

**PENGARUH CULTURAL VALUES DAN WORK MOTIVATION TERHADAP  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PERUSAHAAN  
MANUFAKTUR DI SURABAYA**

**Oleh**

**Didit Darmawan, Arif Rachman Putra, Rafadi Khan Khayru,  
Rahayu Mardikaningsih, Reny Nuraini**

**Universitas Sunan Giri Surabaya**

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the influence of cultural values and work motivation on organizational citizenship behavior among employees of manufacturing companies in Surabaya. A quantitative approach with an explanatory survey design was employed. The research is grounded in Blau's (1964) Social Exchange Theory, reinforced by Organ's (1988) concept of Organizational Citizenship Behavior. A sample of 100 employees was selected using purposive sampling, with the criterion of a minimum tenure of one year. Data analysis was conducted using multiple linear regression with the assistance of SPSS version 27. The findings indicate that cultural values have a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, work motivation has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, and both independent variables simultaneously exert a significant influence on organizational citizenship behavior. The study confirms that work motivation is the most dominant factor in enhancing organizational citizenship behavior among employees in manufacturing companies in Surabaya.*

**Keywords:** *organizational citizenship behavior, cultural values, work motivation, manufacturing companies.*

**PENDAHULUAN**

Perilaku kewargaan organisasional atau organizational citizenship behavior menjadi aset penting bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif di tengah persaingan industri yang semakin ketat. Perusahaan manufaktur membutuhkan karyawan yang tidak hanya menjalankan tugas sesuai deskripsi pekerjaan, tetapi juga bersedia melakukan perilaku ekstra yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan (Ouanhlee, 2024). Organ (1988) mendefinisikan organizational citizenship behavior sebagai perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung diakui dalam sistem penghargaan formal namun secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Karyawan yang menunjukkan OCB tinggi cenderung membantu rekan kerja yang kesulitan, mematuhi aturan meskipun tidak diawasi, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan (Bolino & Turnley, 2012). Sebaliknya, rendahnya OCB menyebabkan lingkungan kerja yang individualistis, kurang kolaborasi, dan menurunnya efisiensi tim (Lai et al., 2013). Fenomena ini sering terjadi di sektor manufaktur di mana karyawan cenderung fokus pada target produksi pribadi tanpa peduli pada rekan kerja.

Banyak karyawan enggan membantu karena takut target mereka sendiri terganggu (Hendrik, 2022). identifikasi faktor faktor yang mempengaruhi OCB menjadi sangat penting bagi manajemen perusahaan.

Nilai budaya atau *cultural values* menjadi salah satu faktor fundamental yang membentuk perilaku karyawan di tempat kerja (Grigorescu & Zugravu, 2023). Hofstede (2001) mengidentifikasi empat dimensi budaya utama yaitu individualism versus collectivism, power distance, uncertainty avoidance, serta masculinity versus femininity. Karyawan dengan orientasi kolektivisme tinggi cenderung mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi, sehingga lebih bersedia menunjukkan perilaku altruisme dan courtesy (Magar et al., 2023). Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika budaya organisasi menekankan nilai-nilai kolektivitas dan kesetaraan, karyawan akan membalas dengan perilaku positif seperti OCB. Sebaliknya, budaya individualisme yang kuat membuat karyawan fokus pada keuntungan pribadi dan enggan melakukan perilaku ekstra yang tidak memberikan imbalan langsung (Zhang & Iles, 2021). Perusahaan manufaktur dengan keragaman latar belakang budaya karyawan menghadapi tantangan dalam menyelaraskan nilai-nilai yang mendukung OCB (Holtskog et al., 2018). Tantangan tersebut kian kompleks di lingkungan multikultural, mengingat peran identitas budaya sangat krusial untuk membangun kohesi sosial di tengah masyarakat yang majemuk (Oluwatosin & Rojak, 2023). Kondisi ini menuntut penerapan manajemen berbasis nilai di organisasi multinasional guna menghadapi perbedaan latar belakang budaya secara efektif (Hariani & Mardikaningsih, 2021). Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa *cultural values* berhubungan positif dengan *organizational citizenship behavior* (Arumi et al., 2019; Sidin et al., 2020; Risna & Ali, 2023). Dengan demikian, *cultural values* layak diuji pengaruhnya terhadap OCB di perusahaan manufaktur.

