

PENGARUH BUDAYA DAN CITRA PERUSAHAAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN

Syihabudhin

Employees' organizational commitment is behavior reflecting employees' loyalty to the organization and continual process where employees express attention to the organization and success in reaching organization goals. Existence of organizational commitment is important for the organization, especially in tight business competition arena. The purpose of this research is to test and analyze the effect of corporate culture, and corporate image to the employees' organizational commitment. Based on data from 162 non manager respondent, from 9 modern retail industry, by using analysis technique SEM in $\alpha = 0, 05$, the research find that (1) company culture influence insignificantly to the employees' organizational commitment of the modern retail industry sector employees, (2) corporate image affect significantly to the employees' organizational commitment of the modern retail industry sector employees.

Keywords: *Organizational Commitment, Corporate Culture, and Corporate Image.*

PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan untuk mampu melewati tantangan, sekaligus mampu memanfaatkan peluang itu akan terwujud, manakala strategi dan juga proses operasi perusahaan dapat mengarah pada bertemunya dua manfaat, yaitu tercapainya tujuan perusahaan dan tujuan karyawan (Mangkuprawira, 2003:14). Dua tujuan tersebut tidak dapat dipisahkan, dan selalu dalam kesatuan kebersamaan yang utuh. Strategi dan proses operasi perusahaan tidak hanya mengejar pencapaian tujuan perusahaan, semisal laba, tetapi juga harus mengarah pada tercapainya tujuan karyawan, sebagai individu dengan beragam tujuannya, mulai dari tujuan memperoleh *financial reward*, kenyamanan kerja, pengakuan, hingga kesempatan beraktualisasi diri.

Keseimbangan antara pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan karyawan, akan memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan dan juga karyawan. Bagi perusahaan, tidak hanya kemampulabaan yang bisa diraih, tetapi juga akan mampu mempertahankan karyawannya yang memiliki potensi besar untuk mendukung keberhasilan perusahaan. Pada sisi lain, karyawan yang merasa kepentingannya dapat dipenuhi oleh perusahaan, akan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka (Rao, 2006), dan yang lebih penting akan memiliki integritas dan keterikatan yang tinggi dengan perusahaan (Huang *et al.*, 2006; Martin *et al.*, 2006). Rasa keterikatan diri seorang karyawan dengan organisasi inilah yang sering disebut sebagai komitmen organisasional.

Komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses yang berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasi. Komitmen organisasional bukan sekedar loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif

antara karyawan yang bersangkutan dengan organisasi, berupa kesediaannya untuk memberikan segala usaha terbaiknya demi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan, loyal dan senantiasa berpikir positif terhadap organisasinya. Jika hal tersebut dapat ditumbuhkembangkan serta berkesinambungan maka komitmen akan menjadi pertahanan yang cukup handal bagi pihak manajemen dalam menghadapi tingginya intensitas persaingan usaha.

Begitu berartinya komitmen organisasional karyawan bagi perusahaan, maka studi ini dilakukan dengan fokus untuk menguji dan menganalisis keberadaan variabel budaya perusahaan dan citra perusahaan yang di duga memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh budaya perusahaan terhadap komitmen organisasional. Budaya perusahaan berkaitan erat dengan masalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan perilaku yang terbangun dalam sebuah perusahaan, yang keberadaannya dapat berfungsi untuk membantu dalam mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal karyawan. Permasalahan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal karyawan yang kompleksitas dan ketidakpasatian lingkungan, dapat dilakukan dengan pengembangan pemahaman misi, tujuan, dan strategi perusahaan kepada seluruh anggota organisasi. Permasalahan yang terkait dengan integrasi internal dapat dilakukan melalui komunikasi, kriteria karyawan, penentuan standard insentif (*rewards*) dan sanksi (*punishment*), serta melakukan pengawasan (pengendalian) internal organisasi.

Jika perusahaan mampu membangun suatu budaya yang didasari oleh kesamaan nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai individu personelnya, maka keberadaannya akan cukup berarti dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Pada sisi lain, jika pada diri karyawan secara individual merasakan adanya kesamaan nilai, norma dan keyakinan dirinya dengan yang ada dalam perusahaan tempat dia bekerja, maka keberadaannya akan mendorong individu yang bersangkutan berkeinginan untuk tetap berada di dalam organisasi di mana dia bergabung. Kesamaan nilai individu dengan nilai-nilai perusahaan akan menumbuhkan rasa memiliki atas perusahaan tempat mereka bekerja, menciptakan kepuasan kerja, serta memperkecil keinginan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari alternatif di tempat lain.

Keberadaan variabel budaya perusahaan dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasional ini didasarkan pada model komitmen organisasionalnya Mowday *et al.* (1979, 1982), serta hasil penelitian Chan (2006), Carmeli (2005), Silverthone (2004). Mereka menyatakan bahwa budaya perusahaan adalah salah satu variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Luthans (2006) dan Robbins (1994).

