapat memberikan arahan dan membuat kebijakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja puskesmas, komunikasi internal dan eksternal puskesmas yang dirasa masih belum cukup baik dan sumber daya manusia yang dimiliki oleh puskesmas masih belum cukup memadai yang ditandai dengan masih terdapat penugasan yang belum sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh petugas serta masih minimnya inovasi yang dilakukan oleh puskesmas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Hasil penelitian Georgopoulos dan Tannenbaum dalam Susanto (2016) tentang kinerja organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi dipandang sebagai suatu system social dalam mencapai tujuannya. Evaluasi kinerja organisasi hanya difokuskan pada jenis pekerjaan, sumberdaya manusia dan struktur organisasi. Menurut Popovich dalam Susanto (2016) kinerja organisasi yang baik adalah hasil kerja kelompok yang mampu menghasilkan barang atau jasa yang diinginkan pada kualitas yang tinggi dengan menggunakan sumberdaya yang seminimal mungkin. Dimana produktivitasnya dan peningkatan kualitasnya berlangsung secara kontinyu menuju kepada tercapainya misi organisasi.

Keberhasilan kinerja suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Menurut House dalam Yukl (2005) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi. Gibson et.al (2006) dalam Hakim dan Hadipapo (2015) mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan. Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan. Karakteristik dan

perilaku seorang pemimpin akan berpengaruh kepada anggota organisasi untuk dapat bekerja dengan baik, teladan yang menjadi nilai bagi organisasi yang membentuk dan berpengaruh pada kinerja yang akan meningkatkan produktivitas sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Selain faktor kepemimpinan unsur penting dalam peningkatan kinerja dalam organisasi adalah koordinasi yang tepat kepada setiap sumber-sumber daya manusia dalam organisasi melalui komunikasi yang efektif. Keefektifan komunikasi organisasi sangat penting bagi prestasi organisasi dalam mencapai tujuannya, karena komunikasi dalam suatu organisasi merupakan komunikasi yang mengalirkan informasi dari berbagai macam posisi atau kedudukan masing-masing sesuai dengan batas tanggung jawab dan wewenangnya.

Menurut Handoko (2013) dalam Morsen (2020), komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Triana, dkk (2016), komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di dalam suatu organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila suatu organisasi memiliki komunikasi yang baik dan efektif maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Puskesmas sebagai fasilitas kesehatan tingkat pertama dalam menjalankan fungsi preventifnya tentunya harus melakukan kerjasama lintas sektor di masyarakat. Komunikasi internal dan eksternal tentang upaya-upaya kesehatan yang menjadi program pokok puskesmas tentunya menjadi perhatian khusus dalam upaya pencapaian program kinerja puskesmas.

Sumber daya manusia memegang peranan sangat penting di dalam suatu Instansi. Potensi setiap sumber daya manusia dalam instansi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output yang optimal. Tercapaiannya Tujuan Instansi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini mampu mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya. Kompetensi biasanya digunakan

sebagai dasar bagi setiap entitas dalam memilih orang, mengelola kinerja, melaksanakan pelatihan dan pengembangan serta penentuan kompensasi. Kompetensi diartikan sebagai kemampuan dasar dan kualitas kerja yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik. Kompetensi aparatur pemerintah daerah berarti kemampuan yang harus dimiliki seseorang aparatur berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugasnya (Inapty dan Martiningsih, 2016).

Kompetensi merupakan modal dasar seseorang atau organisasi dalam merealisasikan apa yang menjadi tujuannya atau tujuan organisasi. Organisasi akan berbicara *the right man on the right place*. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa fungsi-fungsi organisasi harus diisi oleh orang yang memiliki kompetensi sesuai jabatan yang menjadi tanggung jawabnya. Kebutuhan akan sumberdaya manusia di puskesmas telah dipetakan melalui analisa jabatan. Namun masih terdapat pegawai yang memiliki kualitas pendidikan yang kurang cocoknya jenis pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki oleh pegawai serta kesalahan penempatan dan penyebaran pegawai pada setiap unit kerja yang kurang seimbang.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik menyatakan bahwa sebagai usaha percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik dilakukan pengembangan dan pembangunan inovasi pelayanan publik pada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Inovasi Pelayanan Publik dilakukan dalam rangka memperkuat upaya peningkatan kualitas pelayanan publik.

