

Meningkatkan Kepribadian, Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi, dan Kualitas Layanan untuk Membangun Citra Organisasi

Andi Hermawan^{1*}, Soewarto Hardhienata², Sri Setyaningsih³

Manajemen Pendidikan, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pakuan Bogor

gus.andi.evolutioner@gmail.com, soewartohardhienata@unpak.ac.id,

Sri_setya@unpak.ac.id

*Corresponding Author

ABSTRACT

Image is a crucial asset for an organization that must be continuously built and maintained. A good image not only attracts consumers to choose a product or service but also improves customer satisfaction with the organization. Based on preliminary research, it was discovered that the image of PGRI Schools in Bogor Regency is relatively suboptimal. Therefore, research is needed to obtain information on variables related to improving service quality. The purpose of this study is to identify strategies and methods for improving organizational image by examining the influence of personality, servant leadership, organizational culture, and service quality. This study uses path analysis to determine the influence between the variables studied and the SITOREM method for indicator analysis to obtain optimal solutions for improving organizational image.

ABSTRAK

Citra merupakan salah satu aset penting bagi organisasi yang selayaknya harus terus menerus dibangun dan dipelihara. Citra yang baik, bukan hanya untuk menarik konsumen dalam memilih produk atau jasa, melainkan juga dapat memperbaiki sikap kepuasan pelanggan terhadap organisasi. Berdasarkan riset pendahuluan, diketahui bahwa Citra Persekolahan PGRI di Kabupaten Bogor relatif belum optimal. Oleh karena itu diperlukan penelitian guna mendapat informasi variabel-variabel terkait dengan peningkatan Kualitas Layanan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan strategi dan cara peningkatan citra organisasi dengan cara melakukan penelitian pengaruh antara variabel kepribadian, kepemimpinan melayani, budaya organisasi dan kualitas layanan. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang diteliti dan metode SITOREM untuk analisis indikator guna memperoleh solusi optimal dalam upaya peningkatan citra organisasi

Kata kunci: *Kepribadian, Kepemimpinan Melayani Budaya Organisasi, Kualitas Layanan, Citra Organisasi, Analisis SITOREM.*

PENDAHULUAN

Citra organisasi menunjukkan eksistensi sebuah organisasi di mata publik, yaitu mencerminkan pandangan masyarakat terhadap organisasi yang terbentuk dalam jangka waktu yang panjang. Pencitraan yang positif terbentuk melalui interaksi konsisten antara nilai, perilaku, dan komunikasi organisasi kepada publik. Menurut Lievens (2007), citra organisasi merupakan kesan global yang terbentuk di benak publik berdasarkan pengalaman, komunikasi, dan simbol yang diasosiasikan dengan organisasi. Sementara itu, Rho, Yun, dan Lee (2015) menegaskan bahwa citra organisasi yang baik mampu memperkuat identifikasi individu terhadap organisasi dan mendorong perilaku positif yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Dengan demikian, pencitraan yang dikelola dengan baik akan memberikan dampak signifikan terhadap kepercayaan publik dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Pada dasarnya semua organisasi menginginkan citranya bernilai positif atau baik di mata masyarakat atau publik, karena ini akan dapat meningkatkan profitabilitas, pertumbuhan dan eksistensinya organisasi itu sendiri. Jika citra organisasi di mata masyarakat atau publik sangat buruk, maka profitabilitas, pertumbuhan organisasi tidak dapat ditingkatkan. Oleh karena itu citra organisasi perlu dibentuk ke arah positif. Pembentukan citra bertujuan untuk mengevaluasi kebijaksanaan dan memperbaiki kesalahpahaman. Pembentukan citra positif suatu organisasi berkaitan erat dengan persepsi, sikap (pendirian), dan opini masyarakat terhadap organisasi.

Berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan melalui penyebaran angket kepada 30 orang stakeholder persekolahan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI di Kabupaten Bogor, diperoleh data bahwa : 1). Terdapat 35,5% responden belum puas atas Kesan Pertama (*Primary Impression*), 2). Terdapat 42,7% responden belum

puas atas Keakraban (*Familiarity*), 3) Terdapat 37,8% responden belum puas atas Persepsi (*Perception*), 4). Terdapat 41,5% responden belum puas atas Preferensi (*Preference*), dan 5). Terdapat 45,8% responden belum puas atas Posisi (*Position*).

Hasil survei diatas menunjukkan bahwa citra organisasi pada persekolahan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI di Kabupaten Bogor masih perlu ditingkatkan dan mengingat bahwa citra organisasi merupakan unsur penting terkait dengan kepuasan layanan pendidikan, maka Citra Organisasi ini menarik untuk diteliti.

Tujuan penelitian adalah untuk menghasilkan Strategi dan Cara dalam meningkatkan Citra Organisasi, yaitu dengan cara melakukan penguatan variabel bebas yang berpengaruh positif terhadap Citra Organisasi. Variabel tersebut adalah Kepribadian, Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi, dan Kualitas Layanan. Solusi optimal yang ditemukan ini selanjutnya digunakan sebagai rekomendasi kepada pihak terkait yaitu guru, kepala sekolah, pengawas sekolah, lembaga penyelenggara sekolah dan dinas pendidikan.

Menggunakan kajian teori dapat di temukan beberapa variabel yang diduga berpengaruh positif terhadap peningkatan citra organisasi, dari teori yang disampaikan Wasesa & Macnamara (2010), Soemirat & Ardianto (2007), Vos dan Schoemaker (2006), Oliver, (2007), dan Kim dan Lee, 2010) dapat disintesis bahwa Citra Organisasi adalah pendapat dan pola pikir publik terhadap institusi yang terbentuk setelah melalui proses persepsi dan tersimpan di dalam benak public. Adapun indikator nya adalah sebagai berikut: 1). Kesan Pertama (*Primary Impression*), 2). Keakraban (*Familiarity*), 3) Persepsi (*Perception*), 4). Preferensi (*Preference*), dan 5). Posisi (*Position*)

Menurut Gibson, et al (2016), Robbins dan Judge (2016), Luthans (2017), Hellriegel dan Slocum (2016), Richard M. Ryckman (2016), dan Schermerhorn et al (2017) maka dapat disintesis bahwa kepribadian adalah kecenderungan dalam diri seseorang untuk menjelaskan karakteristik pola-pola perilakunya yang konsisten dengan indikator yaitu: 1) *Conscientiousness*, 2) *Extraversion*, 3) *Agreeableness*, 4) *neuroticism*, dan 5) *openness to experience*

Menurut Dierendonck, (2011), Parris, dan Peachey, J.W (2013), Stone, et al, (2004), Spears (2010), dan Sendjaya, S. (2008) disintesis bahwa kepemimpinan melayani adalah Perilaku pemimpin yang berawal dari perasaan dan komitmen untuk melakukan pelayanan secara sadar, mengarahkan individu, mengutamakan kepentingan orang lain, aspirasi, harmonis, dan berkarakter baik untuk membangun kesejahteraan dan kebaikan bersama. Indikator Kepemimpinan Melayani adalah sebagai berikut: 1) Perilaku Kerendahan hati

(*Humility*), 2) Perilaku Belas kasih (*Compassion*), 3) Perilaku Akuntabilitas (*Accountability*), 4) Keberanian (*Courage*), 5) Perilaku Integritas (*Integrity*), dan 6) Perilaku Mendengar (*Listening*).