Pengaruh variabel citra perusahaan terhadap komitmen organisasional. Citra perusahaan akan dapat menumbuhkan kondisi psikologis dalam individu karyawan, yang mana jika suatu perusahaan memiliki citra yang baik, maka akan memunculkan kecederungan bagi karyawan untuk mengidentifikasi dirinya sesuai dengan citra tersebut. Perasaan bangga bisa menjadi bagian dari perusahaan, juga bisa muncul akibat dari citra baik tersebut. Pencitraan diri seperti halnya citra perusahaan tempat bekerja, serta kebanggaan menjadi bagian dari perusahaan dapat menjadi kekuatan besar bagi individu yang bersangkutan untuk berusaha mempertahankan keanggotaannya dengan perusahaan tersebut.

Keberadaan citra perusahaan sebagai *intangible asset* perusahaan yang cukup berkontribusi dalam menunjang keberhasilan perusahaan mencapai tujuan, jika mampu dibangun dan dipertahankan dapat menjadi salah satu keunggulan dalam bersaing (*competitive advantage*) perusahaan. Citra yang baik, memberikan peluang pihak manajemen untuk dapat meminimalisir biaya, waktu, dan tenaga dalam bernegosiasi

dengan para *stakeholder*-nya, termasuk dengan karyawan yang dimilikinya (Lievens, 2004).

Pengertian serta pola hubungan citra perusahaan dengan komitmen organisasional dalam studi ini didasarkan pada pendapat Lievens (2004) dan hasil-hasil penelitian dari Arnold *et al.* (2003), Chieh Su (2002), dan Martin *et al.* (2006). Dalam konteks masyarakat Indonesia, Cristian dalam Pambudi (2006) berpendapat bahwa orang lebih bangga, merasa memiliki komitmen dan merasa mau memberikan lebih baik kepada perusahaan, kalau perusahaannya itu memiliki nama baik di masyarakat.

Berkaitan dengan obyek penelitian, yaitu sektor industri ritel didasarkan pada pertimbangan, pertama, tingginya intensitas persaingan bisnis ritel di Indonesia seiring dengan masuknya para peritel asing, yang datang dengan berbagai keunggulan, membawa konsekuensi bagi para peritel lain, terutama peritel lokal, siap tidak siap akan berpengaruh terhadap mulus tidaknya bisnis ritel yang sedang dijalankan. Kedua, bisnis ritel adalah bisnis perdagangan yang tidak lepas dari peran sentral fungsi layanan. Fungsi layanan terbaik akan dapat diberikan jika peritel memiliki sumber daya manusia dengan karakteristik kecakapan yang sesuai dengan spesifikasi layanan yang ditawarkan.

Melihat fenomena tersebut, peritel harus mencurahkan perhatiannya kepada pengelolaan SDM yang dimilikinya, sehingga dapat diperoleh karyawan-karyawan yang cakap, terampil sesuai dengan spesifikasinya. Tidak hanya memperolehnya, tetapi peritel juga harus berusaha untuk mampu mempertahankan karyawannya, khususnya yang memiliki kualitas terbaik. Usaha-usaha untuk bisa membuat mereka betah di perusahaan senantiasa perlu dilakukan. Rumusan masalah yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sektor industri ritel modern?
2. Apakah citra perusahaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sektor industri ritel modern?

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh budaya perusahaan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sektor industri ritel modern.
2. Pengaruh citra perusahaan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sektor industri ritel modern.

TINJAUAN PUSTAKA

Komitmen Organisasional

Pembahasan perihal komitmen organisasional dalam studi ini di dasarkan pada *the Commitment - Effect Model* yang dikembangkan oleh Mowday *et al.* (1979, 1982), didukung oleh beberapa hasil penelitian yang relevan. Menurutnya komitmen organisasional sebagai kekuatan keyakinan yang bersifat relatif dari individu yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan seseorang untuk bertahan menjadi anggota suatu organisasi. Sesuai model yang dikembangkan, disebutkan bahwa tiga komponen utama yang termasuk dalam komitmen organisasional, yaitu:

- a. *Identification*, merupakan identifikasi dan penerimaan seseorang yang relatif kuat akan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. *Involvement*, merupakan kesiapan dan kesediaan seseorang untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c. *Loyalty*, keinginan yang kuat pada diri seseorang untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Komitmen organisasional dari Mowday *et al.* (1982) tersebut lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Sikap yang dimaksud, berdasarkan pada tiga komponen di atas adalah: *pertama*, sikap penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasional. Identifikasi seorang

karyawan akan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, dan rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

Sikap *kedua* adalah keterlibatannya dalam organisasi sesuai dengan peran dan tanggungjawab pekerjaan dalam organisasi tersebut. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sikap *ketiga*, lebih mengarah pada adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan yang bersangkutan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi di mana dia bergabung/bekerja.

Pengertian komitmen organisasional

Mowday (1999) menyatakan bahwa komitmen organisasional karyawan merupakan ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi, yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Keterlibatan mencerminkan kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, kesetiaan (loyalitas) sebagai keinginan untuk tetap ingin menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, rasa identifikasi sebagai kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasional sebagai dimensi sikap individu yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan menjadi anggota suatu organisasi.

