



Peran Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Integritas Etis Pemimpin dalam Membangun Kredibilitas Pimpinan di Instansi Pemerintahan

Hidayatul Wafiyah¹, Ah. Ali Arifin²

^{1,2}Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

E-mail: hidayatulwafiyah11@gmail.com¹, aaarifin07@uinsa.ac.id²

Article Info

Article history:

Received December 02, 2025

Revised December 08, 2025

Accepted December 13, 2025

Keywords:

Interpersonal Communication, Leadership Credibility, Government Agencies, Ethical Integrity

ABSTRACT

The issue raised in this study is the importance of leader credibility in enhancing employee trust and governance quality, but leaders' communication skills and integrity are often not strategically optimized. Based on this issue, this study aims to analyze the role of interpersonal communication competence and ethical integrity in building leadership credibility in government agencies. This study uses a quantitative approach with an associative research type and involves 88 employee respondents at the Surabaya City Ministry of Religious Affairs Office. Data analysis was performed using Partial Least Square (PLS) through SmartPLS 4.0. The results show that interpersonal communication competence has a positive effect on leadership credibility with a coefficient value of 0.282, although the effect is not yet statistically significant. Conversely, the ethical integrity of leaders was found to have a positive and significant effect on leadership credibility, as indicated by a coefficient of 0.162, a t-statistic of 3.141, and a p-value of 0.002. These findings confirm that integrity is a major factor in determining the credibility of leaders in government bureaucracy, while interpersonal communication still plays a role but needs to be strengthened. This study implies that improving communication quality and strengthening integrity values are important for building credible leadership in the public sector.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received December 02, 2025

Revised December 08, 2025

Accepted December 13, 2025

ABSTRACT

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah pentingnya kredibilitas pemimpin dalam meningkatkan kepercayaan pegawai dan kualitas tata kelola, namun kemampuan komunikasi dan integritas pemimpin sering kali belum dioptimalkan secara strategis. Dari

**Kata Kunci:**

Komunikasi Interpersonal,
Kredibilitas Pimpinan, Instansi
Pemerintah, Integritas Etis

permasalahan tersebut dapat penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kompetensi komunikasi interpersonal dan integritas etis dalam membangun kredibilitas pimpinan pada instansi pemerintahan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif dan melibatkan 88 responden pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* melalui SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kredibilitas pimpinan dengan nilai koefisien 0.282, meskipun pengaruhnya belum signifikan secara statistik. Sebaliknya, integritas etis pemimpin terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kredibilitas pimpinan, ditunjukkan oleh koefisien 0.162, *t-statistic* 3.141, dan *p-value* 0.002. Temuan ini menegaskan bahwa integritas merupakan faktor utama yang menentukan kredibilitas pemimpin dalam birokrasi pemerintahan, sedangkan komunikasi interpersonal tetap berperan namun perlu diperkuat. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kualitas komunikasi dan penguatan nilai integritas penting dilakukan untuk membangun kepemimpinan yang kredibel di sektor publik.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.

**Corresponding Author:**

Hidayatul Wafiyyah
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Email: hidayatulwafiyyah11@gmail.com

PENDAHULUAN

Kredibilitas pimpinan merupakan aspek penting dalam keberhasilan organisasi, terutama pada instansi pemerintahan yang dituntut untuk memberikan pelayanan publik secara profesional, transparan, dan akuntabel. Kredibilitas tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pemimpin menjalankan tugas administratif, tetapi juga mencerminkan integritas moral, konsistensi perilaku, serta kepercayaan yang diberikan oleh bawahan maupun masyarakat (Arnas 2022). Pemimpin yang kredibel mampu memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan anggota organisasi menuju tujuan bersama tanpa harus bergantung pada otoritas struktural semata. Dalam konteks birokrasi, kredibilitas menjadi pondasi dalam membangun kepercayaan publik dan menjaga kualitas tata kelola organisasi (Penning de Vries and Vermeeren 2025). Kredibilitas seorang pemimpin dapat dilihat melalui faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukannya.