Motivasi kerja atau *work motivation* menjadi faktor kedua yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan (Abuiyada & Chou, 2012). Deci dan Ryan (1985) dalam teori *self-determination* membedakan motivasi menjadi *intrinsic motivation* yang berasal dari dorongan internal dan *extrinsic motivation* yang berasal dari faktor eksternal seperti penghargaan dan pengakuan. Karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi bekerja karena menikmati pekerjaan itu sendiri, bukan karena tekanan atau imbalan eksternal (Akhmaaj, 2024). Mereka cenderung menunjukkan OCB seperti *civic virtue* dan *sportsmanship* karena merasa bahwa kontribusi mereka bermakna bagi organisasi. Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa termotivasi secara positif, mereka akan membalas dengan perilaku yang menguntungkan organisasi, termasuk perilaku di luar tugas formal. Sebaliknya, karyawan dengan motivasi rendah cenderung melakukan pekerjaan sekadar untuk memenuhi target minimal tanpa inisiatif tambahan (Starzyk & Sonnentag, 2019). Perusahaan manufaktur yang menerapkan sistem insentif berbasis kinerja individu seringkali mengabaikan aspek motivasi intrinsik yang mendorong OCB. Penelitian sebelumnya secara konsisten menunjukkan bahwa *work motivation* merupakan prediktor kuat

organizational citizenship behavior (Widowati et al., 2023; Tanti et al., 2024). Dengan demikian, work motivation menjadi variabel penting yang perlu dikaji dalam penelitian ini.

Fenomena rendahnya organizational citizenship behavior di beberapa perusahaan manufaktur Surabaya tercermin dari berbagai indikator seperti rendahnya partisipasi dalam kegiatan sukarela dan minimnya perilaku membantu antar rekan kerja. Berdasarkan observasi awal, sekitar 45 persen karyawan di lini produksi mengaku enggan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan karena khawatir target pribadi mereka tidak tercapai. Budaya individualisme yang kuat membuat karyawan lebih fokus pada pencapaian angka produksi masing-masing tanpa peduli pada dinamika tim. Selain itu, motivasi kerja yang rendah terlihat dari ketidakhadiran karyawan dalam kegiatan pelatihan sukarela dan acara kebersamaan perusahaan. Karyawan hanya datang untuk bekerja dan pulang tepat waktu tanpa memberikan kontribusi tambahan seperti memberi saran perbaikan atau membantu merapikan area kerja bersama. Kondisi ini diperparah dengan sistem penilaian kinerja yang hanya mengukur output kuantitatif tanpa memperhitungkan perilaku prososial. Padahal, ketepatan evaluasi ini memerlukan dukungan sistem informasi sumber daya manusia guna mengoptimalkan pengelolaan sekaligus penilaian kinerja karyawan secara komprehensif (Mardikaningsih & Darmawan, 2013). Akibatnya, karyawan merasa bahwa OCB tidak memberikan manfaat apapun bagi karier mereka. Manajemen sering mengabaikan pentingnya OCB karena kesulitan mengukurnya secara objektif. Fakta di lapangan juga mengindikasikan perlunya kedalaman studi tentang hubungan antara pengawasan kerja, penilaian kinerja, dan pengembangan karier karyawan di dalam organisasi (Darmawan, 2014). Dampaknya, OCB yang rendah berisiko langsung pada penurunan efektivitas tim dan menghambat kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan.

Penelitian tentang pengaruh cultural values dan work motivation terhadap organizational citizenship behavior di perusahaan manufaktur Surabaya masih sangat terbatas. Sebagian besar studi sebelumnya dilakukan di sektor jasa atau perusahaan multinasional dengan karakteristik tenaga kerja yang berbeda. Padahal, karakteristik perusahaan manufaktur yang mengutamakan efisiensi, standarisasi, dan kerja tim memberikan dinamika tersendiri terhadap persepsi karyawan tentang nilai budaya dan motivasi. Karyawan pabrik dengan pekerjaan yang repetitif dan sangat terstruktur mungkin memiliki orientasi kolektivisme yang berbeda dibandingkan dengan pekerja kantoran. Selain itu, belum banyak penelitian yang menguji kedua variabel secara simultan dalam satu model prediksi dengan menggunakan Social Exchange Theory sebagai grand theory. Kesenjangan penelitian ini mendorong penulis untuk mengkaji pengaruh cultural values dan work motivation terhadap organizational citizenship behavior. Keterbatasan kajian ini sekaligus memicu urgensi analisis mengenai mekanisme penciptaan dan perlindungan keahlian inti guna mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi korporasi (Putra et al., 2014). Perusahaan manufaktur di Surabaya dipilih menjadi populasi, dengan sampel 100 karyawan yang dipilih melalui teknik purposive sampling

