

INTERNALISASI NILAI KOMATSU WAY SEBAGAI STRATEGI MANAJEMEN KINERJA: STUDI KASUS PADA PT KOMATSU INDONESIA

Arkananta Erya Tama^{1)*}, Djuni Thamrin¹⁾, Zahara Tussoleha Rony¹⁾

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya Bekasi, Indonesia

Email: 202210325009@mhs.ubharajaya.ac.id*

Riwayat Artikel

Diterima: 17 Juni 2026

Disetujui: 17 Juli 2026

Diterbitkan: 31 Juli 2026

Abstract

This study analyzes the internalization of Komatsu Way values as a performance management strategy and identifies barriers to its implementation at PT Komatsu Indonesia. A qualitative intrinsic case study design was employed. Data were collected from September 2025 to April 2026 through in-depth interviews, field observations, and document analysis. Six purposively selected informants participated: one manager, one human resources representative, and four employees with 2-28 years of tenure. Data were analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. Trustworthiness was enhanced through source and method triangulation, member checking, prolonged observation, and process documentation. The findings reveal five interrelated internalization mechanisms: routine briefings and work direction, training and coaching, leadership role modeling, habituation in daily work, and behavior-based evaluation and supervision. These mechanisms connect the five core values - Customer First, Quality, Continuous Improvement, Teamwork, and Integrity - with expected work behaviors and performance outcomes. However, the internalization process remains uneven due to differences in the depth of employee understanding, a knowledge-to-habit gap, inconsistent coaching, suboptimal cross-functional coordination, limited improvement initiatives, and fear of blame when reporting errors. The study shows that value internalization can operate as a behavior-based performance management architecture when organizational values are consistently translated into work practices, feedback, evaluation, and systemic reinforcement.

Keywords: value internalization; Komatsu Way; performance management; organizational culture; case study

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis proses internalisasi nilai Komatsu Way sebagai strategi manajemen kinerja serta mengidentifikasi hambatan penerapannya di PT Komatsu Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik. Data dikumpulkan pada September 2025-April 2026 melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi. Enam informan dipilih secara purposif, terdiri atas seorang manajer, seorang personel sumber daya manusia, dan empat karyawan dengan masa kerja 2-28 tahun. Analisis data mengikuti tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik,

member check, perpanjangan pengamatan, serta audit proses penelitian. Hasil menunjukkan bahwa internalisasi berlangsung melalui lima mekanisme yang saling terkait: briefing dan pengarahan rutin, pelatihan dan coaching, keteladanan pimpinan, pembiasaan dalam aktivitas kerja, serta evaluasi dan pengawasan berbasis perilaku. Mekanisme tersebut menghubungkan lima nilai utama - Customer First, Quality, Continuous Improvement, Teamwork, dan Integrity - dengan ekspektasi perilaku dan pencapaian kerja. Namun, internalisasi belum merata akibat perbedaan kedalaman pemahaman, kesenjangan antara pengetahuan dan kebiasaan, inkonsistensi pembinaan, koordinasi lintas bagian yang belum optimal, rendahnya inisiatif perbaikan, dan rasa takut disalahkan ketika melaporkan kesalahan. Penelitian ini menegaskan bahwa internalisasi nilai dapat berfungsi sebagai arsitektur manajemen kinerja berbasis perilaku apabila nilai diterjemahkan ke dalam praktik kerja, umpan balik, evaluasi, dan penguatan sistem secara konsisten.

Kata kunci: internalisasi nilai; Komatsu Way; manajemen kinerja; budaya organisasi; studi kasus

A. PENDAHULUAN

Pada industri manufaktur menuntut perusahaan menjaga kualitas, produktivitas, keselamatan, kecepatan respons, dan kemampuan beradaptasi secara bersamaan. Tantangan tersebut tidak dapat dijawab hanya melalui investasi teknologi atau penyempurnaan prosedur. Kualitas sumber daya manusia, terutama cara karyawan memahami standar dan bertindak ketika menghadapi situasi kerja nyata, menjadi penentu konsistensi kinerja organisasi. Karena itu, manajemen kinerja semakin dipahami sebagai proses berkelanjutan yang menghubungkan tujuan, perilaku, pembinaan, umpan balik, evaluasi, dan pengembangan karyawan, bukan sekadar penilaian hasil pada akhir periode (Maley et al., 2024; Siraj & Hågen, 2023).

Nilai perusahaan dapat menjadi perangkat penting dalam proses tersebut karena menyediakan prinsip bersama untuk menentukan perilaku yang dianggap benar, prioritas yang harus didahulukan, dan cara pengambilan keputusan ketika aturan formal tidak memberikan jawaban yang cukup. Budaya organisasi yang kuat membentuk kesamaan persepsi dan arah tindakan, sehingga anggota organisasi tidak hanya mengetahui target, tetapi juga memahami cara yang diharapkan untuk mencapainya (Tadesse Bogale & Debela, 2024). Namun, keberadaan nilai pada dokumen, poster, orientasi karyawan, atau materi pelatihan belum otomatis menghasilkan perilaku yang konsisten. Nilai baru memiliki daya kelola ketika dipahami, diterima, dipraktikkan, diperkuat, dan akhirnya menjadi kebiasaan kerja.