Dua faktor penting yang berpengaruh terhadap kredibilitas pimpinan adalah kompetensi komunikasi interpersonal dan integritas etis pemimpin. Kompetensi komunikasi interpersonal membantu pemimpin membangun hubungan kerja yang harmonis, menciptakan suasana kerja yang terbuka, serta meningkatkan kualitas interaksi dengan bawahan (Rifki et al. 2024). Pemimpin



yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik mampu menyampaikan pesan secara jelas, mendengarkan dengan empatik, serta menyelesaikan konflik secara konstruktif. Di sisi lain, integritas etis merupakan penentu utama persepsi bawahan terhadap kejujuran, tanggung jawab, dan konsistensi pemimpin. Integritas memengaruhi cara pemimpin membuat keputusan, bersikap adil, serta menjadi teladan bagi anggota organisasi. Selain peran kedua faktor diatas, perlu diperhatikan bahwa ruang lingkupnya berada di lingkungan organisasi.

Budaya organisasi diduga memiliki peran penting dalam memperkuat atau melemahkan hubungan antara kompetensi komunikasi interpersonal dan integritas etis terhadap kredibilitas pimpinan. Budaya organisasi yang sehat seperti nilai keterbukaan, partisipasi, dan penghargaan terhadap etika akan memperkuat dampak positif kepemimpinan, sementara budaya yang kaku dan birokratis dapat menghambatnya (Srimulyani and Hermanto 2022). Dalam birokrasi pemerintah, budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka nilai yang memengaruhi perilaku pegawai serta kualitas layanan publik yang dihasilkan. Sehingga diperlukan memilih subjek penelitian yang tepat untuk melakukan penelitian ini.

Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya dipilih sebagai lokus penelitian karena memiliki posisi yang strategis dalam penyelenggaraan pelayanan keagamaan dan administrasi publik. Sebagai institusi pemerintah yang berhubungan langsung dengan masyarakat, kualitas kredibilitas pimpinan pada instansi ini sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan berbagai layanan, seperti pelayanan haji dan umrah, pembinaan kehidupan beragama, pendidikan keagamaan, serta pengelolaan administrasi yang berbasis pelayanan publik. Dinamika organisasi yang melibatkan pegawai dengan latar belakang, pengalaman, dan masa kerja yang beragam juga menciptakan tantangan tersendiri dalam membangun pola komunikasi yang efektif dan menjaga integritas pemimpin di semua lini. Selain itu, tuntutan profesionalitas yang semakin tinggi mendorong perlunya kepemimpinan yang mampu menjaga kepercayaan, keteladanan, dan transparansi dalam setiap proses pelayanan. Berbagai kondisi tersebut memperkuat urgensi penelitian ini, sekaligus menguatkan argumentasi yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa kredibilitas pimpinan merupakan elemen penting dalam membangun organisasi pemerintahan yang efektif dan berorientasi pada kualitas layanan publik.

Sebuah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi interpersonal dan integritas etis merupakan faktor penting yang memengaruhi kredibilitas seorang pemimpin, terutama dalam konteks organisasi publik yang menuntut transparansi dan akuntabilitas tinggi (Jailani 2017). Namun, dalam praktik birokrasi pemerintahan, kedua aspek tersebut sering kali belum dioptimalkan secara strategis sebagai instrumen pembentukan kredibilitas kepemimpinan. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengkaji secara lebih mendalam bagaimana keterampilan komunikasi interpersonal dan integritas etis benar-benar berperan dalam membangun kredibilitas pemimpin di instansi pemerintah.

Pada konteks tersebut, artikel ini berfokus pada peran kompetensi komunikasi interpersonal dan integritas etis dalam membangun kredibilitas pimpinan di instansi pemerintahan. Penelitian ini mencoba menguraikan bagaimana kedua aspek tersebut berkontribusi terhadap terbangunnya kepercayaan, legitimasi, serta efektivitas kepemimpinan dalam lingkungan



organisasi publik. Di samping itu, kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman teoritik dan praktis mengenai pentingnya kualitas komunikasi dan integritas moral bagi pemimpin, sehingga dapat menjadi rujukan dalam penguatan kapasitas sumber daya manusia di sektor pemerintahan. Selain itu diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai kepemimpinan publik sekaligus memberikan rekomendasi strategis bagi instansi pemerintah dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan melalui penguatan komunikasi dan integritas etis.