Tipologi inovasi menurut Muluk dalam Hafizh (2016) terdiri dari inovasi produk layanan, inovasi proses layanan, inovasi metode pelayanan, inovasi kebijakan dan inovasi system. Inovasi produk layanan atau layanan berasal dari perubahan bentuk dan desain produk atau layanan sementara inovasi proses berasal dari gerakan pembaruan kualitas yang berkelanjutan dan mengacu pada kombinasi perubahan organisasi, prosedur, dan kebijakan yang dibutuhkan untuk berinovasi. Inovasi dalam metode pelayanan adalah perubahan baru dalam hal berinteraksi dengan pelanggan atau cara baru memberikan pelayanan. Inovasi dalam strategi atau kebijakan mengacu pada visi, misi, tujuan dan strategi baru beserta alasannya yang berangkat dari realitas yang ada. Jenis lain yang kini

berkembang adalah inovasi dalam interaksi system yang mencakup cara baru atau yang diperbarui dalam berinteraksi dengan actor-aktor lain atau dengan kata lain adanya perubahan dalam tata kelola pemerintahan. Inovasi proses layanan telah dilakukan oleh Puskesmas di Kota Pekanbaru yaitu berupa BLUD Puskesmas dimana puskesmas telah mengelola sendiri anggaran belanjanya sehingga dapat mempercepat proses layanan terhadap masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis menganggap perlu untuk melakukan kajian atau penelitian tentang “*Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Kompetensi Aparatur Terhadap Kinerja Puskesmas di Kota Pekanbaru Dengan Inovasi Sebagai Variabel Moderasi*”

## 2. TELAAH PUSTAKA

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi itu bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Nasucha (2004) mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencaoai kebutuhannya secara efektif. Menurut Sinambela (2006), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Mahmudi (2010), bahwa kinerja adalah sebagai suatu konstruksi bersifat multi dimensional dan pengukuran yang bergantung pada kompleksitas factor membentuk dan yang akan berpengaruh. Dikemukakan oleh Pasolong (2010), kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sanga erat , kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Apabila setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik terhadap organisasi maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik.

Kinerja organisasi hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan

kondisi empiris suatu organisasi dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Dengan demikian penilaian kinerja organisasi (*companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu organisasi (organisasi) berdasarkan standar tertentu.

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 75 Tahun 2014 Tentang Pusat Kesehatan Masyarakat yang selanjutnya disebut Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya.

Penilaian Kinerja Puskesmas adalah suatu proses yang obyektif dan sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis dan menggunakan informasi untuk menentukan seberapa efektif dan efisien pelayanan Puskesmas disediakan, serta sasaran yang dicapai sebagai penilaian hasil kerja/prestasi Puskesmas. Penilaian Kinerja Puskesmas dilaksanakan oleh Puskesmas dan kemudian hasil penilaiannya akan diverifikasi oleh dinas Kesehatan kabupaten/kota.

Menurut Griffin (2003) pemimpin adalah individu yang mampu memengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, sedangkan pemimpin adalah orang yang menjalankan kepemimpinan. Menurut Daft (2003) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian. Kepemimpinan di dalam organisasi Puskesmas diatur oleh Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 75 Tahun 2014 dimana sebuah puskesmas dipimpin oleh seorang kepala puskesmas. Menurut Stoner dalam Pasolong (2013), bahwa gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerjaan.

Menurut Rahmi dalam Aisyah (2018) komunikasi organisasi adalah suatu proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain agar dapat mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Sementara menurut Liliweri, komunikasi organisasi merupakan komunikasi antar pribadi

maupun komunikasi antar kelompok yang bersifat impersonal (komunikasi berstruktur) yang dilakukan antar pribadi atau antar organisasi unit kerja dalam suatu organisasi.

Komunikasi organisasi menurut Greebaum dalam Aisyah (2018) merupakan komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Yang membedakan komunikasi internal dengan eksternal yaitu dengan memandang peranan komunikasi terutama sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi dan masalah menggiatkan aktivitas.

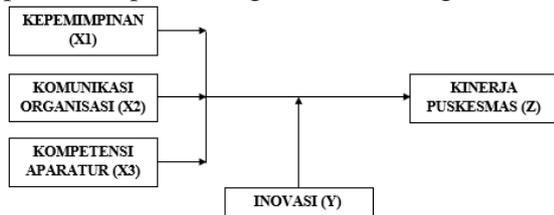
Keberhasilan komunikasi dalam suatu organisasi sebagai asset penting bagi organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Dalam organisasi, komunikasi dapat bersifat formal dan informal. Komunikasi dikatakan sebagai komunikasi formal apabila komunikasi yang disetujui oleh organisasi dan sifatnya berorientasi pada tujuan organisasi. Komunikasi formal dapat berisi cara kerja, produktifitas, serta sebagai pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan komunikasi informal merupakan komunikasi yang disetujui secara social, yang berorientasi pada anggotanya tidak organisasinya.

Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri, yaitu kompeten, yang berarti cakap, mampu, atau terampil. Pada konteks manajemen Sumber Daya Manusia, istilah kompetensi mengacu kepada atribut / karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya. McClelland dalam Sagala, dkk (2009) mendefinisikan kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers*.

Menurut Wijayanti (2008), secara umum inovasi seringkali diterjemahkan sebagai penemuan baru. Namun sebenarnya aspek kebaruan dalam inovasi sangat ditekankan untuk inovasi pada sektor swasta atau disektor industri. Sedangkan inovasi pada sektor publik lebih ditekankan pada aspek perbaikan yang dihasilkan dari kegiatan inovasi tersebut yaitu pemerintah mampu memberikan pelayanan publik secara lebih efektif, efisien dan

berkualitas, murah dan terjangkau. Menurut Lawson, dkk (2001) agar organisasi memiliki kemampuan manajemen inovasi, organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengubah ide dan pengetahuan inovatif menjadi produk dan sistem yang bermanfaat bagi organisasi dan pemangku kepentingan.

Berdasarkan *review literature* dan penelitian-penelitian sebelumnya, maka kerangka pemikiran peneliti digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 1 : Kerangka Penelitian**

### 3. METODE PENELITIAN

#### Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu menguji hipotesis, maka desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian eksplanatory. Penelitian *Eksplanatory* adalah penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa yang dirumuskan atau sering kali disebut sebagai penelitian penjelas. Dengan kata lain, maksud peneliti untuk melakukan studi kausal adalah agar mampu menyatakan bahwa variabel X menyebabkan variabel Y. Sehingga jika variabel X dihilangkan atau diubah dengan cara tertentu, masalah Y terpecahkan.

#### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di 21 puskesmas yang tersebar di Kota Pekanbaru. Penelitian ini dimulai dari bulan Februari 2022 – Mei 2022.

#### Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden. Adapun yang termasuk dalam data primer adalah : identitas responden, tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini, dikumpulkan dari literatur, jurnal, data yang berasal dari internal organisasi, dan sumber-sumber lain yang mendukung penelitian ini.

#### Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah puskesmas yang tersebar di seluruh wilayah Kota Pekanbaru yang berjumlah 21 puskesmas dengan jumlah pegawai sebanyak 861 orang. Berdasarkan latar belakang penelitian, peneliti akan meneliti kepemimpinan, komunikasi organisasi, kompetensi aparatur dan inovasi yang dimiliki oleh 21 puskesmas dimana responden dari populasi ini adalah Kepala Puskesmas, Kepala Subbag Tata Usaha, Penanggung Jawab UKM, Penanggung Jawab UKP dan beberapa orang staff di puskesmas. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan toleransi tingkat kesalahan 10%, diperoleh sampel menjadi sebanyak = 101

#### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian. Karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan dapat memenuhi standar data yang ditetapkan.

#### Rancangan Pengujian Hipotesis

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linear berganda yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis, baik secara simultan maupun parsial seberapa besar pengaruh kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan kompetensi aparatur terhadap kinerja puskesmas, sedangkan untuk menguji hipotesis keempat dilakukan dengan uji residual untuk menguji inovasi sebagai variabel moderating antara kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan kompetensi aparatur terhadap kinerja puskesmas. Pengolahan analisis data dalam penelitian ini menggunakan program *Statistical Package for Social Science (SPSS)*.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan 2 metode analisis data yaitu regresi berganda dan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Analisis regresi berganda (*multiple regression*) adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Sedangkan MRA atau juga disebut uji interaksi digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen yang dalam hubungan tersebut terdapat faktor yang memperkuat atau memperlemah variabel. (Ghozali, 2014:150). Uji interaksi sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)*

yang merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Hasil Pengujian Regresi

Dalam penelitian ini, data yang didapat akan diolah dengan model regresi linier berganda (*multiple regression*). Metode regresi dapat digunakan untuk memperlihatkan bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Setelah mendapatkan model penelitian yang baik, maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Tabel berikut ini akan memperlihatkan hasil dari perhitungan untuk analisis regresi.