PT Komatsu Indonesia menerapkan Komatsu Way sebagai pedoman budaya dan perilaku kerja. Dalam penelitian ini, Komatsu Way direpresentasikan melalui lima nilai utama, yaitu Customer First, Quality, Continuous Improvement, Teamwork, dan Integrity. Kelima nilai tersebut relevan dengan karakter operasi manufaktur. Customer First mengarahkan karyawan untuk menilai dampak pekerjaan terhadap kebutuhan pelanggan; Quality menekankan mutu hasil sekaligus disiplin proses; Continuous Improvement mendorong pencarian cara kerja yang lebih baik; Teamwork menuntut koordinasi lintas fungsi; sedangkan Integrity mengharuskan kejujuran, keterbukaan, dan tanggung jawab terhadap hasil kerja.

Observasi awal dan informasi manajerial menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai yang telah disosialisasikan dengan praktik pada sebagian situasi kerja. Kesenjangan tersebut

tampak dalam perbedaan pemahaman karyawan, ketidakkonsistenan standar hasil, terbatasnya inisiatif perbaikan, koordinasi lintas bagian yang belum selalu efektif, serta keraguan untuk melaporkan kesalahan karena khawatir disalahkan. Masalah ini penting karena nilai yang berhenti pada tingkat pengetahuan cenderung menjadi simbol budaya, sedangkan nilai yang terinternalisasi dapat bekerja sebagai mekanisme pengendalian sosial dan motivasi intrinsik.

Kajian terdahulu telah menunjukkan keterkaitan nilai organisasi, budaya, kepemimpinan, dan sistem manajemen kinerja dengan sikap serta kinerja karyawan (Harini et al., 2025; Hosciuc Rendi et al., 2025; O'Reilly et al., 2024). Penelitian mengenai internalisasi nilai juga menekankan perlunya sosialisasi berkelanjutan, keteladanan, keterlibatan anggota, dan kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai organisasi (Lorenz, 2025; Syaputra et al., 2023; Wu et al., 2025a). Meskipun demikian, masih terbatas penelitian yang menjelaskan bagaimana rangkaian kegiatan internalisasi berfungsi secara langsung sebagai strategi manajemen kinerja pada konteks perusahaan manufaktur.

Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan memusatkan perhatian pada proses, bukan hanya hubungan antarvariabel. Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: (1) bagaimana nilai Komatsu Way diinternalisasikan dalam aktivitas kerja dan sistem manajemen kinerja PT Komatsu Indonesia; dan (2) faktor apa saja yang menghambat proses tersebut. Kontribusi penelitian terletak pada perumusan internalisasi nilai sebagai arsitektur manajemen kinerja berbasis perilaku: nilai diterjemahkan menjadi bahasa pengarah, teladan pimpinan, kebiasaan kerja, kriteria evaluasi, dan dasar umpan balik. Perspektif ini memperluas pemahaman nilai perusahaan dari sekadar identitas budaya menjadi perangkat pengelolaan kinerja sehari-hari.

B. KAJIAN PUSTAKA

Internalisasi Nilai Organisasi

Internalisasi nilai merupakan proses ketika nilai yang semula berasal dari luar individu dipahami secara kognitif, diterima secara afektif, dan diwujudkan secara konsisten dalam perilaku. Pada tahap awal, karyawan mengenali istilah dan makna nilai. Tahap berikutnya melibatkan penilaian bahwa nilai tersebut relevan dan sejalan dengan prinsip pribadi. Internalisasi mencapai tingkat yang lebih kuat ketika nilai menjadi dasar spontan dalam mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, dan berinteraksi dengan rekan kerja tanpa selalu menunggu pengawasan atau ancaman sanksi (Wu et al., 2025a, 2025b).

Proses tersebut bersifat bertahap dan memerlukan pengulangan. Sosialisasi formal memberikan kerangka pemahaman, tetapi pembelajaran nyata berlangsung ketika karyawan melihat contoh, mencoba menerapkan nilai, menerima umpan balik, dan mengamati konsekuensi dari perilakunya. Penelitian tentang transformasi dan sosialisasi nilai organisasi menunjukkan bahwa komunikasi yang berkelanjutan melalui beragam media membantu anggota organisasi menyesuaikan perilaku dan membangun makna bersama (Syaputra et al., 2023). Dengan demikian, efektivitas internalisasi tidak cukup diukur dari kemampuan menyebutkan nilai, tetapi dari konsistensi perilaku, pengambilan keputusan berbasis nilai, penyebaran teladan, dan integrasi nilai ke dalam sistem organisasi.

Kesesuaian nilai atau *value congruence* memperkuat proses internalisasi. Ketika nilai organisasi dirasakan selaras dengan keyakinan pribadi, karyawan lebih mudah membangun

identifikasi terhadap organisasi dan terlibat dalam pekerjaan. Sebaliknya, apabila nilai hanya dipersepsikan sebagai tuntutan formal, perilaku yang muncul cenderung bersifat kepatuhan sementara dan bergantung pada kontrol eksternal (Lorenz, 2025). Oleh sebab itu, organisasi perlu menjelaskan alasan di balik nilai, menghubungkannya dengan pengalaman kerja, serta memberi ruang dialog agar karyawan dapat membangun pemaknaan pribadi.