berdasarkan kriteria masa kerja minimal satu tahun.

Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964) menjadi landasan teoritis utama dalam penelitian ini, diperkuat oleh konsep Organizational Citizenship Behavior dari Organ (1988). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik di mana setiap tindakan positif dari satu pihak akan direspon dengan tindakan positif dari pihak lain. Ketika organisasi menciptakan budaya yang mendukung kolektivitas dan memberikan motivasi yang memadai, karyawan akan membalas dengan perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja, mematuhi aturan, dan berpartisipasi aktif. Sebaliknya, ketika karyawan merasa bahwa nilai budaya yang dianut organisasi bertentangan dengan keyakinan pribadi atau motivasi kerja tidak terpenuhi, mereka akan mengurangi kontribusi sukarela. Organ (1988) mengidentifikasi lima dimensi OCB yaitu altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue yang merupakan manifestasi dari prinsip timbal balik dalam pertukaran sosial. Dengan menggunakan Social Exchange Theory, penelitian ini berupaya menguji apakah cultural values dan work motivation berfungsi sebagai antecedent OCB di perusahaan manufaktur Surabaya.

Tujuan utama penelitian ini adalah mengetahui pengaruh cultural values dan work motivation terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Secara lebih spesifik, penelitian ini menguji pengaruh parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian juga menguji pengaruh simultan dari kedua variabel untuk melihat kontribusi bersama dalam menjelaskan variasi OCB. Hasil penelitian diharapkan memberikan pemahaman teoritis tentang determinan OCB dari perspektif Social Exchange Theory. Temuan penelitian dapat menjadi panduan praktis bagi manajemen perusahaan manufaktur Surabaya dalam menyusun kebijakan penguatan budaya dan motivasi kerja. Kebijakan seperti penguatan nilai kolektivitas melalui kegiatan team building, sistem penghargaan berbasis perilaku prososial, serta program pengembangan motivasi intrinsik dapat dirancang berdasarkan bukti empiris. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Hipotesis pertama menyatakan bahwa cultural values berpengaruh positif terhadap OCB. Hipotesis kedua menyatakan bahwa work motivation berpengaruh positif terhadap OCB. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa cultural values dan work motivation secara simultan berpengaruh signifikan terhadap OCB.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori yang bertujuan menguji pengaruh antar variabel melalui pengukuran numerik. Jenis penelitian ini dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis tentang hubungan kausal antara variabel bebas dan variabel terikat (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling, di mana responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Creswell & Creswell, 2018).

Kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah karyawan dengan masa kerja minimal satu tahun. Kriteria ini dipilih karena karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun dianggap telah memiliki pengalaman yang cukup untuk menilai nilai budaya organisasi dan motivasi kerja mereka. Prosedur pengambilan sampel dilakukan dengan mengidentifikasi karyawan yang memenuhi kriteria melalui data kepegawaian, kemudian dipilih secara sengaja sebanyak 100 orang dari berbagai departemen. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner cetak yang didistribusikan langsung oleh peneliti dengan pendampingan untuk memastikan pemahaman terhadap setiap item pernyataan. Waktu pengisian kuesioner sekitar 15 hingga 20 menit. Tingkat pengembalian kuesioner ditargetkan mencapai 100 persen dengan pengawasan ketat.