Selanjutnya menurut Robbins, S. P., & Judge, T. (2018), Schein, E. H. (2017), J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.M. Donnelly, Jr., R. Konopaske. (2012), Balaji, M. S., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020), Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019), Haryono, S. (2013), dan Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019) disintesis bahwa budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai dan norma yang dibentuk dan diterapkan oleh organisasi yang harus dipatuhi oleh pegawai dan pimpinan dalam organisasi guna membentuk karakter pegawai dalam bersikap dan berperilaku sehari-hari dalam mengerjakan tugas dan fungsi masing-masing guna mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut: 1) inovasi dalam bekerja, 2) berorientasi pada hasil pekerjaan, 3) berorientasi pada tim, 4) pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi, 5) konsisten pada aturan yang telah ditetapkan, dan 6) adaptasi terhadap adanya perubahan.

Menurut Kotler(2000), Baines, Fill, & Page (2011), Supranto (2005), Tjiptono (2005), Wyckof (2002), Hardiansyah (2011), Rambat & Hamdani (2016), dan Usmara (2003) disintesis bahwa Kualitas Layanan (*Service Quality*) adalah Persepsi pelanggan terhadap perbandingan antara pemenuhan kebutuhan dan keinginan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan yang berkaitan erat dengan mutu produk, jasa, dan sumber daya manusia. Indikator Kualitas Layanan (*Service Quality*) adalah sebagai berikut : 1) Kemampuan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya (*Reliability*), 2) Penyampaian informasi yang jelas (*Responsiveness*), 3) Perasaan percaya kepada lembaga (*Assurance*), 4) Berupaya memahami keinginan konsumen (*Empathy*), dan 5) Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik Lembaga (*Tangibles*)

Citra organisasi merupakan elemen penting yang menentukan bagaimana publik memandang dan menilai eksistensi suatu lembaga dalam jangka panjang. Citra yang positif bukan hanya mencerminkan reputasi, tetapi juga menjadi modal sosial yang memperkuat kepercayaan dan legitimasi organisasi di mata masyarakat. Citra terbentuk melalui konsistensi komunikasi, perilaku, dan simbol-simbol yang mencerminkan nilai-nilai internal organisasi. Dalam konteks yang semakin kompetitif dan transparan,

penelitian tentang citra organisasi menjadi urgen karena persepsi publik kini tidak hanya dibangun melalui pengalaman langsung, melainkan juga melalui eksposur digital dan media sosial yang sangat memengaruhi reputasi.

Citra organisasi yang baik mampu memperkuat keterikatan psikologis individu terhadap organisasinya. Citra yang positif akan meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, serta perilaku ekstra peran karyawan yang berdampak langsung pada efektivitas organisasi. Oleh karena itu, penelitian mengenai citra organisasi penting dilakukan untuk memahami faktor-faktor pembentuknya, seperti komunikasi publik, budaya organisasi, dan perilaku etis, sekaligus mengembangkan model konseptual yang menjelaskan hubungan antara identitas organisasi, persepsi publik, dan kinerja kelembagaan di era digital yang dinamis.

Kebaharuan dari penelitian ini adalah dihasilkan Strategi dalam meningkatkan Citra Organisasi, yaitu dengan cara melakukan penguatan variabel bebas yang berpengaruh positif terhadap Citra Organisasi. Variabel tersebut adalah Kepribadian, Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi, dan Kualitas Layanan. Selanjutnya dihasilkan Cara untuk menjalankan strategi meningkatkan Citra organisasi, yakni dengan memperbaiki indikator yang masih lemah dan mempertahankan/mengembangkan indikator yang sudah baik. Menggunakan analisis SITOREM, Solusi optimal yang ditemukan ini selanjutnya digunakan sebagai rekomendasi kepada pihak terkait yaitu guru, kepala sekolah, pengawas sekolah, lembaga penyelenggara sekolah dan dinas pendidikan.

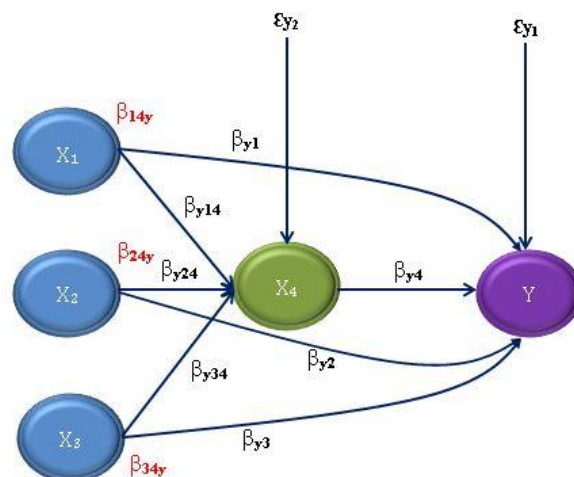
METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan uji analisa jalur (*path analysis*) untuk menguji hipotesis statistik dan metode SITOREM untuk analisis indikator guna menetapkan solusi optimal dalam peningkatan Citra Organisasi.

Penelitian dilaksanakan pada guru tetap yayasan (GTY) Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Persekolahan PGRI di Kabupaten Bogor dengan populasi guru berjumlah 289 orang, dengan sampel sebanyak 168 guru dihitung dengan menggunakan rumus Slovin.

Selanjutnya dilakukan analisis indikator dengan menggunakan Metode SITOREM (Hardhienata, 2017) untuk menentukan urutan prioritas perbaikan indikator sebagai rekomendasi kepada pihak terkait yang merupakan hasil dari

penelitian ini. Dalam penetapan urutan prioritas penanganan indikator, SITOREM menggunakan tiga kriteria, yaitu (1) kekuatan hubungan antar variabel yang diperoleh dari uji hipotesis, (2) urutan prioritas penanganan indikator hasil penilaian dari ekspert, dan (3) nilai indikator yang diperoleh dari perhitungan data yang diperoleh dari jawaban responden penelitian.



Gambar 1. Konstelasi Penelitian

- X_1 : Kepribadian
 X_2 : Kepemimpinan Melayani
 X_3 : Budaya Organisasi
 X_4 : Kualitas Layanan
 Y : Citra Organisasi

- 1) β_{y1} : Pengaruh langsung Kepribadian (X_1) terhadap Citra Organisasi (Y).
- 2) β_{y2} : Pengaruh langsung Kepemimpinan Melayani (X_2) terhadap Citra Organisasi (Y).
- 3) β_{y3} : Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X_3) terhadap Citra Organisasi (Y).
- 4) β_{y4} : Pengaruh langsung Kualitas Layanan (X_4) terhadap Citra Organisasi (Y).
- 5) β_{y14} : Pengaruh langsung Kepribadian (X_1) terhadap Kualitas Layanan (X_4).
- 6) β_{y24} : Pengaruh langsung Kepemimpinan Melayani (X_2) terhadap Kualitas Layanan (X_4).
- 7) β_{y34} : Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X_3) terhadap Kualitas Layanan (X_4).
- 8) β_{14y} : Pengaruh tidak langsung Kepribadian (X_1) terhadap Citra Organisasi (Y) melalui Kualitas Layanan (X_4).
- 9) β_{24y} : Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Melayani (X_2) terhadap Citra Organisasi (Y) melalui Kualitas Layanan (X_4).
- 10) β_{34y} : Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X_3) terhadap Citra Organisasi (Y) melalui Kualitas Layanan (X_4).