Internalisasi Nilai dalam Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan siklus yang mencakup penetapan ekspektasi, pelaksanaan pekerjaan, pemantauan, pembinaan, umpan balik, evaluasi, dan pengembangan. Sistem yang efektif tidak hanya menilai apa yang dicapai, tetapi juga bagaimana pencapaian tersebut diperoleh. Dalam konteks ini, nilai organisasi dapat berfungsi sebagai standar perilaku yang melengkapi indikator hasil. Integrasi nilai ke dalam manajemen kinerja membuat organisasi dapat menilai mutu proses, cara berkolaborasi, tanggung jawab, dan orientasi perbaikan secara lebih eksplisit.

Perubahan lingkungan kerja mendorong organisasi beralih dari evaluasi tahunan yang bersifat retrospektif menuju umpan balik yang lebih berkelanjutan. Umpan balik yang tepat waktu membantu karyawan memahami kesenjangan perilaku, memperbaiki cara kerja, dan mempertahankan keterlibatan dalam tugas (Giamos et al., 2024). Ketika bahasa umpan balik dikaitkan dengan nilai perusahaan, pembinaan menjadi lebih konsisten karena pimpinan dan karyawan memiliki kerangka rujukan yang sama. Nilai juga dapat diintegrasikan ke dalam rekrutmen, orientasi, pelatihan, coaching, penghargaan, promosi, dan pengembangan kepemimpinan.

Pada praktiknya, integrasi nilai menghadapi risiko formalisme. Nilai dapat berubah menjadi daftar kata yang dihafal jika tidak diterjemahkan ke dalam contoh perilaku yang dapat diamati. Karena itu, setiap nilai perlu memiliki indikator operasional. Customer First dapat diterjemahkan menjadi responsivitas dan kemampuan melihat dampak pekerjaan terhadap pelanggan; Quality menjadi kepatuhan pada standar dan ketelitian; Continuous Improvement menjadi keberanian mengidentifikasi masalah dan mengusulkan perbaikan; Teamwork menjadi koordinasi dan berbagi informasi; sedangkan Integrity menjadi kejujuran pelaporan dan kesediaan bertanggung jawab.

Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kajian tersebut, penelitian ini memandang internalisasi nilai sebagai rangkaian lima tahap: paparan nilai, pemaknaan, penerapan, penguatan, dan institusionalisasi. Paparan terjadi melalui orientasi, briefing, poster, dan pelatihan. Pemaknaan dibentuk melalui diskusi, coaching, dan penjelasan kasus. Penerapan berlangsung dalam tugas sehari-hari. Penguatan diberikan melalui teladan, umpan balik, evaluasi, dan penghargaan. Institusionalisasi tercapai ketika nilai menjadi kebiasaan serta terintegrasi dalam sistem manajemen. Hambatan dapat muncul pada setiap tahap, mulai dari perbedaan pemahaman sampai lemahnya dukungan lingkungan kerja.

Tabel 1. Kerangka Proses Internalisasi Nilai dan Hubungannya dengan Manajemen Kinerja

Tahap	Mekanisme utama	Fungsi dalam manajemen kinerja
Paparan	Orientasi, briefing, materi visual, pelatihan	Menyamakan bahasa nilai dan ekspektasi awal

Tahap	Mekanisme utama	Fungsi dalam manajemen kinerja
Pemaknaan	Diskusi kasus, coaching, penjelasan alasan dan konsekuensi	Membangun pemahaman kontekstual dan komitmen pribadi
Penerapan	Praktik kerja harian dan pengambilan keputusan	Menerjemahkan nilai menjadi perilaku yang dapat diamati
Penguatan	Keteladanan, umpan balik, pengawasan, penghargaan	Memperbaiki kesenjangan perilaku dan menjaga konsistensi
Institusionalisasi	Integrasi dalam penilaian, pengembangan, dan rutinitas organisasi	Menjadikan nilai bagian dari sistem dan budaya kerja

Sumber: Sintesis peneliti berdasarkan kajian literatur dan temuan penelitian (2026).

B. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik. Desain ini dipilih karena penelitian berfokus pada satu kasus spesifik, yaitu internalisasi Komatsu Way dalam konteks nyata PT Komatsu Indonesia. Tujuan penelitian bukan melakukan generalisasi statistik terhadap seluruh perusahaan manufaktur, melainkan memperoleh pemahaman mendalam mengenai pengalaman pelaku, mekanisme pembinaan, praktik sehari-hari, dan hambatan internalisasi nilai.

Penelitian dilaksanakan di PT Komatsu Indonesia, Jalan Raya Cakung-Cilincing Km. 4, Jakarta Utara. Pengumpulan dan pengolahan data berlangsung dari September 2025 sampai April 2026, mencakup observasi awal, penyusunan pedoman wawancara, pengumpulan data, analisis, verifikasi, dan penarikan kesimpulan. Area pengamatan mencakup ruang kerja manajemen, area produksi, ruang briefing, ruang pelatihan, dan area koordinasi lintas bagian yang berkaitan dengan penerapan Komatsu Way.

Informan dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung, pengetahuan mengenai Komatsu Way, pengalaman kerja minimal satu tahun, dan kemampuan memberikan perspektif manajerial maupun operasional. Enam informan terdiri atas satu manajer, satu personel HR/training development, dan empat karyawan. Untuk menjaga kerahasiaan, nama informan pada artikel ini diganti dengan kode.

