

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi dan transformasi digital yang semakin cepat membuat organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan. Tidak hanya mengandalkan sumber daya fisik dan finansial, organisasi juga perlu memanfaatkan pengetahuan sebagai aset penting untuk mendukung keberlangsungan dan perkembangan organisasi. Dalam praktiknya, pengetahuan terbagi menjadi dua bentuk, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang melekat pada pengalaman, pemahaman, dan keterampilan individu, sehingga cenderung sulit untuk didokumentasikan secara langsung. Sementara itu, *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang telah terdokumentasi dalam bentuk prosedur, instruksi kerja, maupun dokumen perusahaan, sehingga lebih mudah dibagikan dan digunakan kembali. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas proses bisnis, perusahaan perlu semakin sadar akan pentingnya mengelola kedua jenis pengetahuan tersebut secara terstruktur. Oleh karena itu, kajian mengenai *knowledge management* menjadi penting untuk memastikan bahwa pengetahuan yang dimiliki organisasi dapat dikonversi, disimpan, dan dimanfaatkan secara optimal dalam mendukung standarisasi proses kerja (Lin, 2019).

Kondisi tersebut menjadi semakin relevan pada industri logistik yang saat ini menghadapi berbagai tantangan, baik dari perubahan struktural di tingkat makro maupun perkembangan digitalisasi yang semakin cepat. Hal ini menuntut industri logistik untuk mampu beradaptasi dengan rantai pasok yang semakin dinamis,

perubahan model bisnis, serta kebutuhan tenaga kerja yang semakin kompleks. Dalam situasi ini, *knowledge management* menjadi salah satu pendekatan yang dinilai penting karena dapat membantu organisasi mengelola perubahan sekaligus meningkatkan efisiensi dan kinerja perusahaan. Penerapan *knowledge management* dalam industri logistik dapat mendukung perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya pengetahuan yang dimiliki untuk mendorong inovasi, termasuk dalam pengembangan model bisnis, peningkatan kualitas layanan, serta perbaikan pengalaman pelanggan. Selain itu, manajemen pengetahuan juga dapat mendorong terciptanya proses perbaikan berkelanjutan melalui evaluasi yang dilakukan organisasi terhadap praktik, pendekatan, dan prosedur kerja yang sudah ada. Tingginya tingkat persaingan di industri logistik saat ini menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan produktivitas dan kinerja melalui manajemen pengetahuan yang tepat guna menjaga keberlangsungan operasional serta membangun proses kerja yang lebih efektif, adaptif, dan terstandardisasi (Kianto et al., 2018).

Secara operasional, aktivitas logistik tidak hanya berkaitan dengan pergerakan barang saja, tetapi juga meliputi pengelolaan informasi dan dokumen yang harus dilakukan secara tepat, konsisten, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pada konteks kawasan perdagangan bebas, proses pemasukan dan pengeluaran memerlukan dokumen kepabeanan yang tertib dan akurat, salah satunya melalui Pemberitahuan Pabean dan *Free Trade Zone* (PPFTZ). Ketentuan mengenai pemberitahuan pabean tersebut diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 113 Tahun 2024 (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2024), serta dijelaskan lebih lanjut melalui Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor PER-4/BC/2025 tentang

Pemberitahuan Pabean *Free Trade Zone* (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2025). Berdasarkan peraturan tersebut, pengelolaan dokumen dalam proses logistik memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi dan menuntut pemahaman prosedural yang baik. Oleh karena itu, pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam menjalankan proses tersebut perlu dikonversi menjadi pengetahuan yang terdokumentasi agar dapat mendukung pelaksanaan kerja yang lebih konsisten dan terstandardisasi.

PT Robert Bosch Indonesia merupakan salah satu anak perusahaan dari Bosch Group, yaitu perusahaan multinasional asal Jerman yang bergerak di bidang teknologi dan layanan. Dalam kegiatan operasionalnya di Indonesia, perusahaan ini memiliki sejumlah pelanggan atau distributor yang berlokasi di wilayah Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas (*Free Trade Zone/FTZ*), khususnya di Batam. Proses distribusi barang ke seluruh wilayah Indonesia, termasuk ke area FTZ tersebut, dikelola oleh departemen logistik, terutama divisi logistik transportasi. Divisi ini bertanggung jawab atas pengurusan berbagai dokumen kepabeanan, salah satunya adalah Pemberitahuan Pabean *Free Trade Zone* (PPFTZ). Dalam pelaksanaan pengurusan dokumen PPFTZ, divisi logistik transportasi bekerja sama dengan pihak *third-party logistics* (3PL) yang ditunjuk oleh perusahaan.