Dalam beberapa tahun terakhir, tuntutan terhadap peningkatan kualitas kepemimpinan di lingkungan instansi pemerintah semakin menguat seiring meningkatnya ekspektasi publik terhadap transparansi, akuntabilitas, serta profesionalitas aparatur negara (Dengen, Tabara, and Jantje 2025). Selain itu, perkembangan birokrasi modern mulai menuntut pemimpin memiliki kecakapan interpersonal yang baik. Pemimpin sebuah instansi diharapkan mampu mengelola pegawai, menghadapi dinamika hubungan kerja, hingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi instansi. Berbagai laporan dan evaluasi kinerja birokrasi menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi pemerintah tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kualitas hubungan interpersonal serta integritas moral pemimpinnya. Oleh karena itu, aspek komunikasi interpersonal dan integritas etis menjadi dua pilar penting yang perlu diperhatikan dalam memperkuat kredibilitas pemimpin, terutama pada instansi yang berorientasi pelayanan publik. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

- (1) Bagaimana kompetensi komunikasi interpersonal berperan dalam membangun kredibilitas pimpinan.
- (2) Bagaimana integritas etis memberikan kontribusi terhadap pembentukan kredibilitas tersebut.

LANDASAN TEORI

1. Kredibilitas Pimpinan

Kredibilitas menurut KBBI merupakan perihal yang dapat dipercaya. Menurut Jailani, kredibilitas dapat dimaknai sebagai dasar yang logis untuk memberikan kepercayaan kepada seseorang. Individu yang memiliki kredibilitas dinilai layak dipercaya, baik dari sisi karakter pribadi maupun kapasitas profesionalnya (Adyawanti 2017). Artinya, kredibilitas tidak hanya merujuk pada kejujuran atau integritas moral semata, tetapi juga mencakup kemampuan dan kompetensi seseorang dalam menjalankan perannya. Dalam konteks kepemimpinan, kredibilitas menjadi modal penting untuk membangun kepercayaan bawahan, menjaga stabilitas organisasi, serta mempengaruhi orang lain secara positif tanpa harus mengandalkan otoritas struktural semata. Pemimpin yang kredibel akan lebih mudah dalam menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan anggota tim karena pengikut menilai bahwa pemimpin tersebut memiliki itikad baik, kapasitas yang memadai, dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Oleh karena itu, kredibilitas merupakan fondasi kepemimpinan yang tidak dapat dibangun secara instan, melainkan melalui konsistensi sikap, integritas, serta komunikasi yang terbuka dan transparan dalam jangka waktu yang berkelanjutan.

2. Kompetensi Komunikasi Interpersonal

Kompetensi memiliki makna yang luas. Menurut Adyawanti, kompetensi adalah semua kecakapan, keterampilan, dan kebiasaan yang diperlukan seseorang dalam kehidupan sehari-



harinya. Kompetensi sendiri dibagi menjadi dua, yaitu kompetensi yang dapat diukur dan kompetensi yang tidak dapat diukur (Adyawanti 2017). Dalam semua kompetensi yang ada, komunikasi merupakan salah satu keterampilan paling penting. Menurut DeVito, kompetensi komunikasi merupakan kemampuan anda dalam berkomunikasi secara efektif (Joseph A. DeVito 1988). Sedangkan menurut Singh pada penelitian yang ditulis oleh Adyawanti mengemukakan bahwa kompetensi komunikasi adalah kemampuan untuk menyatakan, menyimak, mendengar, mendokumentasikan, menyampaikan, berdebat, dan menganalisa dengan menggunakan berbagai peranan komunikasi (Adyawanti 2017). Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi bukan sekadar kemampuan berbicara, tetapi mencakup keterampilan menyeluruh dalam proses pertukaran informasi secara konstruktif.