Definisi operasional variabel diperlukan untuk mengubah konsep abstrak menjadi indikator yang dapat diukur. Organizational Citizenship Behavior (Y) didefinisikan sebagai perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung diakui dalam sistem penghargaan formal namun secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 1988). Indikator OCB mengacu pada Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000) yang meliputi altruism yaitu membantu rekan kerja, conscientiousness yaitu ketaatan pada aturan, sportsmanship yaitu toleransi terhadap kondisi kerja yang kurang ideal, courtesy yaitu menghormati orang lain, serta civic virtue yaitu partisipasi dalam kegiatan organisasi. Cultural Values (X1) didefinisikan sebagai nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota kelompok yang mempengaruhi persepsi, sikap, dan perilaku mereka dalam organisasi (Hofstede, 2001). Indikator cultural values diadaptasi dari Hofstede (2001) meliputi individualism versus collectivism yaitu orientasi pada kelompok atau individu, power distance yaitu penerimaan terhadap ketidaksetaraan kekuasaan, uncertainty avoidance yaitu upaya menghindari ketidakpastian, serta masculinity versus femininity yaitu orientasi nilai kerja yang kompetitif atau kooperatif. Work Motivation (X2) didefinisikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan, mengaktifkan, dan mempertahankan perilaku kerja karyawan (Deci & Ryan, 1985). Indikator work motivation dari Deci dan Ryan (1985) meliputi intrinsic motivation yaitu dorongan internal karena kesenangan dan kepuasan dari pekerjaan itu sendiri, extrinsic motivation yaitu dorongan eksternal dari penghargaan dan pengakuan, serta identified regulation yaitu kesadaran akan tujuan dan nilai pekerjaan.

Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner dengan skala Likert 5 poin, di mana angka 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan angka 5 menunjukkan sangat setuju. Skala Likert dipilih karena mampu mengukur intensitas persepsi responden terhadap setiap pernyataan dengan tingkat presisi yang baik (Sekaran & Bougie, 2016). Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan persamaan  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$ , di mana Y adalah organizational citizenship behavior, X1 adalah cultural values, X2 adalah work motivation,  $\beta_0$  adalah konstanta,  $\beta_1$  dan  $\beta_2$  adalah koefisien regresi, dan  $\epsilon$  adalah error term. Sebelum analisis regresi dilakukan, data terlebih dahulu diuji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas sebagai asumsi klasik (West, 2008). Uji validitas

menggunakan korelasi corrected item total correlation dengan  $r$  tabel 0,197 untuk  $N=100$ , sedangkan uji reliabilitas menggunakan Cronbach alpha dengan batas minimal 0,70 (Hair et al., 2019). Seluruh analisis statistik dalam penelitian ini menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi 27.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data penelitian terkumpul dari 100 responden karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya yang memenuhi kriteria purposive sampling, yaitu masa kerja minimal satu tahun. Seluruh kuesioner yang disebarakan kembali dengan tingkat pengembalian 100 persen karena proses pendampingan langsung oleh peneliti. Berdasarkan karakteristik demografis, mayoritas responden berjenis kelamin laki laki sebanyak 71 orang (71 persen), sedangkan perempuan sebanyak 29 orang (29 persen). Dari segi usia, responden dengan rentang usia 20 hingga 30 tahun sebanyak 32 orang (32 persen), usia 31 hingga 40 tahun sebanyak 46 orang (46 persen), dan usia di atas 40 tahun sebanyak 22 orang (22 persen). Berdasarkan tingkat pendidikan, responden lulusan SMA sebanyak 41 orang (41 persen), diploma sebanyak 24 orang (24 persen), sarjana sebanyak 32 orang (32 persen), dan pascasarjana sebanyak 3 orang (3 persen). Masa kerja responden antara 1 hingga 5 tahun sebanyak 42 orang (42 persen), 6 hingga 10 tahun sebanyak 38 orang (38 persen), dan lebih dari 10 tahun sebanyak 20 orang (20 persen). Profil responden ini menunjukkan bahwa sampel penelitian didominasi oleh laki laki dengan rentang usia produktif dan masa kerja beragam.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki corrected item total correlation di atas 0,197, sehingga dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach alpha untuk masing masing variabel yaitu organizational citizenship behavior sebesar 0,879, cultural values sebesar 0,845, dan work motivation sebesar 0,862. Seluruh nilai ini melampaui batas 0,70, sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov Smirnov menghasilkan nilai statistik sebesar 0,082 dengan signifikansi 0,108. Nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai Tolerance untuk cultural values sebesar 0,712 dan work motivation sebesar 0,712. Nilai Tolerance lebih besar dari 0,10. Nilai VIF untuk cultural values sebesar 1,404 dan work motivation sebesar 1,404. Seluruh nilai VIF kurang dari 10, sehingga tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Uji heteroskedastisitas dengan uji Glejser menghasilkan nilai signifikansi untuk cultural values sebesar 0,346 dan work motivation sebesar 0,298. Seluruh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga model regresi terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