HASIL & PEMBAHASAN

1. Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis deskripsi statistik untuk variabel penelitian dapat diungkapkan tentang gejala pemusatan data seperti tercantum dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Statistik deskriptif

Description	Kepribadian (X ₁)	Kepemimpinan Melayani (X ₂)	Budaya Organisasi (X ₃)	Kualitas Layanan (X ₄)	Citra Organisasi (Y)
Mean	122.80	121.05	122.91	126.28	126.75
Standard Error	1.77186	1.21728	1.19771	1.25326	1.75046
Median	130	124	126.5	130	134
Mode	149	121	130	136	150
Stand Deviation	24.2945	16.6906	16.4221	17.1838	24.001
Sample Variance	590.223	278.575	269.687	295.284	576.049
Kurtosis	0.5498	0.58266	1.64832	0.85695	1.64903
Skewness	-0.7772	-0.9844	-1.3927	-1.0468	-1.4904
Range	101	70	81	77	101
Minimum Score	59	74	64	75	52
Maximum Score	160	144	145	152	153

Tabel 1 memperlihatkan ringkasan statistik untuk lima variabel penelitian: Kepribadian, Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi, Kualitas Layanan, dan Citra Organisasi. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada variabel Citra Organisasi (126,75), sedangkan yang terendah pada Kepemimpinan Melayani (121,05). Rentang skor antarvariabel cukup besar, menandakan adanya variasi jawaban responden. Nilai standar deviasi yang berkisar antara 16 hingga 24 menunjukkan sebaran data yang moderat. Selain itu, nilai skewness dan kurtosis mendekati nol, yang berarti distribusi data relatif normal. Secara keseluruhan, data tiap variabel menunjukkan pola yang stabil dan dapat digunakan untuk analisis lanjutan.

2. Uji Normalitas

Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan uji normalitas galat dalam penelitian ini dapat dilihat pada rangkuman pada tabel berikut

Tabel 2. Uji Normalitas Galat Baku Taksiran

Galat Taksiran	n	L _{hitung}	L _{tabel}		Keputusan
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
$y - \hat{Y}_1$	168	0.003	0.065	0.075	Normal
$y - \hat{Y}_2$	168	0.002	0.065	0.075	Normal
$y - \hat{Y}_3$	168	0.007	0.065	0.075	Normal
$y - \hat{Y}_4$	168	0.006	0.065	0.075	Normal
$X_4 - X_1$	168	0.001	0.065	0.075	Normal
$X_4 - X_2$	168	0.004	0.065	0.075	Normal
$X_4 - X_3$	168	0.002	0.065	0.075	Normal

Persyaratan distribusi Normal : $L_{hitung} < L_{tabel}$

Tabel 2 menunjukkan hasil uji normalitas galat baku taksiran untuk memastikan bahwa data residual pada setiap persamaan regresi berdistribusi normal. Berdasarkan hasil perhitungan, seluruh nilai L_{hitung} berada jauh di bawah L_{tabel} baik pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ maupun $\alpha = 0,01$. Nilai L_{hitung} berkisar antara 0,001 hingga 0,007, sedangkan L_{tabel}

pada $\alpha = 0,05$ sebesar 0,065 dan pada $\alpha = 0,01$ sebesar 0,075. Karena seluruh nilai $L_{hitung} < L_{tabel}$, maka semua persamaan—baik antara variabel terikat (Y) dengan variabel prediktor ($\hat{Y}_1 - \hat{Y}_4$) maupun antarvariabel bebas (X_4 dengan X_1, X_2, X_3)—dinyatakan **berdistribusi normal**. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi dan data layak digunakan untuk analisis regresi lanjutan.

3. Uji Homogenitas

Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan uji normalitas galat dalam penelitian ini dapat dilihat pada rangkuman pada tabel berikut :

Tabel 3. Rangkuman Uji Homogenitas Varians data

Pengelompokan	X^2_{hitung}	X^2_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
y atas dasar X_1	3710.50	6132.59	Homogen
y atas dasar X_2	4469.28	7288.01	Homogen
y atas dasar X_3	4912.17	7288.01	Homogen
y atas dasar X_4	3714.91	6132.59	Homogen
X_4 atas dasar X_1	3823.33	7288.01	Homogen
X_4 atas dasar X_2	4592.84	8451.28	Homogen
X_4 atas dasar X_3	4613.17	6192.48	Homogen

Persyaratan populasi homogen $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$

Tabel 3 menyajikan hasil **uji homogenitas varians** antar kelompok data penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan, seluruh nilai χ^2_{hitung} lebih kecil daripada χ^2_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Nilai χ^2_{hitung} berkisar antara 3.710,50 hingga 4.613,17, sedangkan χ^2_{tabel} berada pada rentang 6.132,59 hingga 8.451,28. Kondisi ini menunjukkan bahwa semua kelompok data, baik hubungan antara variabel terikat (Y) terhadap variabel bebas ($X_1 - X_4$) maupun hubungan antarvariabel bebas (X_4 terhadap X_1, X_2, X_3), memiliki **variens yang seragam**. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa **populasi penelitian bersifat homogen**, sehingga memenuhi salah satu asumsi dasar dalam analisis regresi dan uji inferensial selanjutnya.

4. Uji Model Regresi

Hasil perhitungan secara keseluruhan model regresi dalam penelitian ini dapat dilihat pada rangkuman pada tabel berikut :

Tabel 4. Model Regresi

Model Hubungan	Model Regresi	Hasil Uji Signifikansi
y atas x_1	$\hat{y} = 59,508 + 0,645X_1$	Sig
y atas x_2	$\hat{y} = 54,744 + 0,523X_2$	Sig
y atas x_3	$\hat{y} = 58,693 + 0,533X_3$	Sig
y atas x_4	$\hat{y} = 69,508 + 0,645X_1$	Sig
x_4 atas x_1	$\hat{y} = 72,423 + 0,447X_2$	Sig
x_4 atas x_2	$\hat{y} = 72,122 + 0,382X_3$	Sig

Model Hubungan	Model Regresi	Hasil Uji Signifikansi
x_4 atas x_3	$\hat{y} = 56,152 + 0,577X_5$	Sig
y atas x_1	$\hat{y} = 56,77 + 0,40X_2 + 0,36X_5$	Sig
melalui x_4		
y atas x_2	$\hat{y} = 44,12 + 0,37X_1 + 0,43X_4$	Sig
melalui x_4		
y atas x_3	$\hat{y} = 51,45 + 0,44X_2 + 0,30X_4$	Sig
melalui x_4		

Tabel 4 menampilkan hasil **analisis model regresi** yang menggambarkan hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian. Seluruh model menunjukkan hasil uji signifikansi (Sig), yang berarti setiap persamaan regresi memiliki pengaruh yang nyata secara statistik. Hubungan langsung antara variabel dependen (Y) dengan masing-masing variabel independen (X_1 – X_4) menghasilkan koefisien regresi positif, yang menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel kepribadian, kepemimpinan melayani, budaya organisasi, dan kualitas layanan diikuti oleh peningkatan citra organisasi.

Selain itu, model regresi yang melibatkan **variabel intervening (X_4 – kualitas layanan)** memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung juga signifikan. Misalnya, pengaruh kepribadian (X_1) terhadap citra organisasi (Y) melalui kualitas layanan (X_4) ditunjukkan oleh persamaan $\hat{y} = 56,77 + 0,40X_2 + 0,36X_5$, yang menandakan kontribusi simultan antarvariabel. Secara umum, seluruh model regresi menunjukkan bahwa **variabel-variabel bebas dan intervening berperan penting dalam membentuk citra organisasi**, baik melalui pengaruh langsung maupun melalui mediasi kualitas layanan. Dengan demikian, hasil ini memperkuat dugaan bahwa peningkatan aspek personal, kepemimpinan, budaya, dan layanan secara terpadu akan meningkatkan citra organisasi secara signifikan.