Kemampuan komunikasi yang menyeluruh sangat penting dalam kepemimpinan organisasi. Pemimpin yang memiliki kompetensi komunikasi interpersonal yang baik akan lebih mudah menyampaikan gagasan, membangun hubungan yang positif, serta menciptakan suasana kerja yang terbuka dan harmonis. Keterampilan ini juga membantu pemimpin dalam menyelesaikan konflik, mendengarkan aspirasi bawahan, serta memperkuat kepercayaan tim. Dengan demikian, komunikasi interpersonal bukan sekadar alat tukar informasi, tetapi menjadi fondasi penting dalam membentuk kredibilitas dan efektivitas kepemimpinan.

3. Integritas Etis Pemimpin

Integritas menurut KBBI merupakan mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Secara etimologis, kata integritas berasal dari kata latin “integer” yang memiliki arti “seluruh”, juga memiliki arti “suatu bilangan bulat” atau bilangan yang bukan pecahan. Jadi, sesuatu yang berintegritas merupakan suatu elemen memiliki bentuk satu yang utuh. Meskipun sesuatu tersebut terdiri dari beberapa elemen, namun keutuhannya selalu terjaga sebagai bentuk hasil timbal balik dari tiap elemen yang ada didalamnya (Endro 2017).

Integritas menurut Maxwell, memiliki pengertian bagaimana seorang berkata dan berbuat tanpa peduli siapa dia, sedang berada dimana, dan sedang bersama siapa dirinya. Pada akhirnya, integritas akan menunjukkan siapa dia sebenarnya dan juga bagaimana tanggapan orang tersebut atas suatu hal bahkan sebelum konflik terjadi. Selain itu, Maxwell juga menuliskan integritas akan menentukan apa yang akan dipikirkan, dikatakan, dan dilakukan seseorang terhadap dirinya, sehingga tidak akan ada toleransi bagi siapapun yang tidak sesuai. Orang yang berintegritas cenderung akan konsisten, dimana dia akan tetap ada pada pendiriannya dalam menentukan siapa dirinya, bagaimanapun kondisinya (Jailani 2017).

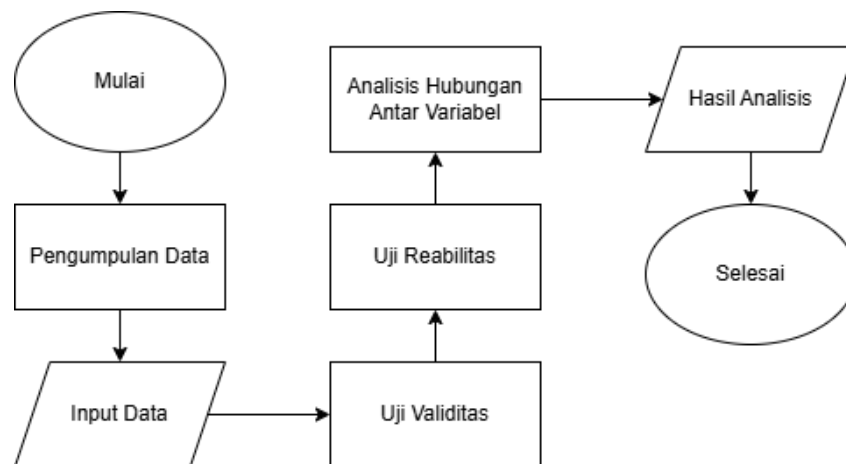


METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel kompetensi komunikasi interpersonal, integritas etis, dan kredibilitas pimpinan pada instansi pemerintahan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini memerlukan pengukuran variabel melalui instrumen *skala Likert* serta analisis statistik untuk menguji hubungan antarvariabel (Ardiansyah, Risnita, and Jailani 2023). Alur penelitian dilakukan runtut mulai dari pengumpulan data hingga hasil analisis. Untuk mempermudah pemahaman, akan ditampilkan langkah-langkah penelitian dalam diagram alir berikut:

1. Pengumpulan Data

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya dengan jumlah 112 pegawai. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik *probability sampling* menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh sampel sebanyak 88 responden, yang dianggap mampu mewakili populasi secara proporsional. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator tiap variabel, yakni kompetensi komunikasi interpersonal, integritas etis, dan kredibilitas pimpinan. Seluruh instrumen penelitian mengacu pada teori dan indikator yang telah digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu untuk memastikan kesesuaian konstruk dan validitas teoretis. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner langsung kepada responden oleh peneliti.