O'Reilly and Chatman (1986) menyebutkan komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta yang berkelanjutan. Sebagai sikap, komitmen organisasional mencakup: keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Meyer *et al.* (1993) memberikan definisi "*organizational commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*". OC adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tidak akan meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, Meyer mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila: memiliki kepercayaan dan menerima tujuan serta nilai organisasi, berkeinginan untuk berusaha kearah pencapaian tujuan organisasi, dan berkeinginan yang kuat untuk bertahan menjadi anggota organisasi.

Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasinya. Keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi, yang mencakup: kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi (Bathaw and Grant, 1994; Newstrom and Davis, 1989).

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap individu yang percaya dan mau menerima tujuan serta nilai-nilai organisasi, keinginan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh demi pencapaian tujuan organisasi, serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses yang berkelanjutan di mana karyawan mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Membentuk komitmen organisasional

Merujuk pada penjelasan Dessler (1997:221-225), Luthans (2006:254-256), Robbins (1996, 2001) serta beberapa hasil kajian empiris, sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen organisasional karyawan, antara lain:

- a. Jadikan visi, misi organisasi sebagai sesuatu yang *charismatic* – sesuatu yang dijadikan dasar bagi karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
- b. Segala sesuatu yang baik di organisasi, jadikan sebagai suatu tradisi organisasi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- c. Jalin komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- d. Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu “*community*” dimana di dalamnya ada nilai kebersamaan, rasa memiliki, berbagi rasa.
- e. Bangun kesamaan yang didasarkan pada nilai, setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh promosi, kenaikan gaji, fasilitas, dan lain sebagainya, tanpa adanya diskriminasi.
- f. Organisasi sebaiknya membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok (baik dalam hal pendapatannya, gaya hidup, dan lain-lain).
- g. Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instant. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan *treatment* yang benar pada saat awal karyawan masuk di organisasi.
- h. Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, dan lain lain pada bawahan, sebaiknya pimpinan memberikan teladan dalam bentuk sikap, dan perilakunya sehari-hari.

Berdasar pada definisi komitmen organisasional, serta item-item *organizational commitment questionnaire* yang telah dikembangkan oleh beberapa peneliti sebelumnya, untuk keperluan pengukuran komitmen organisasi dalam studi ini menggunakan beberapa indikator dari komitmen organisasional sebagai berikut:

- a. Kesesuaian antara nilai pribadi individu dengan nilai-nilai perusahaan
- b. Kebanggaan untuk mengatakan kepada orang lain bahwa dirinya menjadi bagian dari perusahaan tersebut
- c. Kepedulian akan nasib perusahaan
- d. Berusaha sebaik mungkin demi keberhasilan organisasi
- e. Menilai organisasi sebagai sumber inspirasi terbaik untuk berprestasi
- f. Sangat sedikit alasan untuk keluar dari perusahaan
- g. Keinginan untuk mengakhiri seluruh karier kerja di perusahaan.

Budaya Perusahaan (*corporate culture*)

Budaya organisasi adalah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi (Luthans, 2006:126). Suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama tentang pola kepercayaan, ritual, mitos serta praktek-praktek yang telah berkembang sejak beberapa lama (Robbins, 1994:479). Semua hal tersebut, pada gilirannya akan menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi dan bagaimana anggotanya harus berperilaku.

Saat bergabung dengan organisasi/perusahaan baru, setiap individu akan membawa nilai dan kepercayaan yang telah melekat pada dirinya. Akan tetapi, terkadang nilai dan kepercayaan tersebut tidak mencukupi untuk membantu individu berhasil di organisasi/perusahaan tersebut. Mereka masih perlu belajar bagaimana perusahaan tertentu melakukan sesuatu, serta menyesuaikan diri dengan seperangkat nilai, norma dan keyakinan-keyakinan yang berlaku dalam organisasi/perusahaan. Seperangkat nilai, norma, aturan dan prosedur formal organisasi, kode perilaku formal, ritual, dan lain sebagainya yang berlaku dalam suatu organisasi merupakan elemen manifestasi dari budaya organisasi (Luthans, 2006:124). Mereka perlu mempelajari dan menyesuaikan diri dengan budaya organisasi tersebut.

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat diambil suatu pengertian bahwa budaya perusahaan sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang

dikembangkan di dalam perusahaan yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Saat anggota organisasi menginterpretasikan arti manifestasi budaya tersebut, persepsi, memori, kepercayaan, pengalaman, dan nilai mereka akan berbeda-beda. Tidak semua melakukannya dengan tingkatan yang sama. Hasil interpretasi mereka dapat juga berbeda, meski diberikan terhadap suatu fenomena yang sama.

Budaya perusahaan dan komitmen organisasional

Setiap individu ketika masuk dalam suatu organisasi/perusahaan datang dengan segenap harapan yang ingin diwujudkan nantinya, disertai dengan beragam nilai, kepercayaan, dan pengetahuan yang telah melekat pada dirinya. Akan tetapi, serangkaian keinginan, tujuan, nilai, dan kepercayaan yang mereka miliki tidak senantiasa mencukupi untuk membantu individu berhasil di organisasi/perusahaan tersebut. Perlu proses belajar bagaimana perusahaan tertentu melakukan sesuatu, serta menyesuaikan diri dengan seperangkat nilai, norma dan keyakinan-keyakinan yang berlaku dalam organisasi/perusahaan.