Pengelolaan dokumen Pemberitahuan Pabean *Free Trade Zone* (PPFTZ) di PT Robert Bosch Indonesia meliputi kegiatan pencatatan informasi-informasi yang tertera pada dokumen pendukung PPFTZ ke dalam file *monitoring* Excel, pemeriksaan kelengkapan dokume, monitoring status dokumen, penyerahan dokumen kepada vendor transportasi, hingga pelaporan kepada divisi keuangan untuk kebutuhan audit perusahaan. Proses tersebut melibatkan koordinasi dengan berbagai pihak dan

memerlukan ketelitian yang tinggi karena setiap dokumen harus diproses sesuai dengan ketentuan kepabeanan yang berlaku. Namun, pemahaman mengenai tahapan pengelolaan dokumen PPFTZ masih banyak diperoleh melalui penjelasan lisan, proses handover antar personel, serta catatan pribadi yang disusun oleh masing-masing individu. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengetahuan kerja yang digunakan dalam pengelolaan dokumen PPFTZ masih didominasi oleh *tacit knowledge* dan belum terdokumentasi secara optimal dalam bentuk standar proses yang terstruktur. Akibatnya, proses pembelajaran bagi personel baru cenderung membutuhkan waktu lebih lama, berpotensi menimbulkan perbedaan pemahaman dalam pelaksanaan pekerjaan, dan meningkatkan risiko terjadinya kesalahan dalam pengelolaan dokumen yang dapat berdampak pada kelancaran proses distribusi barang kepada pelanggan.

Tabel 1. 1 Daftar Perubahan Personel Divisi Logistik Transportasi Periode Januari 2023 – Desember 2025

Periode	Manager	Karyawan Tetap	Mahasiswa Magang	Total Personel	Keterangan
Januari 2023 – Desember 2025	1	1	1	3	Setiap 6 bulan terjadi pergantian 1 mahasiswa magang (1 masuk, 1 keluar). Posisi Manager dan Karyawan Tetap tidak mengalami perubahan.

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 1.1, struktur personel Divisi Logistik Transportasi terdiri atas satu orang manajer, satu orang karyawan tetap, dan satu orang mahasiswa magang

yang mengalami pergantian setiap enam bulan. Kondisi tersebut menyebabkan proses transfer pengetahuan perlu dilakukan secara berulang kepada setiap mahasiswa magang baru. Sementara itu, berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan karyawan divisi logistik transportasi, pengetahuan mengenai pengelolaan dokumen PPFTZ masih banyak disampaikan melalui penjelasan lisan dan proses *handover* antar mahasiswa magang tanpa didukung oleh *flow process* yang terdokumentasi secara formal. Akibatnya, pemahaman terhadap proses kerja oleh mahasiswa magang berikutnya menjadi tidak sepenuhnya konsisten. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengetahuan kerja masih didominasi oleh *tacit knowledge* yang menimbulkan ketergantungan terhadap individu tertentu dalam pelaksanaan pengelolaan dokumen PPFTZ.

Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan Manajer Divisi Logistik Transportasi yang menyampaikan bahwa kesalahan dalam pengelolaan dokumen PPFTZ dapat berdampak langsung pada proses pengiriman barang kepada pelanggan di area *Free Trade Zone*. Sebagai contoh, saat terdapat satu *Delivery Number* (DN) yang tidak terproses dalam pengajuan *endorsement*, maka pelanggan tidak dapat memperoleh fasilitas pembebasan pajak sesuai ketentuan *Free Trade Zone*. Kondisi ini menyebabkan *complaint* dari pelanggan karena informasi pada dokumen yang diterima tidak sesuai dengan proses kepabeanan yang seharusnya. Permasalahan utama pada kondisi tersebut terletak pada belum adanya *flow process* pengelolaan dokumen PPFTZ yang terstandarisasi dan terdokumentasi di divisi logistik transportasi. Ketiadaan standar proses ini menyebabkan pelaksanaan pengurusan dokumen masih sangat bergantung pada pemahaman masing-masing mahasiswa