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

2. Uji Validitas

Instrumen penelitian diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas sebelum digunakan secara penuh. Validitas konstruk diuji melalui analisis korelasi item total untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabel yang diukur. Indikator dinyatakan valid apabila nilai korelasi memenuhi kriteria signifikansi dan memiliki kekuatan hubungan yang memadai. Selain itu, reliabilitas instrumen dihitung menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dengan batas minimal



0,7 sebagai indikator reliabilitas yang baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang kuat, sehingga setiap indikator di dalam variabel dapat diandalkan untuk mengukur konstruk secara stabil pada berbagai kondisi (Jannah and Prasetyo 2011). Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan layak untuk digunakan dalam tahap analisis selanjutnya.

3. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat keandalan, konsistensi, dan ketepatan dalam mengukur suatu konstruk. Dua metode yang umum digunakan dalam pengujian reliabilitas adalah composite reliability dan Cronbach's alpha. Reliabilitas mengandung makna bahwa instrumen yang digunakan harus dapat dipercaya sebagai alat untuk memperoleh data yang akurat, sekaligus mampu menggambarkan informasi sebenarnya dari kondisi di lapangan (Masud, Tenriyola, and Asike 2022).

4. Analisis Hubungan Antar Variabel

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* melalui perangkat lunak SmartPLS, karena metode ini sesuai untuk menguji model hubungan antarvariabel yang bersifat prediktif dan melibatkan lebih dari satu variabel independen (Ardiansyah, Risnita, and Jailani 2023). Menurut Sugiyono analisis PLS mencakup evaluasi *outer model* (validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk) serta evaluasi *inner model* untuk menguji hubungan antarkonstruk. Selain itu, dilakukan pengujian signifikansi melalui nilai *t-statistic* dan *p-values* untuk menentukan kontribusi kompetensi komunikasi interpersonal dan integritas etis terhadap kredibilitas pimpinan (Sugiyono 2019).

Rancangan penelitian ini disusun untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana kompetensi komunikasi interpersonal dan integritas etis berperan dalam membangun kredibilitas pimpinan pada instansi pemerintah, sehingga hasil penelitian dapat dijadikan rujukan dalam penguatan kapasitas kepemimpinan di sektor publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini disusun berdasarkan analisis data menggunakan SmartPLS 4.0 yang mencakup statistik deskriptif, serta model struktural (*inner model*). Seluruh data diperoleh dari 88 responden pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas pegawai berusia di atas 45 tahun (41,3%) dan telah bekerja lebih dari 10 tahun (53,8%) sehingga persepsi mereka terhadap kepemimpinan dapat dianggap stabil dan representatif.

Sebelum melakukan pengujian model struktural, diperlukan melalui uji reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik. Uji reliabilitas diukur menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* berada di atas 0,70.

Tabel 1. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
----------	------------------	-----------------------



Kompetensi Komunikasi Interpersonal	0,938	0,949
Integritas Etis Pemimpin	0,910	0,935
Kredibilitas Pimpinan	0,939	0,949

Hasil uji Reabilitas dapat dilihat pada Tabel 1. Pada variabel Kompetensi Komunikasi Interpersonal memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,938 dan nilai *Composite Reliability* sebesar 0,949. Selain itu hasil uji pada variabel Integritas Etis Pemimpin memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,91 dan nilai *Composite Reliability* sebesar 0,935. Terakhir, pada variabel Kredibilitas Pimpinan memiliki hasil uji dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,939 dan nilai *Composite Reliability* sebesar 0,949. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan reliabel, sehingga seluruh indikator pada variabel Kompetensi Komunikasi Interpersonal, Integritas Etis Pemimpin, dan Kredibilitas Pimpinan dapat digunakan untuk analisis model struktural pada tahap berikutnya.