Melalui pemahaman dan kesetiaan pada nilai-nilai utama organisasi kepada seluruh individu organisasi agar mereka bekerja berlandaskan moral, mencapai prestasi optimal. Penerapan budaya organisasi diperlukan agar seluruh individu yang ada dalam organisasi atau perusahaan mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi/perusahaan tersebut (Huang *et al.*, 2006).

Kesesuaian nilai, norma dan keyakinan yang dimiliki dengan yang ada di dalam organisasi akan menciptakan rasa kepuasan bagi individu yang bersangkutan, memotivasi dirinya untuk dapat berbuat banyak demi pencapaian tujuan perusahaan maupun tujuan individunya (Luthans, 2006:138). Lebih lanjut, jika kondisi ini dapat berkelanjutan, membuat akan membuat karyawan merasa nyaman dengan tempat kerjanya, sehingga memperkecil keinginannya untuk mencoba mencari alternatif kerja di tempat lain.

Berdasar pada teori X dan Y McGregor, Robbins (1994:55) memberikan penjelasan bahwa sebagian karyawan (mereka yang bertipe Y) adalah orang-orang yang lebih menyukai tanggungjawab yang menantang. Jika tidak mereka dapatkan dalam lingkungan kerjanya, mereka akan mencari. Mereka adalah orang-orang yang kreatif, kemauan belajar yang lebih guna mencari cara terbaik dalam mencapai tujuan. Kondisi ini jika dapat terwujud dalam perusahaan, sebagai suatu budaya yang telah berjalan dan menjadi ciri khas dan pedoman bagi seluruh anggotanya, akan membuat individu yang karakteristiknya sesuai semakin betah untuk bertahan di perusahaan tersebut. Perasaan betah untuk tetap bertahan dalam organisasi / perusahaan tempat mereka bergabung adalah cerminan dari komitmen organisasional individu yang bersangkutan.

Hipotesis 1: *Budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sektor industri ritel modern.*

Citra perusahaan (corporate image)

Citra perusahaan (*corporate image*) merepresentasikan tanggapan kognitif dan pengasosiasian yang diberikan oleh pelanggan, investor, karyawan, serta para calon karyawan (pelamar) terhadap sebuah perusahaan/organisasi (Lievens, 2004). Citra perusahaan dapat dilihat dari berbagai sisi yang berbeda, dan juga dari siapa yang memandang perusahaan/organisasi tersebut. Keragaman *stakeholders* perusahaan atau organisasi akan membentuk *image* yang juga beragam pada perusahaan yang sama.

Citra perusahaan adalah keseluruhan perasaan dan persepsi yang ada pada benak masyarakat tentang perusahaan (Souiden *et al.*, 2006). Konsep *corporate image* tidak hanya berkaitan dengan merek perusahaan (*corporate brands*), tetapi juga berkaitan dengan produk, *individual brands*, area geografik, peristiwa dan juga masyarakat (Pina *et al.*,

2006). Menurutnya konseptualisasi tentang citra perusahaan merupakan multidimensional konsep yang mengandung sejumlah aspek baik yang bersifat *tangible* maupun *intangible*.

Image is the result of how the signals or messages emitted by organizations are interpreted over time by stakeholders (Arpan *et al.*, 2003). *Messages about organizations delivered by the media and the other observers, such as family, friends, or employees of the firm, also factor into the images of organizations.*

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, citra perusahaan (*corporate image*) dapat didefinisikan sebagai serangkaian tanggapan kognitif dan persepsi yang diberikan oleh para *stakeholders* (investor, pelanggan, karyawan, calon karyawan, pemerintah, pesaing, dan masyarakat umum) mengenai beragam aspek yang melekat pada sebuah perusahaan, baik yang bersifat *tangible* maupun *intangible*. Dengan demikian, dimensi citra perusahaan ini juga cukup beragam, tergantung siapa yang menilai dan sudut pandang penilaiannya.

Citra perusahaan dan komitmen organisasional

Citra perusahaan memiliki peran yang cukup berarti bagi perusahaan. Dalam jangka panjang, citra perusahaan dapat dijadikan sebagai sarana mempertahankan karyawan yang sudah dimiliki atau menjadi daya tarik bagi para pencari kerja (Dutton *et al.*, 1994). Dutton *et al.* (1994) dan Lievens (2004) mengemukakan bahwa dampak *image* perusahaan, antara lain:

1. Citra perusahaan dapat menjadi hal yang penting untuk menjadikan karyawan merasa memiliki organisasi/ perusahaan di mana ia bekerja.
2. Citra perusahaan dapat menjadi daya tarik bagi masyarakat untuk bergabung di dalamnya, serta dapat membuat karyawan yang dimiliki betah bekerja di perusahaan. Untuk jangka panjang, karyawan juga menggunakan citra perusahaan sebagai cerminan bagaimana yang lain dapat seperti dirinya.
3. Citra perusahaan berdampak pada keputusan-keputusan investasi. Perusahaan-perusahaan dengan *image* yang baik memiliki *competitive leverage* untuk menarik dan mempertahankan para investor baru.
4. Citra perusahaan memiliki efek yang besar pada keputusan pemilihan produk konsumen. Dalam konteks ini, *image* perusahaan yang menawarkan produk dengan kualitas-kualitas terbaik, akan dapat membedakan perusahaannya dengan para pesaing utama.