5. Uji Signifikansi Model Regresi

Hasil perhitungan secara keseluruhan uji linearitas model regresi dalam penelitian ini dapat dilihat pada rangkuman pada tabel berikut :

Tabel 5. Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Model Regresi (Uji F)

Model Hubungan	Sig	α	Hasil Uji Signifikansi
y atas x_1	0,000 ^b	0,005	Signifikan
y atas x_2	0,000 ^b	0,005	Signifikan
y atas x_3	0,000 ^b	0,005	Signifikan
y atas x_4	0,000 ^b	0,005	Signifikan
x_4 atas x_1	0,000 ^b	0,005	Signifikan
x_4 atas x_2	0,000 ^b	0,005	Signifikan
x_4 atas x_3	0,000 ^b	0,005	Signifikan
y atas x_1	0,000 ^b	0,005	Signifikan

Model Hubungan	Sig	α	Hasil Uji Signifikansi
melalui x_4			
y atas x_2	0,000 ^b	0,005	Signifikan
melalui x_4			
y atas x_3	0,000 ^b	0,005	Signifikan
melalui x_4			
Syarat Signifikan : Sig < α			

Tabel 5 menyajikan **rangkuman hasil uji signifikansi model regresi (uji F)** yang digunakan untuk menguji pengaruh simultan variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara langsung maupun melalui variabel intervening. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh nilai **Sig = 0,000^b** yang lebih kecil dari nilai **$\alpha = 0,005$** , sehingga seluruh model dinyatakan **signifikan secara statistik**. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing model regresi memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variasi perubahan pada variabel dependen.

Dengan demikian, hubungan antara kepribadian, kepemimpinan melayani, budaya organisasi, dan kualitas layanan terhadap citra organisasi, baik secara langsung maupun melalui mediasi kualitas layanan, semuanya terbukti signifikan. Hasil ini menegaskan bahwa keempat variabel bebas dan variabel intervening secara bersama-sama berperan penting dalam membentuk dan meningkatkan **citra organisasi**, serta memenuhi syarat kelayakan model regresi untuk analisis lanjutan.

6. Uji Linearitas

Hasil perhitungan secara keseluruhan uji linearitas model regresi dalam penelitian ini dapat dilihat pada rangkuman pada tabel berikut :

Tabel 6. Rangkuman Hasil Uji Linearitas Model Regresi (Uji t)

Model Hubungan	Sig	α	Hasil Uji Pola Linearitas
y atas x_1	0,000	0,005	Linier
y atas x_2	0,000	0,005	Linier
y atas x_3	0,000	0,005	Linier
y atas x_4	0,000	0,005	Linier
x_4 atas x_1	0,000	0,005	Linier
x_4 atas x_2	0,000	0,005	Linier
x_4 atas x_3	0,000	0,005	Linier
y atas x_1	0,000	0,005	Linier
melalui x_4			
y atas x_2	0,000	0,005	Linier
melalui x_4			
y atas x_3	0,000	0,005	Linier
melalui x_4			
Syarat Linier : Sig < α			

Tabel 6 menampilkan **hasil uji linearitas model regresi (uji t)** yang bertujuan untuk memastikan bahwa hubungan antara variabel bebas, variabel intervening, dan variabel terikat bersifat linear. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh model menunjukkan nilai **Sig = 0,000**, yang lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,005$, sehingga dapat disimpulkan bahwa **seluruh hubungan regresi bersifat linear**.

Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan pada setiap variabel bebas—kepribadian, kepemimpinan melayani, budaya organisasi, dan kualitas layanan—akan diikuti oleh peningkatan yang searah pada citra organisasi. Begitu pula hubungan antarvariabel bebas dan variabel intervening menunjukkan pola yang konsisten dan proporsional. Dengan demikian, seluruh model regresi memenuhi **asumsi linearitas**, yang menjadi dasar penting bagi validitas analisis regresi berganda dan pengujian pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam penelitian ini.

7. Uji Multikolineritas

Pengujian multikolineritas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent atau variable bebas. Pengujian menggunakan **Uji Spearman**. Efek dari multikolineritas ini adalah menyebabkan tingginya variabel pada sampel. Hal tersebut berarti standar error besar, akibatnya ketika koefisien diuji, t_{hitung} akan bernilai kecil dari t_{tabel} . Hasil perhitungan secara keseluruhan uji multikolineritas adalah sebagai berikut :

Tabel 7. Rangkuman Uji Multikolineritas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Kepribadian (X_1)	0.225	4.449	Ho diterima Tidak terdapat multikolineritas
Kepemimpinan Melayani (X_2)	0.213	4.692	Ho diterima Tidak terdapat multikolineritas
Budaya Organisasi (X_3)	0.227	4.408	Ho diterima Tidak terdapat multikolineritas
Kualitas Layanan (X_4)	0.203	5.803	Ho diterima Tidak terdapat multikolineritas

Prasarat : H_0 : VIF < 10, tidak terdapat multikolineritas
 H_1 : VIF > 10, terdapat multikolineritas

8. Uji Heteroskedastisitas

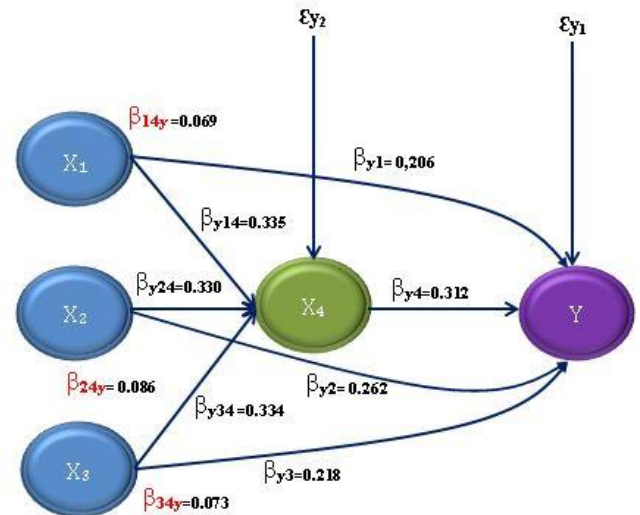
Pada penelitian ini, untuk menguji ada tidaknya heterokedastisitas menggunakan **Uji Glejser** dimana jika nilai signifikan < 0,05 maka terjadi heterokedastisitas, jika sebaliknya nilai signifikansi $\geq 0,05$ maka terjadi homokedastisitas. Hasil perhitungan secara keseluruhan uji heterokedastisitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada rangkuman pada tabel berikut :

Tabel 8. Rangkuman Uji Heterokedastisitas

Variabel Bebas	sig	α	Kesimpulan
Kepribadian (X_1)	0,000	0,05	Ho diterima Tidak terdapat heteroskedastisitas
Kepemimpinan Melayani (X_2)	0,000	0,05	Ho diterima Tidak terdapat heteroskedastisitas
Budaya Organisasi (X_3)	0,000	0,05	Ho diterima Tidak terdapat heteroskedastisitas
Kualitas Layanan (X_4)	0,000	0,05	Ho diterima Tidak terdapat heteroskedastisitas

Prasarat : H_0 : nilai signifikan < 0,05 maka tidak terdapat heterokedastisitas. H_1 : nilai signifikan $\geq 0,05$ maka terdapat heterokedastisitas.