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui sejauh mana variabel eksogen berkontribusi dalam memengaruhi variabel endogen. Proses ini meliputi pengujian nilai *R-Square* untuk melihat besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, uji multikolinearitas (VIF) untuk memastikan tidak adanya hubungan linear berlebih antarvariabel eksogen, serta uji *path coefficient* yang digunakan untuk menilai arah dan kekuatan hubungan antarvariabel dalam model. Melalui rangkaian evaluasi ini, penelitian bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kompetensi komunikasi interpersonal dan integritas etis terhadap kredibilitas pimpinan, sehingga dapat memberikan gambaran empiris yang akurat mengenai hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi pemerintahan.

a) Nilai *R-Square*

Nilai *R-Square* menunjukkan seberapa besar varians Kredibilitas Pimpinan dapat dijelaskan oleh Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Integritas Etis Pemimpin.

Tabel 2. Nilai *R-Square*

Variabel	Nilai <i>R-Square</i>
Kredibilitas Pimpinan	0,849

Nilai 0,849 menunjukkan bahwa 84,9% variasi Kredibilitas Pimpinan dapat dijelaskan oleh Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Integritas Etis. Nilai ini termasuk kategori **sangat kuat**, sehingga kedua variabel memiliki kontribusi besar dalam membentuk kredibilitas pimpinan. Sisanya 15,1% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti.

b) Uji Multikolinearitas (VIF)

Uji VIF dilakukan untuk memastikan tidak terjadi multikolinearitas antarvariabel eksogen. Nilai VIF diharapkan tidak melebihi angka 5 (rahmad solling hamid, n.d.).



Tabel 3. Nilai Uji Multikolinearitas (VIF)

Variabel	VIF
KKI -> KP	3,924
IEP -> KP	1,889

Hasil uji multikolinearitas ditampilkan pada Tabel 3, dimana uji variabel KKI ke KP memiliki nilai VIF sebesar 3,924, sedangkan uji variable IEP ke KP memiliki hasil nilai VIF sebesar 1,889. Hasil ini mengindikasikan bahwa tidak ada hubungan linear berlebih antarvariabel independen sehingga model layak untuk dianalisis lebih lanjut.

c) *Path Coefficient, t-statistic, dan p-value*

Uji Path Coefficient digunakan untuk mengukur seberapa kuat efek atau pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

Tabel 4. Nilai *Path Coefficient, t-statistic, dan p-value*

Variabel	Original Sample	T-statistic	P-values
KKI -> KP	0,282	1,629	0,002
IEP -> KP	0,162	3,141	0,002

Tabel tersebut menunjukkan hasil analisis hubungan antara Kompetensi Komunikasi Interpersonal (KKI) dan Integritas Etis Pemimpin (IEP) terhadap Kredibilitas Pimpinan (KP). Pada hubungan KKI → KP, nilai *original sample* sebesar 0,282 menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi interpersonal memiliki arah pengaruh positif terhadap kredibilitas pimpinan. Artinya, semakin baik kemampuan pemimpin dalam menjalin komunikasi yang efektif, maka kecenderungan peningkatan kredibilitas juga semakin besar. Namun, nilai *t-statistic* sebesar 1,629, yang berada di bawah batas minimum 1,96, mengindikasikan bahwa pengaruh ini belum signifikan secara statistik meskipun *p-value* tercatat 0,002. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi interpersonal belum memberikan kontribusi kuat dalam memengaruhi kredibilitas pimpinan dalam penelitian ini.