Khusus berkaitan dengan komitmen organisasional, *image* perusahaan memiliki pengaruh pada komitmen karyawan atas perusahaan di mana mereka bekerja. Jika mereka menilai bahwa perusahaan tempat mereka bekerja memiliki citra positif pada lingkungannya dan cukup handal dalam memberikan yang terbaik bagi karyawan, mereka akan cenderung untuk dapat mengidentifikasi dirinya dengan nama organisasi/perusahaan tersebut. Mereka akan memiliki kebanggaan bisa menjadi bagian dari perusahaan tersebut. Lebih lanjut mereka memiliki kemauan untuk merekomendasikan / menyarankan orang lain untuk bergabung dan menjadi seperti dirinya.

Crist dalam Pambudi (2006) juga menyatakan bahwa faktor dominan yang mendorong karyawan tetap *stay* di perusahaan adalah *external bussines focus* yang di dalamnya terkait dengan citra dan reputasi perusahaan di publik, menyangkut produk dan service yang diberikan perusahaan pada *customer*. Lebih lanjut Crist menyatakan bahwa hal tersebut ada kaitannya dengan *typical* orang Indonesia yang bangga bisa bekerja di perusahaan yang sudah punya nama. *Big name* menjadi status sosial yang membanggakan karyawan. Menurutnya, gaji merupakan hal yang sifatnya konfidensial, sementara status sosial biasanya menjadi nilai tambah yang membanggakan buat mereka.

Hipotesis 2 : *Citra perusahaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sektor industri ritel modern*

METODE PENELITIAN

Penelitian dirancang sebagai penelitian kausal (*causal research*), dengan variabel eksogen budaya perusahaan (*corporate culture*) / X1, dan citra perusahaan (*corporate image*) (X2), sedangkan variabel endogennya komitmen organisasional karyawan. Jenis data adalah primer, yang diperoleh dari karyawan industri ritel (modern) di Malang yang menjadi responden, dengan instrumen utama berupa angket (kuesioner). Pemberian nilai dengan menggunakan ukuran interval yang dalam penentuan skornya menggunakan Skala Likert, dengan rentangan 1 sampai dengan 5. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan analisis konfirmatori (*confirmatory factor analysis/CFA*).

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap *non-manager* yang bekerja di perusahaan-perusahaan ritel modern di Malang Jawa Timur, yang berjumlah 572 orang. *Sampel size* ditetapkan sebesar 200, teknik sampling yang digunakan adalah *proportional stratified random sampling*. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Pengujian hipotesis dengan menggunakan nilai $\alpha=5\%$, kriteria pengujian dilakukan dengan melihat nilai probabilitas p (*p-value*), di mana jika $p < 0,05$ maka menunjukkan pengaruh yang signifikan, dan sebaliknya jika $p \geq 0,05$ menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen yang diuji.

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis 1 menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sektor industri ritel. Koefisien regresi *gamma* (γ_1) sebesar -0.032 dengan C.R. sebesar -0,369 dan *p-value* 0,712. Koefisien ini menjelaskan bahwa perubahan budaya perusahaan yang terbentuk belum terbukti dapat menimbulkan perubahan yang berarti terhadap komitmen organisasional karyawan, dengan demikian hipotesis 1 tidak dapat diterima.

Hasil ini dapat dijelaskan dengan mengacu pada konsep budaya kuat dan budaya lemah organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (1994). Sebagaimana diuraikan pada tinjauan pustaka, budaya kuat organisasi akan muncul ketika seluruh atau sebagian besar anggota organisasi memiliki persepsi yang sama atas nilai-nilai yang menjadi dimensi budaya organisasi tersebut. Sebaliknya jika organisasi hanya memiliki sub-sub budaya yang diyakini oleh kelompok-kelompok tertentu yang ada di organisasi, yang muncul adalah budaya lemah organisasi.

Memperhatikan setting dan subyek studi kali ini, yaitu karyawan perusahaan ritel, kondisi riil yang mendukung hasil uji hipotesis ini adalah adanya kemungkinan bahwa di perusahaan ritel tersebut tidak terbangun suatu nilai-nilai dominan organisasi yang menjadi pedoman bagi seluruh anggotanya. Kondisi riil sebagian besar karyawan perusahaan ritel adalah *outsourcing*. Perusahaan didominasi oleh karyawan-karyawan yang berstatus kontrak selama tenggang waktu tertentu. Hal inilah yang menjadi kesulitan bagi pihak perusahaan untuk mampu membangun budaya kuat perusahaan, yang dapat menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasinya.