9. Uji Analisis Jalur



Gambar 2. Hasil Analisa Jalur (Path Analysis)

Hipotesis	Koefisien Jalur	Uji Statistik	Kesimpulan
Kepribadian (X_1) terhadap Citra Organisasi (Y)	0.206	$H_0 : \beta_{z1} \leq 0$ $H_1 : \beta_{z1} > 0$	Berpengaruh Langsung Positif
Kepemimpinan Melayani (X_2) terhadap Citra Organisasi (Y)	0.262	$H_0 : \beta_{z2} \leq 0$ $H_1 : \beta_{z2} > 0$	Berpengaruh Langsung Positif

Hipotesis	Koefisien Jalur	Uji Statistik	Kesimpulan
Budaya Organisasi (X ₃) terhadap Citra Organisasi (Y)	0.218	H ₀ : $\beta_{z3} \leq 0$ H ₁ : $\beta_{z3} > 0$	Berpengaruh Langsung Positif
Kualitas Layanan (X ₄) terhadap Citra Organisasi (Y)	0.312	H ₀ : $\beta_Y \leq 0$ H ₁ : $\beta_Y > 0$	Berpengaruh Langsung Positif
Kepribadian (X ₁) terhadap Kualitas Layanan (X ₄)	0.335	H ₀ : $\beta_{z1} \leq 0$ H ₁ : $\beta_{z1} > 0$	Berpengaruh Langsung Positif
Kepemimpinan Melayani (X ₂) terhadap Kualitas Layanan (X ₄)	0.330	H ₀ : $\beta_{z2} \leq 0$ H ₁ : $\beta_{z2} > 0$	Berpengaruh Langsung Positif
Budaya Organisasi (X ₃) terhadap Kualitas Layanan (X ₄)	0.334	H ₀ : $\beta_{z3} \leq 0$ H ₁ : $\beta_{z3} > 0$	Berpengaruh Langsung Positif
Kepribadian (X ₁) terhadap Citra Organisasi (Y) melalui Kualitas Layanan (X ₄)	0.069	H ₀ : $\beta_{x1Y} \leq 0$ H ₁ : $\beta_{x1Y} > 0$	Berpengaruh Tidak Langsung Positif
Kepemimpinan Melayani (X ₂) terhadap Citra Organisasi (Y) melalui Kualitas Layanan (X ₄)	0.086	H ₀ : $\beta_{x2Y} \leq 0$ H ₁ : $\beta_{x2Y} > 0$	Berpengaruh Tidak Langsung Positif
Budaya Organisasi (X ₃) terhadap Citra	0.073	H ₀ : $\beta_{x3Y} \leq 0$ H ₁ : $\beta_{x3Y} > 0$	Berpengaruh Tidak Langsung

11.Solusi Optimal peningkatan Citra Organisasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis statistik, penetapan prioritas indikator, dan perhitungan nilai indikator yang telah diuraikan di atas, maka dapat dibuat rekapitulasi hasil penelitian yang merupakan solusi optimal dalam peningkatan Citra Organisasi seperti berikut ini :

Hipotesis	Koefisien Jalur	Uji Statistik	Kesimpulan
Organisasi (Y) melalui Kualitas Layanan (X ₄)			Positif

10. Uji Pengaruh tidak langsung

Uji pengaruh tidak langsung dipergunakan untuk menguji efektivitas variabel intervening yang menjadi perantara variabel bebas dan variabel terikat. Adapun hasil uji pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut :

Tabel 10 Hipotesis Penelitian

Pengaruh Tidak langsung	Z _{hitung}	Z _{tabel}	Keputusan	Kesimpulan
Kepribadian (X ₁) terhadap Citra Organisasi (Y) melalui Kualitas Layanan (X ₄)	5.860	1,966	H ₀ ditolak H ₁ diterima	terbukti memediasi
Kepemimpinan Melayani (X ₂) terhadap Citra Organisasi (Y) melalui Kualitas Layanan (X ₄)	4,978	1,966	H ₀ ditolak H ₁ diterima	terbukti memediasi
Budaya Organisasi (X ₃) terhadap Citra Organisasi (Y) melalui Kualitas Layanan (X ₄)	4,678	1,966	H ₀ ditolak H ₁ diterima	terbukti memediasi

Tabel 11. Analisis SITOREM

Kepribadian ($\beta y1 = 0,206$) (rangk.IV)				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Agreeableness	1 st	Conscientiousness (23.17%)	3.88
2	Conscientiousness,	2 nd	Extraversion (22.54%)	4.10
3	Extraversion ,	3 rd	Agreeableness (20.96%)	4.00
4	Neuroticism	4 th	Neuroticism (18.12%)	3.61
5	Openness to experience	5 th	Openness to experience (15.21%)	3.60
Kepemimpinan Melayani ($\beta y2 = 0,262$) (rangk.II)				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Accountability	1 st	Humility (26.67%)	3.57
2	Compassion	2 nd	Compassion (25.07%)	4.02
3	Courage	3 rd	Accountability (24.88%)	3.68
4	Humility	4 th	Courage (23.38%)	3.74
5	Integrity	5 th	Integrity (20.38%)	3.74
6	Listening	6 th	Listening (18.18%)	3.74
Budaya Organisasi ($\beta y3 = 0,218$) (rangk.III)				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Adaptasi terhadap adanya perubahan	1 st	Inovasi dalam bekerja (20.45%)	3.82
2	Berorientasi pada hasil pekerjaan	2 nd	Berorientasi pada hasil pekerjaan (20.24%)	3.84
3	Berorientasi pada tim	3 rd	Berorientasi pada tim (19.78%)	3.92
4	Inovasi dalam bekerja	4 th	Pemberdayaan SDM dalam organisasi (17.04%)	4.14
5	Konsisten pada aturan	5 th	Konsisten pada aturan (16.64%)	4.02
6	Pemberdayaan SDM dalam organisasi	6 th	Adaptasi terhadap adanya perubahan (16.64%)	4.01
Kualitas Layanan ($\beta y4 = 0,312$) (rangk.I)				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Assurance	1 st	Reliability (16.95%)	3.85
2	Empathy	2 nd	Responsiveness (16.36%)	4.11
3	Reliability	3 rd	Assurance (14.31%)	3.65
4	Responsiveness	4 th	Empathy (13.78%)	4.03
5	Tangibles	5 th	Tangibles (13.73%)	3.78
Citra Organisasi				
Indicator in Initial State		Indicator after Weighting by Expert		Indicator Value
1	Familiarity	1 st	Primary Impression (18.48%)	3.78
2	Perception	2 nd	Familiarity (17.93%)	3.85
3	Position	3 rd	Perception (16.77%)	4.10
4	Preference	4 th	Preference (16.57%)	3.86
5	Primary Impression	5 th	Position (16.37%)	3.76

Analysis SITOREM RESULT	
Priority order of indicator to be Strengthened	
1 st	Reliability
2 nd	Assurance
3 rd	Tangibles
4 th	Humility
5 th	Accountability
6 th	Courage
7 th	Integrity
8 th	Listening
9 th	Inovasi dalam bekerja
10 th	Berorientasi pada hasil pekerjaan
11 th	Berorientasi pada tim
12 th	Conscientiousness
13 th	Neuroticism
14 th	Openness to experience
15 th	Primary Impression
16 th	Familiarity
17 th	Preference
18 th	Position
Indicator remain to be maintained	
1.	Responsiveness
2.	Empathy
3.	Compassion
4.	Pemberdayaan SDM dalam organisasi
5.	Konsisten pada aturan
6.	Adaptasi terhadap adanya perubahan
7.	Extraversion
8.	Agreeableness
9.	Perception

Tabel 11 menyajikan hasil analisis SITOREM (Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management) yang digunakan untuk mengidentifikasi indikator prioritas perbaikan dan penguatan berdasarkan bobot penilaian ahli (*expert weighting*). Analisis ini menunjukkan urutan kontribusi indikator dari masing-masing variabel terhadap **citra organisasi**, baik berdasarkan keadaan awal maupun setelah pembobotan. Secara umum, keempat variabel bebas dan satu variabel terikat memiliki peran berbeda dalam membentuk model peningkatan citra organisasi, dengan nilai koefisien beta (β) menunjukkan tingkat pengaruh relatifnya.

Pada variabel Kepribadian ($\beta_{y1} = 0,206$; peringkat IV), indikator yang paling berpengaruh setelah pembobotan adalah *Conscientiousness* (23,17%; nilai 3,88), diikuti oleh *Extraversion* (22,54%; nilai 4,10), sedangkan *Openness to experience* menjadi indikator dengan kontribusi terendah (15,21%; nilai 3,60). Hal ini menegaskan pentingnya ketekunan dan tanggung jawab dalam

membangun kepribadian profesional yang berdampak pada citra organisasi.