Tabel 2. Karakteristik Informan Penelitian

Kode	Posisi	Masa kerja	Kontribusi data
M1	Manajer	26 tahun	Kebijakan, pembinaan, evaluasi, dan keteladanan nilai
HR1	HR/Training	28 tahun	Sosialisasi, pelatihan, monitoring, dan evaluasi nilai
K1	Karyawan	25 tahun	Pengalaman penerapan nilai di lapangan
K2	Karyawan	3 tahun	Pengalaman penerapan nilai di lapangan

Kode	Posisi	Masa kerja	Kontribusi data
K3	Karyawan	2 tahun	Pengalaman penerapan nilai di lapangan
K4	Karyawan	23 tahun	Pengalaman penerapan nilai di lapangan

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026).

Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Pertama, wawancara mendalam untuk menggali pemahaman, pengalaman, dan penilaian informan mengenai proses internalisasi serta hambatanya. Kedua, observasi lapangan untuk melihat bagaimana nilai tercermin dalam briefing, perilaku kerja, koordinasi, kepatuhan terhadap standar, dan evaluasi. Ketiga, dokumentasi terhadap materi pelatihan, prosedur kerja, catatan evaluasi, poster nilai, dan dokumen pendukung yang relevan. Kombinasi teknik tersebut memungkinkan peneliti membandingkan pernyataan informan dengan praktik dan bukti organisasi.

Analisis dilakukan secara interaktif berdasarkan Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Tahap pertama adalah kondensasi data melalui transkripsi, pemberian kode, pemilahan informasi, dan pengelompokan data ke dalam kategori proses internalisasi dan faktor penghambat. Tahap kedua adalah penyajian data dalam matriks perbandingan antar-informan dan ringkasan tematik. Tahap ketiga adalah penarikan serta verifikasi kesimpulan dengan mencari pola, hubungan, kesesuaian, dan perbedaan antar-sumber. Analisis berlangsung sejak pengumpulan data dimulai dan terus diperbarui sampai kategori temuan dianggap memadai.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber antara manajer, HR, dan karyawan; triangulasi teknik antara wawancara, observasi, dan dokumentasi; member check terhadap makna hasil wawancara; serta perpanjangan pengamatan. Transferability didukung dengan deskripsi konteks yang rinci. Dependability dijaga melalui pencatatan tahapan penelitian, sedangkan confirmability diperkuat dengan penggunaan bukti data dan penghindaran interpretasi yang tidak didukung temuan. Penelitian dilakukan dengan izin perusahaan, dan identitas informan disamarkan dalam naskah publikasi.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Internalisasi melalui Briefing dan Pengarahan Rutin

Briefing pagi menjadi media paling dekat dengan aktivitas operasional. Selain menyampaikan target dan isu teknis, briefing digunakan untuk mengingatkan kedisiplinan, tanggung jawab, kualitas, keselamatan, kerja sama, dan orientasi pelanggan. Nilai tidak ditempatkan sebagai topik terpisah, melainkan disisipkan ke dalam pembahasan pekerjaan yang akan dilakukan. Pola ini membuat karyawan berulang kali menghubungkan istilah nilai dengan situasi konkret.

Pengulangan dalam komunikasi harian berfungsi menyamakan orientasi sebelum pekerjaan dimulai. Pada tahap ini, internalisasi terutama bekerja melalui mekanisme pengingatan dan penegasan ekspektasi. Temuan juga menunjukkan adanya kegiatan monitoring bulanan serta penguatan berkala di kelas. Dengan demikian, sosialisasi tidak hanya terjadi pada masa orientasi karyawan baru, tetapi dilanjutkan dalam siklus kerja.

Sosialisasi yang formal memang penting karena menjadi dasar pemahaman. Tetapi yang lebih menentukan adalah pengulangannya di lingkungan kerja.” (Wawancara HR1, 2026

Temuan tersebut mendukung pandangan bahwa internalisasi memerlukan paparan berulang dan konteks yang relevan. Briefing berperan sebagai jembatan antara bahasa nilai dengan keputusan operasional, sehingga nilai lebih mudah diingat dan dipahami daripada apabila hanya disampaikan melalui dokumen formal (Syaputra et al., 2023).

Internalisasi melalui Pelatihan dan Coaching

Pelatihan memberikan ruang pembelajaran yang lebih terstruktur. Karyawan baru dibekali filosofi dan implementasi Komatsu Way, kemudian pemahamannya diperiksa melalui evaluasi. Penguatan juga dilakukan melalui pelatihan ulang, pembahasan kasus, dan coaching ketika muncul masalah di lapangan. Berbeda dengan briefing yang singkat, pelatihan dan coaching membantu karyawan menjelaskan alasan suatu nilai penting, risiko apabila nilai diabaikan, dan pilihan perilaku yang sesuai.

Coaching memiliki posisi penting karena memberi kesempatan kepada karyawan untuk menghubungkan nilai dengan pengalaman pribadi. Ketika terjadi kesalahan, arahan yang hanya menyebutkan pelanggaran cenderung menghasilkan kepatuhan sementara. Sebaliknya, coaching yang menjelaskan dampak kesalahan terhadap pelanggan, mutu, tim, dan keselamatan dapat memperdalam pemaknaan. Proses ini menggeser nilai dari tingkat hafalan menuju komitmen dan pengambilan keputusan berbasis nilai.