Tabel 2. Hasil Regresi

Hipotesis	Kinerja Organisasi			Keputusan
	Beta	t	Sig	
Konstanta	20,195			
Kepemimpinan	6,044	2,488	0,015	Berpengaruh
Komunikasi	5,689	2,070	0,041	Berpengaruh
Kompetensi	5,854	2,203	0,030	Berpengaruh
Moderasi1	2,467	2,400	0,018	Berpengaruh
Moderasi2	2,153	2,110	0,030	Berpengaruh
Moderasi3	2,244	2,296	0,024	Berpengaruh

Sumber : Data Olahan, 2022

##### Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dibuktikan melalui nilai t hitung sebesar 2,488 > dari t tabel sebesar 1,984 serta nilai signifikansi yang kecil dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) yaitu sebesar 0,015 < 0,05. Dapat diartikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Jadi hasil ini menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi diterima.

##### Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja organisasi. Hal ini dibuktikan melalui nilai t hitung sebesar 2,070 > dari t tabel sebesar 1,984 serta nilai signifikansi yang besar dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) yaitu sebesar 0,041 < 0,05. Dapat diartikan bahwa komunikasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Jadi hasil ini menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi diterima.

##### Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan

antara kompetensi terhadap kinerja organisasi. Hal ini dibuktikan melalui nilai t hitung sebesar 2,203 > dari t tabel sebesar 1,984 serta nilai signifikansi yang kecil dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) yaitu sebesar 0,030 < 0,05. Dapat diartikan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Jadi hasil ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja organisasi diterima.

##### Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Dimoderasi Oleh Inovasi

Moderating pertama yaitu kepemimpinan\*inovasi atau interaksi antara kepemimpinan dan inovasi yang menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,400 > dari t tabel sebesar 1,984 serta nilai signifikansi yang kecil dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) yaitu sebesar 0,018 < 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa inovasi variabel moderasi dan mempunyai pengaruh signifikan dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.

##### Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Organisasi Dimoderasi Oleh Inovasi

Komunikasi\*inovasi merupakan interaksi antara komunikasi dan inovasi yang menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,110 > dari t tabel sebesar 1,984 serta nilai signifikansi yang kecil dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) yaitu sebesar 0,030 < 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa inovasi merupakan variabel moderasi dan mempunyai pengaruh signifikan dalam memoderasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja organisasi

##### Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi Dimoderasi Oleh Inovasi

Kompetensi\*inovasi adalah moderating ke tiga yang merupakan interaksi antara kompetensi dan inovasi yang menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,296 > dari t tabel sebesar 1,984 serta nilai signifikansi yang kecil dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) yaitu sebesar 0,024 < 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa inovasi merupakan variabel moderasi dan mempunyai pengaruh signifikan dalam memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja organisasi

##### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui persentase variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi variabel

kepemimpinan, komunikasi dan kompetensi terhadap kinerja organisasi dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3 Koefisien Determinasi

Model	R	R Square
1	0,823 <sup>a</sup>	0,678

Sumber : Data Olahan, 2022

Dari Tabel 3 diatas dapat diketahui besar R square ( $R^2$ ) adalah 0.678. Angka tersebut digunakan untuk melihat besarnya, kepemimpinan, komunikasi dan kompetensi terhadap kinerja organisasi dengan menghitung koefisien determinan/ determinasi (KD) secara simultan adalah sebesar 67.8% sisanya sebesar 32.2% (100-67.8%) dipengaruhi oleh faktor lain.

## 5. SIMPULAN

Persepsi pegawai terhadap pimpinan dinilai sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari perolehan skor rata-rata penilaian indikator kepemimpinan dengan score 3.7. Kepemimpinan puskesmas dinilai sudah cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin sudah dapat memberikan arahan yang jelas tentang tugas yang diberikan yang berarti pimpinan selalu jelas dalam menyampaikan arahan kepada bawahannya, sehingga mereka mudah mengerti atas instruksi yang diberikan oleh pimpinan. Namun disisi lain penilaian terhadap pemimpin dalam pengambilan keputusan untuk membangkitkan rasa percaya diri bawahannya dinilai masih belum baik, sehingga meskipun arahan yang diberikan sudah jelas, akan tetapi masih ada sebagian pegawai yang kurang percaya diri mampu melaksanakan apa yang telah diinstruksikan.