Pada variabel Kepemimpinan Melayani ($\beta_{y2} = 0,262$; peringkat II), indikator *Humility* (kerendahan hati) menempati posisi tertinggi (26,67%; nilai 3,57), diikuti *Compassion* (25,07%; nilai 4,02) dan *Accountability* (24,88%; nilai 3,68). Artinya, pemimpin yang rendah hati, peduli, dan bertanggung jawab menjadi faktor dominan dalam memperkuat citra organisasi melalui gaya kepemimpinan yang melayani.

Untuk Budaya Organisasi ($\beta_{y3} = 0,218$; peringkat III), indikator utama setelah pembobotan adalah *Inovasi dalam bekerja* (20,45%; nilai 3,82) dan *Berorientasi pada hasil pekerjaan* (20,24%; nilai 3,84), sedangkan *Adaptasi terhadap perubahan* menjadi indikator dengan bobot terendah (16,64%; nilai 4,01). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja inovatif dan produktif menjadi fondasi penting dalam memperkuat citra lembaga.

Pada variabel Kualitas Layanan ($\beta_{y4} = 0,312$; peringkat I), yang merupakan variabel paling dominan, indikator prioritas adalah *Reliability* (16,95%; nilai 3,85) dan *Responsiveness* (16,36%; nilai 4,11). Artinya, konsistensi dan ketanggapan dalam pelayanan menjadi faktor utama yang memperkuat persepsi positif publik terhadap organisasi.

Sementara itu, pada variabel Citra Organisasi (**Y**), indikator tertinggi setelah pembobotan adalah *Primary Impression* (18,48%; nilai 3,78) dan *Familiarity* (17,93%; nilai 3,85), menandakan bahwa kesan pertama dan tingkat keakraban publik terhadap organisasi menjadi elemen kunci pembentukan citra yang positif.

Secara keseluruhan, hasil analisis SITOREM menunjukkan bahwa Kualitas Layanan menjadi variabel dengan pengaruh paling kuat terhadap peningkatan Citra Organisasi, diikuti oleh Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi, dan Kepribadian. Temuan ini memberikan arah strategis bahwa peningkatan mutu layanan dan kepemimpinan yang melayani merupakan langkah prioritas dalam strategi penguatan citra organisasi secara menyeluruh.

KESIMPULAN & SARAN

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan hasil penelitian dan hipotesis yang telah diuji, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Penguatan Citra Organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan strategi penguatan variabel yang berpengaruh positif terhadap Citra Organisasi.
2. Variabel yang berpengaruh positif terhadap Citra Organisasi adalah Kepribadian, Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi dan Kualitas

Layanan. Hal tersebut teruji dari hasil Analisis variabel menggunakan metode Analisis Jalur (*Path Analysis*).

3. Cara untuk menguatkan Citra Organisasi adalah dengan memperbaiki Indikator yang masih lemah dan mempertahankan indikator yang sudah baik dari setiap variabel penelitian.

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas maka dapat ditarik implikasi dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Jika Citra Organisasi ingin diperkuat maka diperlukan penguatan dari Kepribadian, Kepemimpinan Melayani dan Budaya Organisasi sebagai eksogenous variabel dengan Kualitas Layanan sebagai intervening variabel.
2. Jika Kepribadian ingin dikembangkan maka diperlukan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Conscientiousness, Neuroticism, dan Openness to experience serta mempertahankan atau mengembangkan indikator : Extraversion dan Agreeableness.
3. Jika Kepemimpinan Melayani ingin dikembangkan maka diperlukan perbaikan dari indikator yang masih lemah yaitu, Humility, Accountability, Courage, Integrity, dan Listening, serta mempertahankan atau mengembangkan indikator : Compassion.
4. Jika Budaya Organisasi ingin dikembangkan maka diperlukan perbaikan dari indikator yang masih lemah yaitu : Inovasi dalam bekerja, Berorientasi pada hasil pekerjaan, dan Berorientasi pada tim, serta mempertahankan atau mengembangkan indikator : Pemberdayaan SDM dalam organisasi, Konsisten pada aturan, dan Adaptasi terhadap adanya perubahan.
5. Jika Kualitas Layanan ingin ditingkatkan maka diperlukan perbaikan dari indikator yang masih lemah yaitu Reliability, Assurance, dan Tangibles, serta mempertahankan atau mengembangkan indikator : Responsiveness dan Empathy.

Saran atau rekomendasi yang dapat diberikan kepada pihak terkait adalah sebagai berikut :

1. Kepala Sekolah perlu untuk meningkatkan Citra Organisasi dengan cara penguatan Kepribadian, Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi dan Kualitas layanan. dengan memperbaiki : Primary Impression, Familiarity, Preference, dan Position serta dengan mempertahankan Perception.
2. Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi (kemdikbudristek) dan lembaga penyelenggara sekolah perlu untuk membina guru dalam peningkatan Citra Organisasi dengan memberikan arahan yang tepat untuk memperkuat penguatan Kepribadian, Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi dan Kualitas Layanan sesuai dengan hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Soemirat, S., & Ardianto, E. 2007. *Dasar-dasar Public Relation*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Canton, Bill. 2004. *Dasar-dasar Public Relations*. Bandung: Remaja Roesdakarya.
- Kotler dan Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Kanaidi. 2010. *Pengaruh Customer Value dan Corporate Image terhadap Loyalitas Pengguna Jasa Paket Pos di Wilayah Pos Bandung Raya*. Majalah Ilmiah COMPETITIVE, Vol.6, No.2.
- Anggoro, M.L. 2008. *Teori dan Profesi Kehumasan serta Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jasfar, Farida. 2009. *Manajemen Jasa*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Kasali, Rhenald. 2003. *Manajemen Public Relation & Aplikasi di Indonesia*. Jakarta: Griffin.
- Sutojo, Siswanto. 2004. *Membangun Citra Perusahaan*. Jakarta: Damar Mulia Pustaka.
- Sari, S.K. 2012. *Pengaruh Citra Perusahaan Terhadap Minat Konsumen (Evaluasi Penjualan Jasa Kamar Aston Karimun City hotel)*. Jurnal Pemasaran.
- Irawan, Handi. 2005. *Customer Satisfaction*. Yogyakarta: BPFE.
- Marquardt, Michael J.. 2002. *Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto, CA: Davies- Black Publishing, Inc.
- Murray, E. Jennex. 2008. *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. New York: Information Science Reference.
- Hilmi Aulawi, Rajesri Govindaraju, Kadarsah Suryadi, & Iman Sudirman. 2009. "Hubungan Knowledge sharing Behavior Dan Individual Innovation Capability". Jurnal Teknik Industri, 11(2), pp.174–187.
- Leung, Chan, & Lee, Lee, T. Y., Leung, H. K., & Chan, K. C. 2013. "Improving quality management on the basis of ISO 9000". The TQM Magazine, 11(2)
- E. Kusumadmo. 2013. *Manajemen Strategik - Pengetahuan*. Yogyakarta, Indonesia: Cahaya Atma.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2016). Organizational behavior: a practical, problem-solving approach. In *McGraw-Hill Education* (First inte). McGraw-Hill Education Singapore. <https://doi.org/LK>
- Robbins, Stephen A. dan Timothy A. Judge. (2018). *Essential of Organizational Behavior*. Essex: Pearson Education Limited.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2016). Organizational Behavior. In *Jurnal Penelitian Pendidikan Guru Sekolah Dasar* (7th ed., Vol. 6, Issue August). John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing*. Prentice Hall International, Inc.
- Baines, P., Fill, C., & Page, K. (2011). *Marketing*. Oxford: OUP Oxford.
- Supranto, A. (2005). *Pengantar Teknologi Informasi*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Tjiptono, F. (2005). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wyckof. (2002). *Prinsip Pemasaran* (7th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Hardiansyah. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Rambat, L., & Hamdani, A. (2016). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Usmara, A. (2003). *Strategi Baru Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Amoro Book.
- Gibson, J. L., Donnelly Jr, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizational Behavior, Structure, and Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR Improving Performance and Commitment* (6th ed.).
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. Hoboken: Wiley.
- Bauer, Talya and Erdogan, Berrin. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*. Unnamed Publisher, Inc
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE open*, 9(1), 2158244019835934.
- Ganyang, Machmed Tun. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep dan Realita)*. Bogor: IN MEDIA
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational behaviour*. Pearson UK.
- Schermerhorn, J. R. (2013). *Management* (12th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (2005). *Perilaku organisasi dan psikologi personalia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Gomes, F. C. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hardhienata, S. (2017). The development of scientific identification theory to conduct operation research in education management. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 166(1), 012007.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Lievens, F. (2007). *Organizational image/reputation*. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 557–559). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781412952651.n187>
- Rho, E., Yun, T., & Lee, K. (2015). *Does organizational image matter? Image, identification, and employee behaviors in public and nonprofit organizations*. *Public Administration Review*, 75(3), 421–431.
<https://doi.org/10.1111/puar.12342>
- Sari, D. P. (2019). *Membangun citra positif organisasi melalui public relations*. *Jurnal Komunikasi dan Media*, 3(2), 45–56.
<https://www.neliti.com/publications/299809>
- Hermawan, A; Susanti, E (2022), Optimization of Improving Organizational Citizenship Behaviour (OCB) through Personality Strengthening, Interpersonal Communication, and Organizational Justice. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*.
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS/article/view/12105>
- Hermawan, A; Indrati, B; Susanti, E (2023), Optimal Solutions to Improve Teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB) by Strengthening Personality, Interpersonal Communication and Organizational Justice. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*.
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS/article/view/16840>
- Hermawan, A; Indrati, B; Susanti, E (2023), Teacher Performance Improvement Optimization through Teamwork Strengthening, Interpersonal Communication, Adversity Quotient and Work Motivation. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*.
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS/article/view/13305>