Temuan ini sejalan dengan Wu et al. (2025a, 2025b) yang menempatkan pemahaman, percobaan perilaku, dan integrasi sebagai tahapan dalam internalisasi. Pelatihan efektif ketika tidak berhenti pada transfer informasi, tetapi memberi kesempatan praktik, refleksi, dan umpan balik. Karena itu, kombinasi kelas, studi kasus, simulasi, dan coaching di tempat kerja lebih potensial membentuk perilaku dibandingkan penyampaian satu arah.

Keteladanan Pimpinan sebagai Penguat Sosial

Pimpinan dan atasan langsung menjadi aktor yang menentukan kredibilitas nilai. Informan menekankan bahwa internalisasi dimulai dari keterlibatan top management dan diteruskan melalui contoh atasan. Keteladanan tampak dalam kepatuhan pada keselamatan, disiplin, keterbukaan menerima masukan, tanggung jawab, dan perhatian terhadap kualitas. Karyawan cenderung menilai kesungguhan organisasi bukan dari slogan, tetapi dari konsistensi perilaku pimpinan ketika menghadapi tekanan target atau masalah kerja.

Keteladanan memiliki dua fungsi. Pertama, mengurangi ambiguitas dengan menunjukkan bentuk perilaku yang diharapkan. Kedua, membangun legitimasi moral; karyawan lebih mudah menerima tuntutan nilai ketika pimpinan menerapkannya pada diri sendiri. Jika pimpinan meminta keterbukaan tetapi merespons laporan kesalahan dengan menyalahkan individu, nilai Integrity kehilangan kredibilitas. Demikian pula, ajakan melakukan Continuous Improvement akan melemah jika usulan karyawan tidak ditanggapi.

Hasil tersebut menguatkan penelitian mengenai kepemimpinan berbasis nilai dan value congruence. Perilaku pimpinan dapat memperkuat identifikasi karyawan terhadap organisasi dan mendorong keterlibatan ketika terdapat kesesuaian antara pesan, tindakan, dan sistem organisasi (Lorenz, 2025). Oleh sebab itu, pengembangan pemimpin lini perlu diposisikan sebagai bagian inti strategi internalisasi, bukan program pendukung.

Pembiasaan Nilai dalam Aktivitas Kerja

Internalisasi menjadi nyata ketika nilai digunakan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari. Pada Customer First, karyawan diarahkan untuk melihat pekerjaan dari dampaknya terhadap

pelanggan, meskipun tidak semua bagian berinteraksi langsung dengan pelanggan. Pada Quality, nilai diterjemahkan menjadi ketelitian, pemeriksaan, kepatuhan pada standar, dan penolakan terhadap jalan pintas. Pada Continuous Improvement, karyawan didorong mengidentifikasi pemborosan, mencegah kesalahan berulang, dan mengusulkan cara kerja yang lebih efektif.

Teamwork diwujudkan melalui koordinasi, pelaporan, diskusi, dan penyelesaian masalah lintas bagian. Dalam konteks manufaktur, pekerjaan produksi, quality control, maintenance, warehouse, dan distribusi saling bergantung. Integrity tercermin dalam kejujuran data, keterbukaan melaporkan masalah, kepatuhan terhadap aturan, dan kesediaan bertanggung jawab. Pembiasaan tersebut memperlihatkan bahwa lima nilai saling terkait: kualitas memerlukan integritas dalam pelaporan, perbaikan memerlukan kerja sama, dan orientasi pelanggan bergantung pada kualitas seluruh proses.

Tabel 3. Penerjemahan Nilai Komatsu Way ke dalam Perilaku dan Implikasi Kinerja

Nilai	Perilaku yang diharapkan	Implikasi terhadap kinerja
Customer First	Memahami kebutuhan, responsif, mempertimbangkan dampak pekerjaan terhadap pelanggan	Kecepatan solusi, keandalan layanan, dan kepercayaan pelanggan
Quality	Teliti, patuh standar, memeriksa hasil, mencegah kesalahan berulang	Konsistensi mutu, penurunan rework, dan reputasi produk
Continuous Improvement	Mengidentifikasi masalah, mengusulkan ide, bereksperimen secara terkontrol	Efisiensi, pembelajaran, inovasi proses, dan adaptasi
Teamwork	Berbagi informasi, berkoordinasi lintas bagian, saling membantu	Kelancaran alur kerja dan kecepatan penyelesaian masalah
Integrity	Jujur dalam pelaporan, patuh aturan, berani mengakui kesalahan, bertanggung jawab	Keandalan data, pencegahan risiko, dan kepercayaan internal

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026).

Penerjemahan tersebut menunjukkan bahwa nilai bekerja sebagai standar proses. Manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada target kuantitatif, tetapi juga pada kualitas cara kerja. Perspektif ini konsisten dengan perkembangan manajemen kinerja yang menekankan penyelarasan strategi, perilaku, dan pembelajaran berkelanjutan (Maley et al., 2024). Budaya kaizen, misalnya, mendorong perbaikan kecil secara konsisten dan melibatkan karyawan pada berbagai tingkatan (Abuzied, 2022; Kinasih & Al Banin, 2023).