Tabel 1. ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	734,567	2	367,284	51,234	0,000
Residual	695,433	97	7,169		
Total	1.430,000	99			

Sumber: Output SPSS

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai  $F$  hitung sebesar 51,234 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan

bahwa model regresi layak digunakan untuk memprediksi organizational citizenship behavior. Dengan kata lain, cultural values dan work motivation secara simultan berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior.

Tabel 2. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,716	0,513	0,503	2,677

Sumber: Output SPSS

Tabel 2 menunjukkan nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,716, yang berarti hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat tergolong kuat. Nilai R Square sebesar 0,513 mengindikasikan bahwa cultural values dan work motivation secara bersama sama mampu menjelaskan 51,3 persen variasi dalam organizational citizenship behavior. Sisanya sebesar 48,7 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,503 menunjukkan bahwa setelah penyesuaian terhadap jumlah prediktor, kemampuan model tetap berada pada level yang baik.

Tabel 3. Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,432	1,756		3,093	0,003
Cultural Values (X1)	0,378	0,083	0,352	4,554	0,000
Work Motivation (X2)	0,412	0,079	0,403	5,215	0,000

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan Tabel 3, persamaan regresi yang diperoleh adalah  $Y = 5,432 + 0,378 X_1 + 0,412 X_2$ . Konstanta sebesar 5,432 menunjukkan bahwa ketika cultural values dan work motivation bernilai nol, maka nilai organizational citizenship behavior diprediksi sebesar 5,432. Koefisien regresi cultural values bernilai positif 0,378, artinya setiap peningkatan satu satuan cultural values akan meningkatkan organizational citizenship behavior sebesar 0,378 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Koefisien regresi work motivation bernilai positif 0,412, artinya setiap peningkatan satu satuan work motivation akan meningkatkan organizational citizenship behavior sebesar 0,412 satuan. Nilai standardized coefficients menunjukkan bahwa work motivation memiliki kontribusi lebih besar (Beta=0,403) dibandingkan cultural values (Beta=0,352).

Hasil uji t pada Tabel 3 menunjukkan bahwa cultural values memiliki t hitung sebesar 4,554 dengan signifikansi 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga H1 diterima. Artinya, cultural values berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Work motivation memiliki t hitung sebesar 5,215 dengan signifikansi 0,000, sehingga H2 diterima bahwa work motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap

organizational citizenship behavior. Hasil uji F pada Tabel 1 menunjukkan nilai F hitung sebesar 51,234 dengan signifikansi 0,000, sehingga H3 diterima. Dengan demikian, cultural values dan work motivation secara simultan berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior.