Kepemimpinan dinilai juga mempanengaruhi kinerja organisasi melalui inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menggerakkan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi untuk menciptakan inovasi akan dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi. Walaupun kenyataan di lapangan bahwa tidak semua puskesmas memiliki inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Komunikasi organisasi menjadi salah satu indikator penting dalam mencapai kinerja di setiap organisasi. Persepsi pegawai terhadap komunikasi organisasi adalah cukup baik. Adanya perbedaan jabatan tidak menjadi penghalang dalam memperoleh informasi. Inovasi merupakan variabel moderasi dan mempunyai pengaruh signifikan dalam memoderasi pengaruh

komunikasi terhadap kinerja organisasi. Walaupun persepsi pegawai terhadap organisasi sudah cukup baik dan perbedaan jabatan tidak menjadi penghalang terhadap komunikasi, namun respon pegawai juga menyatakan bahwa pimpinan jarang mengkomunikasikan hasil kerja mereka, sehingga masih ada pegawai memiliki hasil kerja yang kurang sesuai dengan yang ditetapkan. Hal ini tentunya akan menghambat pegawai dalam berinovasi sehingga akan dapat menurunkan kinerja puskesmas.

Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dan pimpinan dapat menentukan tingkat kinerja organisasi. Berdasarkan persepsi responden pernyataan dengan nilai terendah adalah saya mengikuti pelatihan-pelatihan terkait bidang pekerjaan. Artinya masih ada sebagian pegawai yang menyatakan bahwa mereka kurang mendapatkan pelatihan-pelatihan terkait bidang pekerjaan mereka, sehingga mereka terkadang merasa kurang mendapatkan pengetahuan terbaru atas pekerjaan yang senantiasa memiliki aturan dan standar yang sering berubah-ubah. Terciptanya suatu inovasi merupakan ukuran nyata dari keberhasilan suatu organisasi. Namun dengan keterbatasan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai maka akan menghambat pegawai menciptakan suatu inovasi yang akan berpengaruh terhadap kinerja puskesmas.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, Suci Khairul, 2018 *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Sarimurni Jaya Wonoayu Tesis*, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Program Studi Manajemen
- Astuti, Novia Fuji, 2017 *Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Komunikasi dan Informatika Skripsi*, Universitas Pasundan Bandung. Program Studi Manajemen
- Anggraeny, C., 2013, *Inovasi Pelayanan Kesehatan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Puskesmas Jagir Kota Surabaya*, Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik, Vol.1, No 1.

- Busro, Muhammad, 2018, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenamedia Group, Jakarta.
- Chairunnisah, R, Nuryadi, Witcahyo, E 2014, *Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember*, e-Jurnal Pustaka Kesehatan, Vol.2, No 3.
- Daft, Richard L, 2003, *Manajemen*, Edisi Kelima, Jakarta, Erlangga, (terjemahan). Hlm 50
- Draganidis, F. and Mentzas, G. (2006), "Competency based management: a review of systems and approaches", *Information Management & Computer Security*
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi* (P. Alfabeta, Ed.). Bandung.
- Ellitan, Lana dan Anatan, Lina, 2009, *Manajemen Inovasi: Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*, Bandung: Alfabeta.
- Fidayesi, Maisel, 2018, *Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi Pelayanan Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pada Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru Tesis*, Universitas Riau. Program Studi Magister Manajemen
- Ferdinand, A., 2006, *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi Pertama Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., 2006, *Structural Equation Modelling : Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*, Semarang : Universitas Diponegoro
- Griffin, Ricky W, 2003, *Manajemen*, Jakarta, Erlangga, (terjemahan). Hlm 68
- Hakim Abdul dan Hadipapo, 2015, *Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Wawotobi*, Seminar Nasional dan The 2nd Call for Syariah Paper
- Haste, H. (2009), "What Is 'Competence' And How Should Education Incorporate New Technology's Tools To Generate 'Competent Civic Agents'", *The Curriculum Journal*, Vol. 20 No. 3, pp. 207-223.
- Inapty, M. A. F. B.A, Martiningsih, R. S. P. 2016, *Pengaruh Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan, Kompetensi Aparatur dan Peran Audit Internal Terhadap Kualitas Informasi Laporan Keuangan Dengan Sistem Pengendalian Intern Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD di Pemerintah Provinsi NTB)*, *Jurnal Ilmu Akuntansi*
- Izadi, J, Ziyadin, S, Palazzo, M, Sidhu, M (2020), "The Evaluation Of The Impact Of Innovation Management Capability To Organisational Performance", *Qualitative Market Research : An International Journal*.
- Lawson, B. and Samson, D. (2001), "Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 377-400.
- Le Deist, F.D. and Winterton, J. (2005), "What is competence?", *Human Resource Development International*, Vol. 8 No. 1, pp. 27-46.
- Lebas & Euske. 2004. *Kinerja Organisasi*. Jakarta. Hal: 133
- Masfi, Achmad 2018, *Analisis Efektifitas Organisasi Dengan Pendekatan Model MC KINSEY 7S Framework Terhadap Kinerja Puskesmas Di Kabupaten Sampang Tesis*, Universitas Airlangga. Program Studi Magister Keperawatan.
- Mangkunegara, A. A. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Migdadi, Mahmoud M, (2019). *Organizational Learning Capability, Innovation And Organizational Performance*, *European Journal of Innovation Management*.