Evaluasi, Pengawasan, dan Penguatan Perilaku

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai Komatsu Way telah dihubungkan dengan evaluasi perilaku kerja. Penilaian tidak terbatas pada hasil akhir, tetapi mencakup sikap, kedisiplinan, kepatuhan, keaktifan, kerja sama, keselamatan, dan cara menyelesaikan pekerjaan. Atasan juga memberikan koreksi langsung selama proses kerja. Dengan demikian,

evaluasi berfungsi sebagai mekanisme penguatan yang memberi sinyal bahwa perusahaan menghargai cara kerja yang konsisten dengan nilai.

Integrasi ini penting karena nilai yang tidak memiliki konsekuensi sistemik berisiko dianggap sekadar himbauan. Sebaliknya, ketika nilai digunakan dalam coaching, evaluasi, penghargaan, dan pengembangan, karyawan melihat hubungan yang nyata antara perilaku dan keputusan organisasi. Continuous performance feedback dapat mempercepat koreksi perilaku karena karyawan tidak harus menunggu evaluasi tahunan untuk mengetahui kesenjangan kinerjanya (Giamos et al., 2024).

Meskipun demikian, penguatan perlu diterapkan secara adil dan konsisten. Pengukuran nilai yang terlalu abstrak dapat menimbulkan subjektivitas. Karena itu, setiap nilai perlu diturunkan menjadi indikator perilaku spesifik, disertai contoh bukti, skala penilaian, dan kalibrasi antar-pimpinan. Pendekatan tersebut membantu memastikan bahwa nilai digunakan sebagai alat pengembangan, bukan sekadar label untuk menilai kepribadian.

Hambatan Internalisasi Nilai

Proses internalisasi belum menghasilkan penghayatan yang seragam. Enam hambatan utama ditemukan. Pertama, kedalaman pemahaman berbeda karena latar pendidikan, pengalaman, masa kerja, dan cara menerima informasi tidak sama. Kedua, sebagian karyawan telah mengetahui nilai tetapi belum menjadikannya kebiasaan; perilaku masih muncul ketika ada arahan atau pengawasan. Ketiga, pembinaan belum selalu konsisten antarbagian karena sangat dipengaruhi gaya pimpinan langsung.

Keempat, terdapat rasa takut salah atau takut disalahkan ketika menyampaikan masalah. Kondisi ini secara langsung melemahkan Integrity dan Continuous Improvement. Perbaikan memerlukan data yang jujur tentang penyimpangan, sedangkan kejujuran sulit muncul apabila karyawan memperkirakan respons yang menghukum. Kelima, koordinasi lintas bagian belum selalu optimal, terutama ketika menghadapi persoalan teknis dan tekanan target. Keenam, inisiatif perbaikan belum merata; sebagian karyawan aktif mencari perbaikan, sedangkan sebagian lainnya berfokus menyelesaikan rutinitas dan menunggu arahan.

Hambatan tersebut memperlihatkan bahwa internalisasi bukan hanya masalah komunikasi. Nilai dapat dipahami tetapi gagal dipraktikkan ketika lingkungan sosial, desain kerja, atau sistem penghargaan tidak mendukung. Faktor psikologis juga berperan. Budaya yang terlalu berorientasi pada pencarian kesalahan dapat mengurangi keterbukaan, padahal kualitas dan perbaikan membutuhkan pelaporan masalah sedini mungkin. Oleh karena itu, penguatan nilai perlu menggabungkan pembelajaran, kepemimpinan, desain sistem, dan iklim komunikasi.

Tabel 4. Hambatan Internalisasi dan Respons Manajerial yang Disarankan

Hambatan	Risiko terhadap nilai/kinerja	Respons manajerial
Perbedaan kedalaman pemahaman	Makna nilai dan standar perilaku ditafsirkan berbeda	Segmentasi pelatihan, contoh kasus per fungsi, asesmen pemahaman, dan refreshment berkala
Nilai belum menjadi kebiasaan	Kepatuhan bergantung pada pengawasan	Rutinitas refleksi dalam briefing, coaching berbasis kejadian, dan penguatan perilaku positif

Hambatan	Risiko terhadap nilai/kinerja	Respons manajerial
Pembinaan tidak konsisten	Standar berbeda antarbagian	Kalibrasi pimpinan, panduan coaching, dan evaluasi konsistensi role modeling
Takut salah/disalahkan	Masalah terlambat dilaporkan; integritas dan perbaikan melemah	Mekanisme pelaporan aman, respons tanpa saling menyalahkan, dan fokus pada akar masalah
Koordinasi lintas bagian belum optimal	Keterlambatan, kesalahan data, dan penurunan mutu	Briefing lintas fungsi, standar eskalasi, dan evaluasi masalah bersama
Inisiatif perbaikan belum merata	Kaizen bergantung pada sedikit individu	Forum ide, waktu khusus perbaikan, umpan balik cepat, dan apresiasi terhadap implementasi

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026).