- Hermawan, A; Sunaryo, W; Hardhienata, S (2023), Optimal solution for OCB improvement through strengthening of servant leadership, creativity, and empowerment. Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT). <https://att.aptisi.or.id/index.php/att/article/view/307>
- Hermawan, A; Ghozali, AF; Sayuti, MA (2023), Optimization for Increasing Teacher Performance through Strengthening Teamwork, Interpersonal Communication, Adversity Intelligence, and Work Motivation. Valley International Journal Digital Library, 2023. <https://vipublisher.com/index.php/vij/article/view/72>
- Hermawan, A; Muhammadi, AM; Indrati, B (2023) Modeling and Optimization of Service Investigation Services: Empirical Study Using Pop-Hrm Approach at Head of Private Smk School in Bogor District, Indonesia. International Journal of Business and Social Science Research. <https://ijbssrnet.com/index.php/ijbssr/article/view/168>
- Hermawan, A; Setyaningsih, S; Hardhienata, S (2021), Exploratory Sequential Analysis Of Servant Leadership Reviewing From Adversity Intelligence, Proactive Personality, Team Work, Organizational Commitment And Work Motivation. Journal of Positive Psychology and Wellbeing. <https://www.journalppw.com/index.php/jppw/article/view/477>
- Hermawan, A; Susanti, E (2023), Pemodelan dan Optimasi Penguatan Kepemimpinan Melayani. Jurnal Penelitian, Pendidikan Dan Pengajaran: JPPP. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JPPG/article/view/16828>
- Hermawan, A; Setyaningsih, S; Hardhienata, S (2022), Servant Leadership Strengthening Modeling. IJMIE: International Journal of Management, Innovation and Education. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/ijmie/article/view/9277>
- Radnawati, D; Hermawan, A, (2023), Jurnal Internasional: The Optimal Solution for Strengthening the Quality of Teacher Services Through Personality Development and Organizational Justice. International Journal of Social Science Research and Review. <http://repository.istn.ac.id/9509/>
- Rusnadi, S; Hermawan, A (2023), Strategi Optimal Peningkatan Kualitas Layanan Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Melalui Penguatan Knowledge Management, Komunikasi Interpersonal, Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja. Jurnal Syntax Admiration. <https://www.jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal/article/view/778>
- Hermawan, A; Setyaningsih, S; Hardhienata, S (2022), Modeling and of Strengthening Servant Leadership. Edunity Kajian Ilmu Sosial dan Pendidikan, 2022 <https://edunity.publikasikupublisher.com/index.php/Edunity/article/view/12>
- Hermawan, A; Setyaningsih, S; Hardhienata, S (2022), Pemodelan Penguatan Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah. Jurnal Pendidikan Tambusai, 2022 <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/3050>
- Hermawan, A (2023), Pemodelan Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah, Penerbit Lembaga Kajian DIALEKTIKA, 2023. ISBN: 978-623-8210-03-9
- Hermawan, A; Indrati, B; Rohmah, MS (2023), Optimasi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Melalui Penguatan Knowledge Management, Kecerdasan Adversitas, Efikasi Diri, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja. Jurnal Syntax Admiration, 2023 <https://www.jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal/article/view/777>
- Hermawan, A; Sunaryo, W; Hardhienata, S (2022), Optimal Solution For Ocb Improvement Through Strengthening Of Servant Leadership, Creativity, And Empowerment. IJMIE: international Journal of Management, Innovation and Education, 2022 <https://journal.unpak.ac.id/index.php/ijmie/article/view/9275>
- Hermawan, A; Indrati, B; Rohmah, MS (2023), Optimizing organizational citizenship behavior (OCB) of vocational high school teachers through strengthening knowledge management, adversity intelligence, self-efficacy, organizational culture and work motivation. International Journal of Education, Business and and Economics Research.(IJEER), 2023. ijeber.com
- Hermawan, A; Muhammadi, AM; Gozali , AF (2023), Optimasi Peningkatan