Berbeda dengan itu, hubungan IEP → KP menunjukkan hasil yang lebih kuat. Nilai *original sample* 0,162, *t-statistic* 3,141, dan *p-value* 0,002 memperlihatkan bahwa integritas etis memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kredibilitas pimpinan. Hal ini berarti bahwa pemimpin yang menunjukkan kejujuran, konsistensi tindakan, serta memperlihatkan perilaku etis yang sesuai dengan nilai organisasi akan dinilai lebih kredibel oleh pegawai. Dengan demikian, integritas etis menjadi faktor utama yang memperkuat persepsi bawahan terhadap kredibilitas pemimpin, dibandingkan dengan kompetensi komunikasi interpersonal.



Hasil penelitian memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Integritas Etis berperan dalam membangun Kredibilitas Pimpinan pada instansi pemerintahan.

1) Peran Kompetensi Komunikasi Interpersonal dalam Membangun Kredibilitas Pimpinan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif terhadap Kredibilitas Pimpinan dengan koefisien 0,282, *t-statistic* 1,629, dan *p-value* 0,002. Hal ini menggambarkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyampaikan informasi secara jelas, mendengarkan bawahan, serta membangun komunikasi dua arah cenderung meningkatkan kredibilitasnya. Meskipun nilai *t-statistic* belum mencapai batas umum signifikansi, nilai *p-value* yang sangat kecil menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi tetap berperan dalam membentuk persepsi kepercayaan pegawai. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif merupakan aspek penting dalam membangun kredibilitas pemimpin.

2) Peran Integritas Etis dalam Membangun Kredibilitas Pimpinan.

Integritas Etis Pemimpin memberikan pengaruh signifikan terhadap Kredibilitas Pimpinan dengan koefisien 0,162, *t-statistic* 3,141, dan *p-value* 0,002. Hasil ini menunjukkan bahwa integritas merupakan faktor utama yang menentukan kredibilitas pemimpin. Pemimpin yang konsisten antara ucapan dan tindakan, jujur, dan mematuhi norma moral akan lebih dipercaya oleh pegawai. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menegaskan bahwa integritas adalah fondasi kepercayaan dan legitimasi kepemimpinan. Dalam birokrasi pemerintahan, integritas semakin penting karena berkaitan dengan pelayanan publik dan akuntabilitas, sehingga pemimpin berintegritas tinggi dinilai lebih layak dipercaya dan dihormati.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran Kompetensi Komunikasi Interpersonal dan Integritas Etis dalam membangun Kredibilitas Pimpinan di instansi pemerintahan, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut berkontribusi dalam membentuk kredibilitas pemimpin, meskipun dengan tingkat signifikansi yang berbeda. Kompetensi Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif terhadap Kredibilitas Pimpinan, ditunjukkan oleh nilai koefisien 0,282. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi, memberikan arahan, serta menjalin hubungan komunikasi dua arah tetap memiliki peran dalam membangun kepercayaan pegawai, walaupun pengaruhnya belum signifikan secara statistik.

Sementara itu, Integritas Etis Pemimpin terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kredibilitas Pimpinan dengan nilai koefisien 0,162, *t-statistic* 3,141, dan *p-value* 0,002. Temuan ini menegaskan bahwa kredibilitas pemimpin sangat dipengaruhi oleh konsistensi moral, kejujuran, serta kepatuhan pemimpin pada nilai etika organisasi. Integritas menjadi unsur utama yang membentuk kepercayaan dan legitimasi pemimpin dalam lingkup birokrasi pemerintahan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kredibilitas pimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis dan kedudukan struktural, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi interpersonal dan integritas etis yang ditunjukkan pemimpin. Kedua aspek tersebut menjadi kunci dalam membangun kepercayaan pegawai dan memastikan efektivitas



kepemimpinan di instansi pemerintah. Oleh karena itu, organisasi publik perlu memberikan perhatian pada pengembangan kemampuan komunikasi pemimpin serta memperkuat budaya integritas melalui keteladanan, kepatuhan pada kode etik, dan konsistensi perilaku. Temuan ini dapat menjadi landasan bagi instansi pemerintah dalam merancang strategi pengembangan kepemimpinan yang lebih komprehensif, sekaligus membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengeksplorasi variabel lain yang turut memengaruhi kredibilitas pimpinan di lingkungan birokrasi.

Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kredibilitas pimpinan, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepercayaan pegawai, atau kepuasan kerja, agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Selain itu, penggunaan metode campuran dengan menambahkan pendekatan kualitatif melalui wawancara atau observasi dapat memperkaya hasil penelitian. Penelitian juga disarankan dilakukan pada instansi atau sektor yang berbeda sehingga hasilnya dapat digunakan secara lebih luas dan bermanfaat bagi pengembangan kepemimpinan di berbagai organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adyawanti, Tety. 2017. "Kompetensi Komunikasi." *Prolistik* 2 (1): 24. doi:<https://ojs.uninus.ac.id/index.php/ProListik/article/view/491>.
- Ardiansyah, Risnita, and M. Syahrani Jailani. 2023. "Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif." *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam* 1 (2): 1–9. doi:10.61104/ihsan.v1i2.57.
- Arnas, Arnas. 2022. "Peran Kepemimpinan Dalam Birokrasi Pemerintahan Di Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sulawesi Selatan." *Jurnal Pallangga Praja (JPP)* 4 (1): 79–88. doi:10.61076/jpp.v4i1.2642.
- Dengen, Globertus Tammu, Reijeng Tabara, and Hendry Jerry Jantje. 2025. "Gaya Kepemimpinan Dan Kerjasama Tim : Sebuah Telaah Awal Dalam Meningkatkan Motivasi Intrinsik" 4 (2).
- Endro, Gunardi. 2017. "Menyelisik Makna Integritas Dan Pertentangannya Dengan Korupsi." *INTEGRITAS* 3 (1): 131. doi:10.32697/integritas.v3i1.159.
- Jailani, Muhammad. 2017. "Kredibilitas Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengendalian Lahan Dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur." *Jurnal Paradigma (JP)* 1 (3): 402. doi:10.30872/jp.v1i3.319.
- Jannah, Lina Miftahul, and Bambang Prasetyo. 2011. "Pendekatan Kuantitatif." *Materi Pokok Metode Penelitian Kuantitatif*, 1–19. <http://repository.ut.ac.id/4598/2/SOSI4311-M1.pdf>.
- Joseph A. DeVito. 1988. *Human Communication The Basic Course Fourteenth Edition. BOOK: Human Communication*. Fourth Edi. New York: Harper & Row, Pyblishers, Inc.
- Masud, Anis Anshari, Andi Putri Tenriyola, and Ades Asike. 2022. "Peranan Kompetensi SDM Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan." *Amsir Management Journal* 3 (1): 42–48. doi:10.56341/amj.v3i1.115.



- Penning de Vries, Julia, and Brenda Vermeeren. 2025. "How a Manager's Background Shapes Perceived Leader Credibility: A Survey Experiment among Teachers and Civil Servants in The Netherlands." *International Public Management Journal* 28 (2). Routledge: 314–32. doi:10.1080/10967494.2024.2436381.
- rahmad solling hamid. n.d. *STRUCTURAL EQUATION MODELING SEM*.
- Rifki, Fajar, Muhammad Almas, Abror Amrulloh, Bagas Setyowadi, Munaza Panggalih, Rony Edward Utama, and Universitas Muhammadiyah Jakarta. 2024. "Analisis Pengembangan Kepemimpinan: Membangun Kredibilitas Dan Sikap Mental Kepala Madrasah Ibtidaiyah Nurul Huda." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 8 (2): 28074–86. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/17046>.
- Srimulyani, Veronika Agustini, and Yustinus Budi Hermanto. 2022. "Organizational Culture as a Mediator of Credible Leadership Influence on Work Engagement: Empirical Studies in Private Hospitals in East Java, Indonesia." *Humanities and Social Sciences Communications* 9 (1). Springer US. doi:10.1057/s41599-022-01289-z.
- Sugiyono. 2019. *Statistika*. Cetakan ke. Bandung: Alfabeta.