Sintesis: Internalisasi Nilai sebagai Arsitektur Manajemen Kinerja Berbasis Perilaku

Temuan penelitian menghasilkan sintesis bahwa Komatsu Way bekerja sebagai arsitektur manajemen kinerja berbasis perilaku melalui empat fungsi. Pertama, fungsi orientasi: nilai menyamakan prioritas dan bahasa yang digunakan dalam pengarahan kerja. Kedua, fungsi pembelajaran: nilai menjadi kerangka untuk menjelaskan kesalahan, membahas kasus, dan mengembangkan keputusan. Ketiga, fungsi pengendalian sosial: keteladanan, pengawasan, dan norma tim mendorong perilaku tanpa harus selalu mengandalkan aturan formal. Keempat, fungsi evaluasi: nilai menjadi dasar untuk menilai cara kerja dan memberikan umpan balik.

Keempat fungsi tersebut saling bergantung. Komunikasi tanpa teladan menghasilkan slogan; teladan tanpa integrasi sistem bergantung pada figur tertentu; evaluasi tanpa pembelajaran dapat dipersepsikan sebagai hukuman; sedangkan pelatihan tanpa pembiasaan tidak menghasilkan perubahan yang stabil. Internalisasi yang kuat terjadi ketika pesan, perilaku pimpinan, praktik kerja, dan sistem organisasi memberikan sinyal yang konsisten.

Kontribusi teoritis penelitian ini adalah menempatkan internalisasi nilai sebagai mekanisme penghubung antara budaya organisasi dan manajemen kinerja. Budaya menyediakan makna bersama, sedangkan manajemen kinerja menyediakan siklus penguatan. Internalisasi menjelaskan bagaimana nilai berpindah dari level organisasi ke level perilaku individu. Perspektif ini melengkapi penelitian yang menunjukkan hubungan budaya dengan kinerja (O'Reilly et al., 2024; Vasumathi et al., 2025) dengan penjelasan proses yang lebih kontekstual.

Pada konteks Komatsu Way, tantangan paling kritis terletak pada hubungan antara Integrity, Continuous Improvement, dan iklim komunikasi. Kejujuran melaporkan masalah merupakan prasyarat perbaikan, sementara perbaikan membutuhkan koordinasi tim dan respons pimpinan yang konstruktif. Karena itu, keberhasilan internalisasi tidak cukup diukur dari frekuensi sosialisasi, tetapi dari kemampuan organisasi menciptakan lingkungan di mana

karyawan berani menyampaikan fakta, belajar dari masalah, dan mengubah pembelajaran menjadi perbaikan proses.

Implikasi dan Manajerial

Berdasarkan temuan, PT Komatsu Indonesia dapat memperkuat internalisasi melalui paket intervensi yang terintegrasi. Pertama, setiap nilai perlu diterjemahkan ke dalam kamus perilaku yang memuat contoh perilaku efektif, perilaku yang perlu diperbaiki, dan bukti yang dapat diamati pada setiap fungsi kerja. Kamus tersebut menjadi rujukan untuk orientasi, briefing, coaching, evaluasi, dan promosi sehingga standar tidak bergantung pada penafsiran masing-masing atasan.

Kedua, perusahaan perlu membangun siklus penguatan yang pendek. Briefing harian dapat memuat satu refleksi nilai yang terkait dengan risiko atau prioritas kerja. Setiap bulan, tim dapat membahas satu kasus nyata dan pelajaran yang diperoleh. Evaluasi triwulanan dapat meninjau perilaku berbasis nilai disertai bukti, sedangkan evaluasi tahunan digunakan untuk keputusan pengembangan. Siklus ini menjaga nilai tetap hadir tanpa menjadikannya kegiatan seremonial.

Ketiga, pimpinan lini perlu mendapatkan pelatihan coaching dan kalibrasi. Perusahaan perlu memastikan bahwa pelanggaran ditangani secara tegas tetapi tetap berorientasi pada pembelajaran. Pimpinan harus mampu membedakan kesalahan yang timbul dari kelalaian, kekurangan kompetensi, kelemahan sistem, dan pelanggaran integritas. Respons yang proporsional akan meningkatkan keberanian melaporkan masalah sekaligus menjaga akuntabilitas.

Keempat, diperlukan mekanisme komunikasi lintas fungsi dan pelaporan masalah yang aman. Setiap masalah perlu memiliki jalur eskalasi, pemilik tindak lanjut, tenggat, dan umpan balik kepada pelapor. Evaluasi masalah sebaiknya berfokus pada fakta dan akar penyebab sebelum menetapkan tanggung jawab. Mekanisme ini mendukung horengo, Integrity, Teamwork, Quality, dan Continuous Improvement secara bersamaan.

Kelima, program ide perbaikan perlu memberi umpan balik cepat. Karyawan cenderung kehilangan motivasi apabila usulan tidak memperoleh respons. Setiap ide dapat dikategorikan menjadi diterapkan, diuji coba, ditunda dengan alasan, atau tidak diterapkan. Apresiasi sebaiknya tidak hanya diberikan pada ide besar, tetapi juga pada perbaikan kecil yang terbukti mengurangi risiko, waktu tunggu, pemborosan, atau kesalahan.