Karyawan dengan status *outsourcing* memiliki intensitas keluar masuk perusahaan (*turn over*) yang cukup tinggi. Sulit untuk membangun loyalitas mereka pada perusahaan. Mereka akan bekerja sesuai dengan kesepakatan-kesepakatan yang tertera dalam nota kontrak. Akibatnya, meski di perusahaan tersebut terdapat karyawan-karyawan tetap, tetapi yang *outsourcing* cukup mendominasi, cukup sulit untuk membuat mereka memiliki persepsi yang sama atas nilai-nilai yang menjadi dimensi budaya perusahaan.

Hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Carmeli (2005) menyebutkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mampu menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk

menarik diri dari pekerjaan atau organisasinya. Hasil studi juga tidak mendukung temuan Silverthone (2004) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

Perbedaan karakteristik personal, lingkungan makro, perbedaan sektor industri di mana responden dalam studi ini dengan responden dari penelitian sebelumnya, bisa memperjelas perbedaan pengaruh budaya perusahaan pada komitmen organisasional karyawan. Carmeli (2005) melakukan penelitian pada para pekerja sosial bidang kesehatan yang ada di Israel. Melihat pada kondisi lingkungan dan lingkup pekerjaan mereka memungkinkan adanya kondisi yang lebih mendorong seorang karyawan untuk berbuat lebih, ketika dia merasa ada sesuatu yang menantang untuk dikerjakan. Mereka memiliki keterikatan yang tinggi dengan profesi kerjanya. Mereka berani mengambil resiko, dan mereka telah terbiasa dengan situasi kerja yang beresiko tinggi.

Kondisi jelas berbeda dengan keberadaan responden dalam studi ini. Karyawan sektor industri ritel modern yang menggambarkan situasi kerja *indoor* yang nyaman, tidak berimplikasi pada resiko tinggi sebagaimana pekerja sosial dalam bidang kesehatan. Status mereka tidak banyak bisa mendorong munculnya loyalitas karyawan ritel pada pekerjaan dan perusahaan. Status kontrak membuat mereka cukup bekerja sesuai dengan kesepakatan antara dirinya dengan perusahaan.

Hasil studi kali ini sejalan dengan temuan Appelbaum *et al.* (2004), yang mana dikatakan bahwa hubungan budaya dengan komitmen karyawan pada organisasi dalam kategori lemah. Koefisien regresi antara budaya dengan komitmen organisasional studi ini sebesar -0,032, dengan koefisien baku sebesar -0,029. Appelbaum *et al.* (2004) menyatakan bahwa budaya perusahaan lebih banyak menentukan bagaimana karyawan berperilaku. Tanpa mengarah pada komitmen mereka pada organisasi, budaya adalah acuan bagi setiap karyawan untuk berperilaku sebagai bagian dari perusahaan tersebut.

Secara konseptual, hal ini tentu berbeda dengan apa yang dikemukakan oleh Mowday (1999), Luthans (2006) maupun Robbins (1996), yang secara umum menyatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi dapat dipengaruhi dan dibentuk oleh penciptaan kondisi perusahaan yang bisa memberikan tantangan-tantangan bagi karyawan untuk mampu berbuat lebih banyak. Mendorong mereka untuk lebih produktif dengan banyak memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk berinovasi sesuai dengan ketrampilannya.

Mowday (1999) menyatakan bahwa komitmen organisasional karyawan akan terbentuk seiring dengan lama mereka bekerja pada suatu organisasi, dan ada perbedaan tingkat komitmen karyawan antara yang baru masuk dengan yang sudah lama. Hasil studi kali ini tidak mengindikasikan hal tersebut. Lama mereka kerja tidak menjadi penyebab perbedaan komitmen mereka pada organisasi, maupun penilaian mereka atas budaya perusahaan di mana mereka kerja. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel budaya perusahaan dan komitmen organisasional juga menunjukkan bahwa secara statistik tidak ada perbedaan yang berarti tentang penilaian mereka atas variabel tersebut berdasarkan status perkawinan, tingkat pendidikan maupun lama mereka bekerja.

Pengaruh Citra Perusahaan terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis 2 menyatakan bahwa citra perusahaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sektor industri ritel. Koefisien regresi *gamma* (γ_2) sebesar 0.366 dengan C.R. sebesar 1,984 dan *p-value* 0,047. Koefisien ini menjelaskan bahwa perubahan citra perusahaan yang terbentuk terbukti dapat menimbulkan perubahan yang berarti terhadap komitmen organisasional karyawan, dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

Citra positif yang terbangun pada perusahaan tempat kerja karyawan akan memunculkan kondisi psikologis dalam individu karyawannya. Citra tersebut akan memunculkan kecenderungan bagi karyawannya untuk mengidentifikasi diri

sebagaimana yang dicitrakan tersebut. Citra positif, misalkan nama besar perusahaan di mata publik, akan memunculkan kebanggaan menjadi bagian dari perusahaan pada diri karyawan yang bersangkutan. Pencitraan diri sebagaimana citra perusahaan serta kebanggaan menjadi bagian dari perusahaan itulah yang dapat menjadi kekuatan khusus untuk berusaha mempertahankan keanggotaannya dengan perusahaan tersebut.