Pengaruh *cultural values* terhadap *organizational citizenship behavior* ditemukan positif dan signifikan. Temuan ini mengkonfirmasi teori Hofstede (2001) bahwa nilai budaya seperti kolektivisme, jarak kekuasaan rendah, dan femininitas mendorong perilaku prososial di tempat kerja. Karyawan dengan orientasi kolektivisme tinggi mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi, sehingga mereka lebih bersedia membantu rekan yang kesulitan dan berpartisipasi dalam kegiatan bersama (Rhee et al., 2017). Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa ketika organisasi menciptakan budaya yang mendukung kebersamaan dan kesetaraan, karyawan akan membalas dengan perilaku positif seperti *altruism*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Sebaliknya, budaya individualisme yang kuat membuat karyawan fokus pada keuntungan pribadi dan enggan melakukan perilaku ekstra yang tidak memberikan imbalan langsung (Darmawan et al., 2020). Implikasi dari temuan ini adalah bahwa perusahaan manufaktur di Surabaya perlu secara sadar membangun nilai-nilai budaya yang mendukung OCB. Program seperti kegiatan *team building* berbasis kolektivitas, penghargaan untuk tim yang paling kooperatif, serta sosialisasi nilai-nilai kebersamaan dapat memperkuat *cultural values* yang positif (Burt et al., 2022). Langkah penguatan ini krusial mengingat efektivitas kepemimpinan dalam mengonstruksi sekaligus mereproduksi budaya organisasi kerap dilakukan melalui simbol-simbol dan ritual formal (Irfan & Sajjapong, 2023), terutama saat mengimplementasikan manajemen berbasis nilai di organisasi multinasional guna menghadapi perbedaan latar belakang budaya (Hariani & Mardikaningsih, 2021). Manajemen juga perlu menjadi teladan dengan menunjukkan perilaku yang menghargai kontribusi setiap anggota tim. Dengan *cultural values* yang kuat, karyawan akan mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi. OCB akan meningkat karena karyawan melihat bahwa perilaku prososial adalah norma yang dihargai di tempat kerja sebagaimana pemangku kebijakan membangun kebijakan keberlanjutan yang relevan dengan muatan nilai budaya lokal (Mardikaningsih & Darmawan, 2023).

Pengaruh *work motivation* terhadap *organizational citizenship behavior* ditemukan positif dan signifikan, dengan koefisien regresi lebih besar dibandingkan *cultural values*. Temuan ini memperkuat kerangka teoritis Deci dan Ryan (1985) bahwa motivasi intrinsik yang berasal dari kenikmatan pekerjaan itu sendiri mendorong karyawan untuk berkontribusi melebihi tugas formal. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, sehingga mereka rela membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif tanpa mengharapkan imbalan eksternal (Eddine et al., 2023). Motivasi ekstrinsik yang sehat juga berperan, terutama ketika penghargaan diberikan untuk perilaku prososial bukan hanya untuk output

kuantitatif. Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa termotivasi secara positif oleh organisasi, mereka akan membalas dengan perilaku yang menguntungkan organisasi, termasuk OCB. Sebaliknya, karyawan dengan motivasi rendah cenderung melakukan pekerjaan sekadar untuk memenuhi target minimal tanpa inisiatif tambahan (Darmawan, 2024). Implikasi bagi perusahaan manufaktur Surabaya adalah bahwa sistem manajemen kinerja perlu dirancang untuk mendorong motivasi intrinsik. Pekerjaan yang berulang dan monoton perlu didesain ulang agar lebih variatif dan menantang. Program pengakuan untuk perilaku membantu dan berbagi pengetahuan dapat memperkuat motivasi ekstrinsik yang positif (Nguyen et al., 2019). Pendekatan manajerial ini juga terbukti efektif dalam mengukur motivasi sekaligus kinerja pekerja senior demi keberlanjutan kontribusi mereka terhadap kemajuan organisasi (Darmawan & Mardikaningsih, 2023). Dengan *work motivation* yang tinggi, karyawan akan merasakan bahwa pekerjaan adalah sumber kepuasan, bukan sekadar kewajiban. OCB akan meningkat karena karyawan ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi yang telah memberikan makna pada pekerjaan mereka.

Secara simultan, *cultural values* dan *work motivation* bersama-sama mampu menjelaskan 51,3 persen variasi dalam *organizational citizenship behavior*, yang berarti bahwa kedua variabel memiliki peran yang saling melengkapi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work motivation* memiliki pengaruh yang sedikit lebih dominan dibandingkan *cultural values*, namun keduanya tetap signifikan dan positif. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa Social Exchange Theory dari Blau (1964) sangat relevan dalam menjelaskan dinamika OCB di perusahaan manufaktur. *Cultural values* menyediakan kerangka norma dan harapan tentang perilaku yang pantas, sementara *work motivation* menyediakan energi dan arah untuk mewujudkan perilaku tersebut. Perusahaan yang hanya mengandalkan penanaman nilai budaya tanpa memperhatikan motivasi karyawan mungkin tidak akan optimal hasilnya (Akhpolova et al., 2024). Keterkaitan ini mempertegas pentingnya konstruksi sosial mengenai keseimbangan kehidupan kerja di dalam batasan norma budaya dan organisasi (Eddine & Darmawan, 2022). Sebaliknya, karyawan yang sangat termotivasi tetapi bekerja dalam budaya individualistis juga akan kesulitan menunjukkan OCB karena tidak ada norma yang mendukung. Karyawan manufaktur di Surabaya, dengan karakteristik pekerjaan yang repetitif dan sangat terstruktur, sangat membutuhkan kombinasi antara budaya kolektivitas dan motivasi yang tinggi. Di luar lingkungan industri, ketahanan komunital seperti strategi adaptasi masyarakat terhadap perubahan lingkungan juga bertumpu pada perspektif sosial-budaya yang kuat (Oluwatoyin & Mardikaningsih, 2022), bahkan ikatan penerimaan sosial di level warga umum dapat direkonstruksi melalui relasi kewarganegaraan yang inklusif (Rizaldy et al., 2023). Ketika kedua faktor ini hadir bersamaan, karyawan akan merasakan bahwa organisasi adalah rumah bersama yang layak diperjuangkan. OCB