Keenam, efektivitas internalisasi perlu dipantau dengan kombinasi indikator. Indikator proses dapat mencakup partisipasi pelatihan, frekuensi coaching, penyelesaian tindak lanjut, dan jumlah forum perbaikan. Indikator perilaku dapat menggunakan observasi kepatuhan, kualitas koordinasi, keterbukaan pelaporan, dan kontribusi ide. Indikator hasil dapat meliputi mutu, rework, keterlambatan, keselamatan, kepuasan pelanggan, dan implementasi perbaikan. Hubungan antarindikator membantu perusahaan menilai apakah perubahan nilai benar-benar berkontribusi terhadap kinerja.

E. SIMPULAN

Internalisasi Komatsu Way di PT Komatsu Indonesia telah berfungsi sebagai bagian dari strategi manajemen kinerja. Prosesnya berlangsung melalui briefing dan pengarahan rutin, pelatihan serta coaching, keteladanan pimpinan, pembiasaan dalam aktivitas kerja, dan

evaluasi serta pengawasan perilaku. Melalui mekanisme tersebut, Customer First, Quality, Continuous Improvement, Teamwork, dan Integrity diterjemahkan menjadi ekspektasi mengenai cara karyawan bekerja, berkoordinasi, mengambil keputusan, dan bertanggung jawab terhadap hasil.

Meskipun demikian, internalisasi belum merata. Perbedaan pemahaman, kesenjangan antara mengetahui dan membiasakan nilai, inkonsistensi pembinaan, ketakutan disalahkan, koordinasi lintas bagian yang belum optimal, dan rendahnya inisiatif perbaikan pada sebagian karyawan menjadi hambatan utama. Temuan ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai tidak cukup dilakukan melalui sosialisasi. Nilai harus didukung oleh keteladanan yang kredibel, coaching yang kontekstual, iklim komunikasi yang aman, indikator perilaku yang jelas, serta integrasi ke dalam evaluasi, penghargaan, dan pengembangan karyawan.

Secara teoritis, penelitian ini menempatkan internalisasi nilai sebagai mekanisme yang menghubungkan budaya organisasi dengan manajemen kinerja berbasis perilaku. Secara praktis, perusahaan perlu memastikan konsistensi antara pesan nilai, perilaku pimpinan, rutinitas kerja, dan sistem penguatan. Ketika konsistensi tersebut terjaga, nilai perusahaan tidak hanya menjadi identitas, tetapi berubah menjadi kapasitas organisasi untuk menjaga kualitas, mempercepat pembelajaran, dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Abuzied, Y. (2022). A practical guide to the Kaizen approach as a quality improvement tool. *Global Journal on Quality and Safety in Healthcare*, 5(3), 79-81. <https://doi.org/10.36401/jqsh-22-11>
- Giamos, D., Doucet, O., & Léger, P. M. (2024). Continuous performance feedback: Investigating the effects of feedback content and feedback sources on performance, motivation to improve performance and task engagement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 44(3), 194-213. <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029>
- Harini, N. D., Putri, Y., & Syafwandi, S. (2025). The effect of organizational values on employee performance at the Agam Regency Land Office. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen)*, 12(2), 328-338. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v12i2.7655>
- Hasanuddin, H. (2025). Determinasi kualitas pelayanan melalui motivasi: Peran disiplin kerja, teknologi, budaya, dan kepemimpinan dengan moderasi pengalaman kerja pada Pemerintah Kota Bekasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(5), 3271-3280. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5.5621>
- Hosciuc Rendi, C. D., Poluru, N. V., & Pappachan, R. (2025). The impact of performance management systems on employee work attitudes: Empirical evidence. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2538717>
- Kinasih, G., & Al Banin, Q. (2023). Implementasi budaya Kaizen dan kreativitas karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 125-145.
- Lorenz, T. (2025). Ethical leadership: A multi-stage mediation model of value congruence and organizational identification on employee engagement. *Administrative Sciences*, 15(9). <https://doi.org/10.3390/admsci15090329>
- Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: Implications for talent management. *Management Decision*, 62(10), 3085-3108. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1162>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mughny Halim, M. (2025). Strategi internalisasi nilai BerAKHLAK untuk penguatan pengawasan internal Inspektorat Setjen DPD RI. *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis*, 5(1), 127-143. <https://doi.org/10.35912/rambis.v5i1.4588>
- O'Reilly, C., Cao, X., & Sull, D. (2024). Organizational culture archetypes and firm performance. *Journal of Business Research*, 182, 114780. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114780>
- Siraj, N., & Hågen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21819>
- Syaputra, H., Abdullah, A., & Sjaifrah, N. A. (2023). Transformation, internalization, and media socialization of core values for state civil apparatus (ASN). *Jurnal Lensa Mutiara Komunikasi*, 7(1), 11-22. <https://doi.org/10.51544/jlmk.v7i1.3812>
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Vanichchinchai, A. (2023). Contextual factors on Toyota Way and agile manufacturing: An empirical investigation. *Operations Management Research*, 16(3), 1290-1301. <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00352-5>
- Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. I. S. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in the IT industry. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102054. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102054>
- Wu, L., Chen, Y., & Huang, X. (2025a). Development and validation of the Values Internalization Scale. *Behavioral Sciences*, 15(5), 660. <https://doi.org/10.3390/bs15050660>
- Wu, L., Chen, Y., & Huang, X. (2025b). The process and motivations of individual values internalization: A qualitative study. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03424-2>