Hasil ini mendukung pendapat Dutton *et al.* (1994) dan juga Lievens (2004). Dikatakan bahwa citra perusahaan dalam jangka panjang akan dapat dijadikan sarana untuk mempertahankan karyawan yang sudah dimiliki perusahaan, serta menjadi daya tarik bagi para pencari kerja. Citra perusahaan menjadi hal yang cukup penting untuk menjadikan karyawan merasa memiliki terhadap organisasi/ perusahaan di mana mereka bekerja. Secara spesifik Dutton *et al.* (1994) menyatakan jika karyawan menilai perusahaan tempat mereka bekerja memiliki citra positif, cukup handal dalam memberikan yang terbaik bagi karyawan, akan mampu menumbuhkan kebanggaan bagi mereka bisa menjadi bagian dari perusahaan tersebut.

Dalam konteks masyarakat Indonesia, hasil studi ini juga sejalan dengan pendapat Crist dalam Pambudi (2006), bahwa faktor dominan yang mendorong karyawan suatu perusahaan ingin tetap bertahan didalamnya adalah terkait dengan citra dan reputasi perusahaan di publik. Lebih lanjut dijelaskan *typical* orang Indonesia yang bangga jika bisa bekerja pada perusahaan yang memiliki nama besar di masyarakat. Nama besar perusahaan dapat menjadi simbol status sosial yang membanggakan bagi seseorang yang menjadi bagian (karyawan)nya.

Hasil studi ini juga mendukung temuan Martin *et al.* (2006), yang mengadopsi teori dua faktor Herzbergs, dikatakan bahwa citra perusahaan sebagai *hygiene factors* yang dapat mengurangi rasa ketidakpuasan karyawan serta menjadi sarana yang efektif untuk mempertahankan mereka untuk tetap berada di perusahaan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Chan (2006), citra positif yang mampu di bangun oleh sebuah perusahaan akan meningkatkan emosi positif para anggotanya untuk tetap bertahan menjadi bagian dari perusahaan tersebut.

Perbedaan subyek penelitian, wilayah geografis maupun sektor industri antara studi saat ini dengan penelitian terdahulunya tidak menunjukkan perbedaan hasil. Artinya, citra perusahaan adalah variabel yang secara nyata mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Konsekuensi, buruknya citra perusahaan akan menjadi hal yang perlu untuk segera diperbaiki dalam rangka mempertahankan karyawan, khususnya yang memiliki kompetensi unggul. Kemampuan pihak manajemen untuk membangun citra (*image building*) positif, khususnya di mata karyawan akan menjadi modal penting dalam rangka menjaga kontinuitas operasionalnya perusahaan.

KESIMPULAN

1. Budaya perusahaan pengaruhnya tidak signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada sektor industri ritel modern. Karakteristik organisasional yang mana sebagian besar karyawan adalah *outsourcing*, memungkinkan tidak terbangunnya suatu nilai-nilai dominan perusahaan yang diyakini oleh seluruh atau sebagian besar karyawan.
2. Citra perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Citra positif perusahaan menjadi suatu *intangible asset* bagi perusahaan yang mampu menumbuhkan kebanggaan pada diri karyawan, selanjutnya dapat menjadi pengikat karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, William D, Pamela L. Parrewe, dan K. Mitchel. 1996. *Strategic Human Resource Management*, second edition, Florida: The Dryden Press.
- Appelbaum, Steven H., Stephen Ritchie and Barbara T. Shapiro, 1994, Mentoring Revisited: An Organizational Behaviour Construct, *The International Journal of Career Management*, Vol. 6 No. 3, 1994, pp. 3-10.
- Ariyani, RR. 2006. Bisnis Ritel Belum Prospektif. *Tempointeraktif*, 08 Nopember 2006
- Arnold, J., Coombs, C.R., Wilkinson, A.J., Loan-Clarke, J., Park, J.R., and Prest, D. 2003. Corporate Image of the UK National Health Service: Implication for the recruitment and retention of nursing and allied health profession staff. *Corporate Reputation Review*, 6, pp. 223-238.
- Arpan, Laura M., Arthur A. Roney, and Suzanne Zivnuska, 2003, A cognitive approach to understanding university image, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8 No. 2, pp. 97-113.
- Bathaw and Grant. 1994. Exploring the Distinctive Nature of Work Commitment Their Relationship with Personal Characteristics, Job Performance and Propensity to Leave. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 14.9.
- Carmeli, Abraham and David Gefen, 2005, The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 2, pp. 63-86.
- Carmeli, Abraham, 2005, The relationship between organizational culture and withdrawal and behaviour, *International Journal of Manpower*, Vol. 26 No. 2, pp. 177-195
- Caruana, Albert, 1997, Corporate reputation: concept and measurement, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6 No.2, pp. 109-118.
- Chan, Sow Hup, 2006, Organizational identification and commitment of members of a human development organization, *Journal of Management Development*, Vol. 25 No. 3, pp. 249-268.
- Chang, E. 1999. Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, vol.52, issue.10, pp.1257-1278.
- Chieh Su, Wen. 2002. *The Research of Relationship among Organizational Reputation, Organizational Identification, and Organizational Commitment: a Study of Volunteers in Nonprofit Organization*. Thesis. Chung Yuan Christian University.
- Currie, Paul, and Brian Dollery, 2006, Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 741-756
- Darwish, A. Yousef, 2000, Organizational commitment: a mediator of relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 15 No. 1, pp. 6-28.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Human Resource Management 7e), Jilid 2, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Dockel, Andreas. 2003. *The Effect of Retention Factors on organizational Commitment: an Investigation of High technology Employees*. Dissertation. University of Pretoria.