yang tinggi akan berdampak pada peningkatan efisiensi tim, penurunan konflik, serta terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

## **PENUTUP**

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa cultural values berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior, work motivation berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior, serta kedua variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Kedua variabel bebas memberikan kontribusi sebesar 51,3 persen terhadap variasi OCB, sehingga model regresi yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang baik. Work motivation terbukti sebagai faktor yang sedikit lebih dominan dibandingkan cultural values dalam meningkatkan OCB. Temuan ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa Social Exchange Theory berlaku kuat di sektor manufaktur.

Bagi perusahaan manufaktur di Surabaya, disarankan untuk memperkuat nilai-nilai budaya kolektivitas melalui kegiatan team building rutin, sistem penghargaan berbasis tim, serta komunikasi yang menekankan pentingnya kebersamaan. Perusahaan juga perlu meningkatkan work motivation karyawan melalui desain ulang pekerjaan yang lebih variatif, pemberian otonomi yang bertahap, serta program pengakuan untuk perilaku prososial. Sistem penilaian kinerja sebaiknya memasukkan indikator OCB sebagai komponen evaluasi, bukan hanya output kuantitatif. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja atau kepercayaan organisasional untuk memahami mekanisme pengaruh yang lebih kompleks. Penelitian dengan desain longitudinal juga dapat mengungkap bagaimana perubahan cultural values dan work motivation mempengaruhi OCB dalam jangka waktu panjang.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abuiyada, H. S., & Chou, S. Y. (2012). A Two-Factor Model of Organizational Citizenship Behaviour in Organizations. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 134–144.
- Akhmaaj, A. A. M. (2024). Intrinsic motivational factors as a dominant indicator of job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*.  
<https://doi.org/10.29322/ijsrp.14.04.2023.p14806>
- Akhpолоva, V. B., Kabaloeva, A. V., & Khugaeva, A. S. (2024). Development of organizational culture and its impact on staff motivation. *Èkonomika i Upravlenie: Problemy, Rešeniâ*, 7/3(147), 118–123.  
<https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.07.03.016>
- Arumi, M. S., Aldrin, N., & Murti, T. R. (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator. *International Journal of Research In Business and Social Science*, 8(4), 124–132. <https://doi.org/10.20525/IJRBS.V8I4.274>

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2012). Organizational Citizenship Behavior: A Review of the Political Perspective. 195–224. <https://doi.org/10.4324/9780203197424-16>
- Burt, B. A., Stone, B. D., Perkins, T. C., Polk, A., Ramirez, C., & Rosado, J. (2022). Team Culture of Community: Cultural Practices for Scientific Team Cohesion and Productivity. *Small Group Research*, 53(6), 855–890. <https://doi.org/10.1177/10464964221097699>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. (2023). Measuring Motivation and Performance of Older Workers for Sustainable Organizational Contribution, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(2), 167-196.
- Darmawan, D. (2014). Studi Tentang Hubungan Pengawasan Kerja, Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 17-24.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47–58.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Publishing Company.
- Eddine, B. A. S. & D. Darmawan. (2022). Social Construction of Work Life Balance in Cultural and Organizational Norms, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 213-234.
- Eddine, B. A. S., Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2023). The Effect of Knowledge Management and Quality of Work Life on Employee Commitment. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 87–100.
- GRIGORESCU, C., & ZUGRAVU, G. A. (2023). The Influence of Organizational Culture on Motivation Management. *Communications of International Proceedings*. <https://doi.org/10.5171/2023.4116323>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 67-72.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences.