magang serta metode *learning by doing*, sehingga menimbulkan perbedaan cara kerja, kesalahan pada tahapan tertentu, dan lamanya waktu penyelesaian dokumen pelengkap PPFTZ. Situasi ini menjadi semakin penting untuk diperhatikan mengingat jumlah karyawan tetap pada divisi tersebut hanya satu orang dan saat ini sedang menjalani cuti melahirkan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk mengonversi pengetahuan yang selama ini masih tersimpan dalam bentuk *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang terdokumentasi dan dapat digunakan secara konsisten oleh seluruh personel yang terlibat dalam pengelolaan dokumen PPFTZ.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep *knowledge conversion* dengan praktik yang berlangsung dalam pengurusan dokumen PPFTZ di divisi logistik transportasi PT Robert Bosch Indonesia. Untuk memahami dan menganalisis proses konversi pengetahuan yang terjadi pada kondisi tersebut, penelitian ini menggunakan model SECI yang dikembangkan oleh Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi (1995). Dalam model ini, konversi pengetahuan terjadi melalui empat tahapan, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Melalui tahapan tersebut, pengetahuan dapat diolah, didokumentasikan, serta digunakan kembali untuk meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, model SECI menekankan bahwa proses penciptaan pengetahuan berlangsung secara dinamis dan berkesinambungan, sehingga mendorong perbaikan proses kerja secara terus-menerus.

Proses konversi pengetahuan yang efektif dapat menjadi landasan dalam penyusunan standar kerja yang lebih terstruktur, terdokumentasi, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang menganalisis bagaimana proses *knowledge conversion* terjadi dalam praktik pengelolaan dokumen PPFTZ di perusahaan tersebut

dengan menggunakan pendekatan model SECI. Penelitian ini diharapkan dapat mendukung upaya standarisasi proses serta meningkatkan kualitas pengelolaan administrasi kepabeanan perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis mengangkat judul penelitian: “***KNOWLEDGE CONVERSION PADA PROSES PENGELOLAAN DOKUMEN PEMBERITAHUAN PABEAN FREE TRADE ZONE (PPFTZ) UNTUK STANDARISASI PROSES DENGAN METODE SECI DI PT ROBERT BOSCH INDONESIA***”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dilihat bahwa permasalahan yang ditemukan di PT Robert Bosch Indonesia adalah pengelolaan dokumen PPFTZ di divisi logistik transportasi masih bergantung pada *tacit knowledge* individu tertentu dan belum didukung *flow process* yang terstandarisasi. Oleh sebab itu, pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pengelolaan dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia sebelum proses *knowledge conversion*?
2. Bagaimana proses konversi pengetahuan dengan metode SECI dalam praktik pengelolaan dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia?
3. Apa saja kendala dalam proses konversi pengetahuan *tacit* menjadi *explicit* dalam kegiatan pengelolaan dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut merupakan tujuan dari penelitian tugas akhir ini:

1. Mengidentifikasi proses pengelolaan dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia sebelum dilakukannya proses konversi pengetahuan.
2. Menganalisis proses konversi pengetahuan dengan metode SECI dalam praktik pengelolaan dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia.
3. Mengetahui kendala dalam proses konversi pengetahuan *tacit* menjadi *explicit* dalam bentuk dokumentasi proses pengelolaan dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun beberapa manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Bagi Penulis

1. Menerapkan ilmu dan keterampilan mahasiswa berdasarkan pengetahuan yang diperoleh selama kegiatan perkuliahan di Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik, Sekolah Vokasi, Universitas Diponegoro.
2. Menambah wawasan bagi penulis mengenai standardisasi proses dalam knowledge conversion pencatatan dokumen kepengurusan PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia terutama di divisi logistik transportasi.
3. Mengasah kemampuan diri agar menjadi pribadi yang lebih profesional dan memiliki kompetensi yang tinggi, sehingga mampu menghadapi tantangan dan tuntutan yang ada di dunia kerja.

1.4.2 Bagi Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik

1. Memberikan kontribusi akademis dengan menambah referensi penelitian akademisi dalam bidang manajemen logistik, terutama terkait standarisasi proses konversi pengetahuan proses pencatatan dokumen PPFTZ.
2. Memperkuat keterkaitan materi perkuliahan bagi mahasiswa dan akademisi di Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik agar sesuai dengan kebutuhan industri di masa depan.
3. Menumbuhkan hubungan kerja sama dan kolaborasi yang saling menguntungkan antara pihak akademik Universitas Diponegoro, khususnya Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik dengan *stakeholder*.

1.4.3 Bagi PT Robert Bosch Indonesia

1. Meningkatkan hubungan baik dan saling menguntungkan antara pihak Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik, Sekolah Vokasi, Universitas Diponegoro dengan pihak PT Robert Bosch Indonesia.
2. Memberikan informasi yang relevan dan penting sebagai landasan dalam standarisasi proses pencatatan dokumen PPFTZ untuk keperluan operasional divisi logistik transportasi pada PT Robert Bosch Indonesia.
3. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen pengetahuan terkait proses pencatatan dokumen PPFTZ yang terstandarisasi oleh divisi logistik transportasi pada PT Robert Bosch Indonesia.