- Morsen, Zackharia Rialmi, 2020, *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Utama Metal Abadi*, Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia (JENIUS), Vol 3, No. 2
- Muluk, M.R Khairul, 2008, *Knowledge Management: Kunci Sukses Inovasi Pemerintahan Daerah*, Bayumedia, Malang.
- Nasucha, Chaizi, 2004, *Reformasi Administrasi Publik : Teori dan Praktek*, Grasindo, Jakarta, Hlm 107
- Nuraya Widhantisa, Kadir, 2015, *Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Kepatuhan Regulasi Terhadap Implementasi System Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kabupaten Tanah Laut)*, Jurnal Sains Akuntansi Indonesia (JSAI), Vol 2 No 1
- Pasolong, Harbani, 2010, *Organisasi Pemerintah Daerah Dalam Pembangunan*. Jurnal Administrasi Negara STIA-LAN
- Pasolong, Harbani, 2013, *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta Bandung
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 75 Tahun 2014 *Tentang Pusat Kesehatan Masyarakat*.
- Pobkeeree, Vallerut & Nongkhai, Surachart Na, 2015, *Factors Related To Public Health Laboratory Management in Nothern Thailand*, Journal of Management Development, Vol 34, No 9.
- Prabawa, 2013, *Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening Skripsi*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Putri, Nuzulul Kusuma, 2017, *Kemampuan Instrumen Penilaian Kinerja Puskesmas Dalam Mengakomodasi Implementasi Fungsi Puskesmas*, Jurnal MKMI, Vol 13 No 4
- Rachmany Hasan, 2006, *Kepemimpinan dan Kinerja*, Cetakan Pertama, Yapensi, Jakarta.
- Riduwan, 2013, *Metode dan Teknik Menyusun Thesis*, Bandung: Alfabeta
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. 2015, *Perilaku Organisasi*. Ed16. Jakarta: Salemba Empat.
- Sahin, Safiye & Alp, Furqan. 2011, *Agile Leadership Model in Health Care : Organizational and Individual Atecedents and Outcomes*. Agile Business Leadership and Methods Indusrty 4.0. Emerald Insight.
- Sinambela, 2006, *Reformasi Pelayanan Publik, Teori Kebijakan dan Implemetasi*. Jakarta. Bumi Aksara
- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitaif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmayanti, Eneng, 2018, *Pengaruh Peran Kepemimpinann Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Puskesmas Kecamatan Klari Kabupaten Karawang*, Jurnal Manajemen dan Bisnis Kreatif.
- Soesanto, Danoe, 2016, *Analisi Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Tingkat Maturitas Karyawan, Vertical Dyad Linkage Terhadap Kinerja Puskesmas Kota Surabaya* Tesis, Universitas Airlangga, Magister Kesehatan Masyarakat
- Teodorescu, T. and Binder, C. (2004), "Getting to the bottom line competence is what matters", Performance Improvement, Vol. 43 No. 8, pp. 8-12.
- Teodorescu, T. (2006), "Competence versus competency: what is the difference?", Performance Improvement, Vol. 45 No. 10, pp. 27-30.

Triana Agnes, Utami Hamidah Nayati dan Ruhana Ika, 2016, *Komunikasi Organisasi Terhadap Knowledge Sharing Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Hotel Gajah Mada Graha Malang*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol 35, No. 2

Ujjianto dan Rediyono, 2013, *Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi dan Teamwork Terhadap Kinerja Manajerial Serta Implikasinya Pada Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Kalimantan Timur*, DIE Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen April 2013, Vol. 9 No.2. hal. 103 – 119. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 *Tentang Ketenagakerjaan*.