- Journal of Social Science Studies, 1(1), 67-72.
- Hendrik, S. (2022). When colleagues come to see each other as rivals: Does internal competition affect workplace performance? <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.17761.58722>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Holtskog, H., Carayannis, E. G., Kaloudis, A., & Ringen, G. (2018). Organizational Culture: The Differentiated Perspective. 61–82. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-41887-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-41887-2_4)
- Irfan, M. & T. Sajjapong. (2023). Leadership in Constructing and Reproducing Organizational Culture through Symbols and Rituals, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(2), 143-166.
- Lai, J. Y. M., Lam, L. W., & Lam, S. S. K. (2013). Organizational citizenship behavior in work groups: A team cultural perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 1039–1056. <https://doi.org/10.1002/JOB.1840>
- Magar, M. T., Bista, S., Hamal, K., & Nyaupane, N. P. (2023). Collectivism from Employees' Perspective in the Nepalese Banking Industry. <https://doi.org/10.3126/ija.v1i1.58837>
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41–51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2023). Building Sustainability Policies Relevant to Local Cultural Values. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 127-132
- Nguyen, T.-M., Nham, T. P., Froese, F. J., & Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 998–1016. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2019-0029>
- Oluwatosin, A., & Rojak, J. A. (2023). The Role of Cultural Identity to Build Social Cohesion: Challenges, Implications, and Integration Strategies in Multicultural Societies. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(1), 56-62.
- Oluwatoyin, F., & Mardikaningsih, R. (2022). Community adaptation strategy to climate change based on socio-cultural perspective. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 167-172.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Ouanhlee, T. (2024). The Influence of the Manufacturing Industry Environment, Organizational Structures, and Economic Trends on Employee Responsibilities in the Manufacturing Industry. *Technology and Investment*, 15(01), 39–76.

- <https://doi.org/10.4236/ti.2024.151004>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme Penciptaan dan Perlindungan Keahlian Inti untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37-50.
- Rhee, J., Zhao, X., Jun, I., & Kim, C. (2017). Effects of collectivism on Chinese organizational citizenship behavior: Guanxi as moderator. *Social Behavior and Personality*, 45(7), 1127-1142. <https://doi.org/10.2224/SBP.6218>
- Risna, M., & Ali, J. (2023). The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior of Indonesian Post Office Employees. <https://doi.org/10.4108/eai.4-11-2022.2328962>
- Rizaldy, B. M, S. Waskito, & A. R. Putra. (2023). Constructing Social Acceptance of Former Prisoners After Release through Citizenship Relations, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(2), 309-332.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sidin, A. I., Darmawansyah, Mangilep, A. U. A., Ayuningsih, T., & Bulu', R. M. (2020). Can Buginese values foster the organizational citizenship behavior (OCB) of civil servants in local hospital in Makassar, South Sulawesi, Indonesia. *Enfermería Clínica*, 30, 229-232. <https://doi.org/10.1016/J.ENFCLI.2020.06.052>
- Starzyk, A., & Sonnentag, S. (2019). When do low-initiative employees feel responsible for change and speak up to managers? *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103342. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2019.103342>
- Tanti, T., Wijono, S., & Murti, H. A. S. (2024). Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior as Predictors of Job Motivation. *Interdisciplinary Journal and Hummanity*, 3(11), 818-831. <https://doi.org/10.58631/injury.v3i11.1377>
- West, K. D. (2008). Heteroskedasticity and Autocorrelation Corrections. *The New Palgrave Dictionary of Economics*, 2724-2730. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-58802-2\\_726](https://doi.org/10.1007/978-1-349-58802-2_726)
- Widowati, R., Ismail, D. H., & Hermawan, E. (2023). Measurement Of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Transformational Leadership Style, Organizational Culture And Work Motivation. 1(4), 121-132. <https://doi.org/10.56403/lejea.v1i4.102>
- Zhang, C., & Iles, P. R. (2021). Organizational Culture. <https://doi.org/10.4135/9781036232221.n11>