- Dolphin, Richard R., 2004, Corporate reputation – a value creating strategy, *Corporate Governance*, Vol. 4 No. 3, pp. 77-92.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., and Harquail, C.V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 239-263.
- Ertük, Alper, 2007, Increasing organizational citizenship behavior of Turkish academicians – mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behavior, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 22 No. 3, pp. 257-270.
- Ferdinand, A.T. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis S2 dan Disertasi S3*, Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 1987. *Organization, Behavior, Structure, Process*, 4th edition, terjemahan: Djoerban Wahid, Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur dan Proses. Jakarta: Erlangga.
- Gotsi, Manto and Alan Wilson, 2001, Corporate reputation management: “living the brand”, 2001, *Management Decision*, Vol. 39/2, pp. 99 – 104.
- Hackett, R. D., Bycio, P. and Hausdorf, P. A. 1994. Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment . *Journal of Applied Psychology*, vol.79, pp.15-23.
- Hatch, Mary Jo, and Majken Schultz, 2003, Bringing the corporation into corporate branding, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7/8, pp. 1041-1064
- Hidayatullah.com. 2006. *Waralaba Asing Kembali Serbu Indonesia*. Diakses 09 Desember 2006
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A. 1982. Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, vol.17, pp. 555–573.
- Joiner, Therese A., and Steve Bakalis, 2006, The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics, *International Journal of Educational Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 439-452.
- Kazoleas, Dean; Yungwook Kim, and Mary Anne Moffitt, 2001, Institutional image: a case study, 2001 *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6 No. 4, pp. 205-216.
- Lievens, Filip. 2004. Organizational Image / Reputation, in press *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Edited by Rogelberg and C. Reeve. Sage Publications, Belgium: Ghent University.
- Lok, Peter and John Crawford, 1999, The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20/7, pp. 365-373
- Luthans, Fred, 2006. *Organizational behavior*, 10th edition, (edisi Indonesia), Yogyakarta: Andi Offset.
- Ma' ruf, Hendri. 2005. *Pemasaran Ritel*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Malhotra, N.K. 1996. *Marketing Research; an Applied Orientation*. 2nd edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Mangkuprawira, Sjafri, Tb., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Cetakan kedua, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Marsh, R. M. and Mannari, H. 1977. Organizational commitment and turnover: a predictive study. *Administrative Science Quarterly*, vol.22, pp.57–75.
- Martin, Andrew; Deirdre Mactagart, and Jiaolan Bowden, 2006, The barriers to the recruitment and retention of supervisor/managers in the Scottish tourism industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 No. 5, pp. 380-397
- Maruyama, Geoffrey and McGarvey, Bill. 1980, Evaluating Causal Models: An Application of Maximum-Likelihood of Structural Equations, *Psychological Bulletin*, Vol. 87, No. 3, pp. 502-512.
- Meyer, J. P. and Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resources Management Review*, vol.11, pp. 299–326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, vol.78, pp.538–551.
- Morsing, Mette, 2006, Corporate moral branding, *Corporate Communications an International Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 97-108
- Mowday, R. T., Porter, L. and Steers, R., 1982, *Organizational linkages: psychology of commitment, absenteeism, turnover*. San Diego: Academic Press.
- Mowday, R. T., 1999, Chicken, Pigs, breakfast and commitment. *OB Newsletter*, vol.10 p.3.
- O'Reilly, C. A. and Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro-social behaviour. *Journal of Applied Psychology*, vol.71, pp. 492–499.
- Pambudi, Teguh S., 2006, Employee On Choice: Survei Komitmen Karyawan Indonesia. www.swa.co.id/swamajalah/sajian/details.php diakses 25 April 2006
- Robbins, P. Stephen, 1994, *Teori Organisasi: struktur, desain, dan aplikasi*, Jakarta: Penerbit Arcan.
- _____, 1996. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications*. 7th edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc A. Simon & Schuster Company.
- _____, 2001, *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River
- Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Silverthorne, Colin, 2004, The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan, *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 7, pp. 592-599.
- Sopiah dan Syihabudhin. 2006. *Manajemen Bisnis Ritel*, Buku Ajar, Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang.

- Souiden *et al.*, 2006 Souiden, Nizar Norizan, M. Kassim, and Heung-Ja Hong, 2006, The effect of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation A cross-cultural analysis, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 7/8, pp. 825-845
- Wen-Chieh Su. 2002. *The Research of Relationship among Organizational Reputation, Organizational Identification, and Organizational Commitment: a Study of Volunteers in Nonprofit Organization*. Thesis. Chung Yuan Christian University.