- Engagement Guru Melalui Penguatan Efikasi Diri, Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Jurnal Syntax Admiration, 2023
<https://jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal/article/view/943>
- Hermawan, A (2021), Penguatan Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah. Bogor: Bukit Mas Mulia, 2021. Penerbit : Bukit Mas Mulia Offset ISBN : 978-623-5812-08-3, HAKI : 00028131
- Siregar, UR; Hermawan, A (2023), Optimization to Increase Work Productivity Through Strengthening Organizational Culture, Interpersonal Communication, Task Interdependence, Job Satisfaction And Work Motivation. Quest Journals. Journal of Research in Business and Management. ISSN(Online):2347-3002.
www.questjournals.org
- Hermawan, A; et. All (2021), Prosiding Seminar Nasional Manajemen Pendidikan, Jurnal Prosiding Seminar Nasional Manajemen Pendidikan. Hal. 1 – 391. Penerbit : Universitas Pakuan Press P-ISSN : 28278003
- Hermawan, A (2022), Permodelan Dan Optimasi Penguatan Kepemimpinan Melayani (Studi empiris menggunakan pendekatan POP-SDM pada kepala sekolah SMK Swasta di Kabupaten Bogor).
https://lib.pasca.unpak.ac.id/index.php?p=show_detail&id=14851&keywords=andi+hermawan
- Hermawan, A (2022), Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru. Penerbit : Bukit Mas Mulia ISBN : 978-623-5812-12-0 HAKI : 000301002
- Siregar, UR; Hermawan, A (2023), Optimal Strategies for Improving Organizational Image through Personality, Service Leadership, Organizational Culture and Service Quality. International Journal of Economics, Business and Management Research Vol. 7, No.11; 2023 ISSN: 2456-7760.
doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.72017
URL:
<https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.72017> www.ijebmr.com
- Hermawan, A (2023), Model Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah. Penerbit Deepublish Anggota IKAPI (076/DIY/2012) HAKI : 000301002
- Subandi; Hermawan, A (2023), Strategi dan Cara Menurunkan Stres Kerja Melalui Penguatan Kecerdasan Adversitas, Komunikasi Interpersonal, Interdependensi Tugas dan Kualitas Layanan. Jurnal Syntax Admiration, 2023
<https://www.jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal/article/view/915>
- Alwi, M; Hermawan, A (2023), Optimasi Penguatan Kualitas Layanan Guru Melalui Pengembangan Kepribadian dan Keadilan Organisasi. Jurnal Syntax Admiration, 2023.
<https://jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal/article/view/914>
- Hermawan, A; Gozali, AF; Muhammadi, AM (2023), Optimasi Penguatan Komitmen Profesi Guru Melalui Pengembangan Kecerdasan Adversitas, Komunikasi Interpersonal, Interdependensi Tugas dan Kepuasan Kerja. Jurnal Syntax Admiration, 2023
<https://www.jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal/article/view/944>
- Rusnadi, S; Sumiati; Hermawan, A (2023). Optimal Strategy to Improve the Quality of Vocational Teacher Services through Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support and Job Satisfaction. International Journal of Social Science And Human Research DOI: 10.47191/ijsshr/v6-i11-42, Impact factor- 6.686
- Alwi, M; Hermawan, A; Elsaudi, F (2024), Optimization to Increase Learning Effectiveness Islamic Religious Education through Transformational Leadership, Implementation of Cooperative Learning Models, and Learning Motivation. Tsaqila| Jurnal Pendidikan dan Teknologi, 2024.
<https://aksaqilajurnal.com/index.php/aksaqila/article/view/507>
- AK Wardani; Hermawan, A; Setyaningsih, S (2024), Strategy to increase teachers'professional commitment through strengthening transformational leadership, personal value and job satisfaction.. DOI: 10.15980/j.tzzz.2024.03.09. <https://virtus-interpress.org>
- Hermawan, A; Radnawati, D (2024), Improving Teacher Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Strengthening Transformational Leadership and Self-Efficacy. Krisnadwipayana International Journal of Management Studies, 2024. Krisnadwipayana International Journal of Management Studies. Printed ISSN : 2776-0413. Electronic ISSN : 2775-5029 .
<https://doi.org/10.35137/kijms.v4i1.348>

- Rusnadi, S; Hermawan, A; Indrati, B (2024), Optimal Strategy for Improving the Quality of Teacher Services through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support and Job Satisfaction. Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP, 2024
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JPPG/article/view/19023>
- Siregar, UR; Hermawan, A; Setyaningsih, S (2024), Increasing Teacher Work Productivity through Strengthening Organizational Culture, Interpersonal Communication, Tasks Interdependence, Job Satisfaction and Work Motivation. Indonesian Journal of Education and Mathematical Science, 2024.
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS/article/view/19034>
- Koro, B; Hermawan, A; Hardhienata, S (2024), Optimization of Strengthening Organizational Culture through the Development of Management Knowledge, Pedagogical Competence, Work Ethics, Organizational Commitment and Work Motivation. Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP, 2024
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JPPG/article/view/19026>
- Hardhienata, S; Sunaryo, W; Hermawan, A (2022), Optimal Solution For Ocb Improvement Through Strengthening Of Servant Leadership, Creativity, And Empowerment. IJMIE: international Journal of Management, Innovation and Education, 2022.
<https://journal.unpak.ac.id/index.php/ijmie/index>
- Siregar, UR; Hermawan, A (2023), Optimization for Reducing Work Stress through Strengthening Adversity Intelligence, Interpersonal Communication, Tasks Interdependence and Service Quality. International journal of multidisciplinary research and analysis ISSN(print): 2643-9840, ISSN(online): 2643-9875 Volume 06 Issue 11 November 2023 DOI: 10.47191/ijmra/v6-i11-38, Impact Factor: 7.022 Page No. 5296-5310. www.ijmra.in
- Koro, B; Hermawan, A; Hardhienata, S (2023), Organizational culture through the development of management knowledge, pedagogical competence, work ethics, organizational commitment and work motivation. IJMIE: international Journal of Management, Innovation and Education, 2023.
<https://journal.unpak.ac.id/index.php/ijmie/article/view/9779>
- Indrati, B; Hermawan, A (2023), Output dan mutu pendidikan - Karimiyah, 2023. Volume 3 Issue 1 (2023) Pages 65-78 eISSN 2827-7937, pISSN 2830-3970 DOI: <https://doi.org/10.59623/karimiyah.v3i1.30>
- Hermawan, A; Elsaudi, F; Alwi, M (2023), Optimasi Peningkatan Efektivitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam. Syntax Idea, 2023
<https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea/article/view/3010>
- Hermawan, A, et. All (2023), Pemberdayaan Masyarakat Melalui Revitalisasi Kegiatan Kemasyarakatan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok. Syntax Idea, 2023. JOURNAL SYNTAX IDEA p-ISSN: 2723-4339 e-ISSN: 2548-1398 Vol. 5, No. 10, Oktober 2023
- Hermawan, A, et. All (2023), Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pelatihan Olahan Makanan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok. Syntax Idea, 2023.
<https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea/article/view/2891>
- Hermawan, A; Rinaldi; Pratama, SA; Riyadi, MT (2023), Strategi dan Cara Peningkatan Kualitas Pembelajaran Mata Pelajaran Matematika. Syntax Idea, 2023
<https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea/article/view/3011>
- Siregar, UR; Hermawan, A (2023), Strategies and Ways to Improve Organizational Culture through Strengthening Management Knowledge, Pedagogical Competence, Work Ethic, Organizational Commitment and Work Motivation. International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis (IJMRA). ISSN(print): 2643-9840, ISSN(online): 2643-9875. DOI: 10.47191/ijmra/v7-i02-38
- Hermawan, A, et. All (2024), Pemberdayaan Masyarakat Melalui Revitalisasi Kegiatan Kemasyarakatan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok. Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP, 2024. Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran (JPPP) Vol. 5 No. 1, April 2024, pp. 68-77 ISSN: 2721-7795. DOI: 10.30596/jppp.v5i1.18449. www.umsu.ac.id

- Hermawan, A, et. All (2024), Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pelatihan Olahsan Makanan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok IHSAN: JURNAL PENGABDIAN MASYARAKAT, 2024.
- <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IHSA/N/article/view/18452>
- Edowai, Y; Hermawan, A, Hardhienata, S (2024), Optimization of Increasing Teacher Engagement through Strengthening Self-Efficacy, Interpersonal Communication, Organizational Culture and Job Satisfaction. Indonesian Journal of Education and Mathematical Science, 2024.
- <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS/article/view/19029>
- Hermawan, A; Indrati, B; Susanti, E (2024), Improving The Quality Of Mathematics Learning Through Strengthening Pedagogical Competencies, Effectiveness Of Project Based Learning, Creativity And Achievement Motivation. EDUCATION JOURNAL OF INDONESIA.
- <https://publication.umsu.ac.id/index.php/eji/article/view/4104>
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27, 123–147.
- Zagenczck, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L. (2011). Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating effect of Perceived Organizational Support. *Journal of Labor Research*, 32, 254–281.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- George, J. M., Jones, G. R., & Sharbrough, W. C. (2015). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Nwancu, C. L. L. (2017). Effect of Gender and Marital Status on Perceived Organizational Justice and Perceived Organizational Support. *Gender & Behavior*, 15(1), 8353–8366.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 20(10), 1–31. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Pohl, S., Battistelli, A., & Librecht, J. (2013). The impact of perceived organizational support and job characteristics on nurses' organizational citizenship behaviours. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 16(2), 193–207. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-16-02-2013-B002>