

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil PT Robert Bosch Indonesia

PT Robert Bosch Indonesia merupakan salah satu anak perusahaan dari Bosch Group, sebuah perusahaan multinasional asal Jerman yang terkenal di bidang teknologi dan layanan. Dikenal dengan reputasi tinggi dalam inovasi dan kualitas, Bosch Group hadir di berbagai belahan dunia dengan berbagai divisi yang melayani industri otomotif, teknologi konsumsi, teknologi industri, dan solusi energi serta bangunan. Keberadaan PT Robert Bosch Indonesia sejak tahun 1919, ikut memperkuat komitmen perusahaan dalam memberikan produk dan layanan terbaik, tidak hanya di pasar domestik, tetapi juga di pasar Asia Tenggara.



Gambar 4.1 Logo Perusahaan

Sumber: *Creation of the Bosch logo | Bosch Global*

Saat ini, Bosch Indonesia memiliki sekitar 160 karyawan, pendapatan penjualan sekitar Rp 2.64 triliun, dan membuka kantor di 6 lokasi yang tersebar di Indonesia. Setelah mendirikan anak perusahaan pertamanya di Jakarta pada tahun 2008, Bosch memperluas jangkauan operasionalnya dengan membuka kantor di

Surabaya, Batam, Balikpapan, Makassar, dan Denpasar. Tujuan strategis Grup Bosch adalah menghadirkan inovasi untuk kehidupan yang saling terhubung. Bosch terus meningkatkan kualitas hidup masyarakat di seluruh dunia melalui produk dan layanan yang inovatif serta mampu membangkitkan antusiasme. Singkatnya, Bosch menghadirkan teknologi yang *“Invented for life.”*

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Semua kegiatan operasional perusahaan PT ROBERT BOSCH Indonesia didasarkan pada satu tujuan, yaitu *“Invented for Life”*. Tujuan ini menghadirkan teknologi yang memicu semangat untuk meningkatkan kualitas hidup, dan melindungi sumber daya alam. Sedangkan misi perusahaan Bosch Indonesia adalah, *“Be Like a Bosch”*, yang menggambarkan komitmen, strategi, dan cara perusahaan yang menunjukkan bagaimana perusahaan bergerak berdasarkan nilai-nilai inti perusahaan yang sudah membentuk budaya perusahaan selama beberapa dekade. Adapun nilai-nilai perusahaan Bosch Indonesia adalah:

a. Future and result focus

Produk yang dihasilkan oleh Bosch berfokus pada hasil dan masa depan untuk menciptakan dasar yang kuat bagi inisiatif sosial perusahaan dan yayasan.

b. Responsibility and sustainability

Dalam setiap prosesnya, perusahaan berusaha bertindak secara bijaksana dan bertanggung jawab dengan menghadirkan inovasi ramah lingkungan dan efisien energi demi kepentingan masyarakat dan lingkungan.

c. Initiative and determination

Perusahaan mendorong setiap karyawan agar proaktif, berinisiatif, berani

mengambil keputusan, dan memberikan solusi yang inovatif untuk mengembangkan solusi-solusi yang sesuai dengan kondisi Indonesia.

d. Openness and trust

Bosch Indonesia berusaha menjaga komunikasi yang terbuka dengan pelanggan, mitra, maupun karyawan, serta mengutamakan integritas dalam setiap proses bisnisnya.

e. Fairness and respect

Perusahaan menjunjung tinggi keberagaman dan rasa hormat dengan menghargai perbedaan budaya dan latar belakang terhadap kolega dan mitra bisnis sebagai landasan kesuksesan perusahaan Bosch Indonesia.

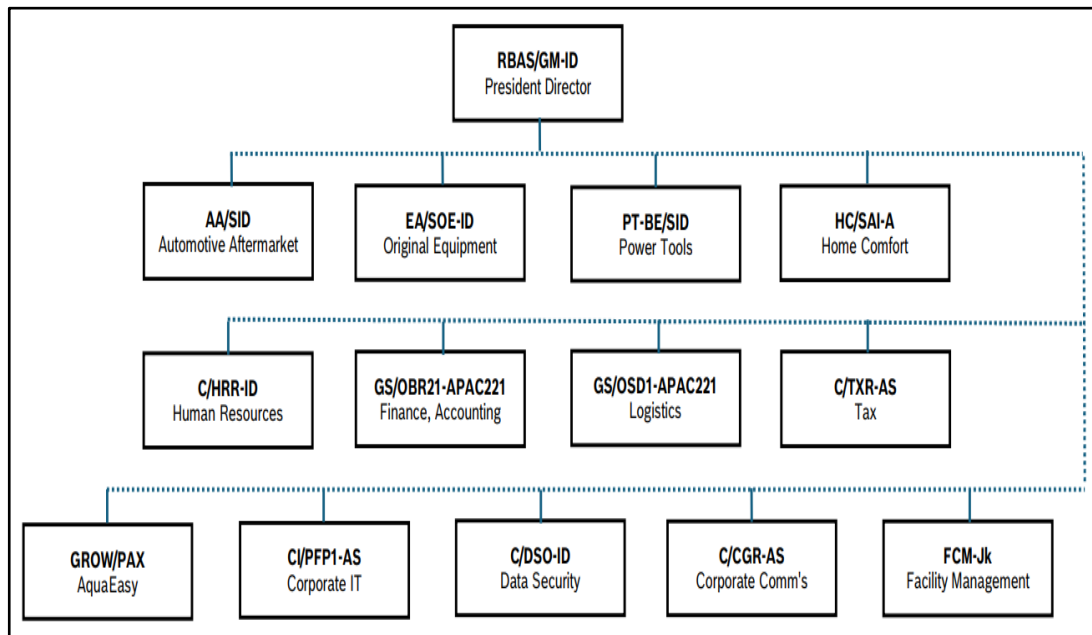
f. Reliability, credibility, legality

Bosch Indonesia berkomitmen untuk mematuhi hukum, menjaga reputasi bisnis, serta menyediakan produk dan layanan yang andal. Hal ini berarti perusahaan akan memastikan semua produk memenuhi standar keselamatan dan mutu internasional.

g. Diversity, equity, inclusion

Perusahaan menghargai dan menganjurkan adanya keberagaman, kesetaraan, dan inklusivitas, serta melihat hal ini sebagai hal penting yang menunjang keberhasilan Bosch Indonesia.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Perusahaan PT Robert Bosch Indonesia
Sumber: Data Perusahaan (2025)

PT Robert Bosch Indonesia dipimpin oleh Rieger Pirmin sebagai *Managing Director* (RBAS/GM-ID), yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap seluruh aktivitas operasional perusahaan. Struktur organisasi di perusahaan ini terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu unit bisnis (*business unit*) dan unit pendukung (*supporting unit*). Unit bisnis merupakan divisi yang menangani aktivitas operasional perusahaan, termasuk perencanaan pengadaan dan penjualan produk, pemasaran, layanan pelanggan, serta aspek bisnis lainnya. Berikut adalah beberapa divisi dalam unit bisnis:

1. *Automotive Aftermarket* (AA/SID)
2. *Original Equipment* (EA/SOE-ID)
3. *Power Tools* (PT-BE/SID)

Sementara itu, unit pendukung berperan dalam mendukung operasional perusahaan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing, di antaranya:

1. *Human Resources (C/HRR-ID)*

Bertugas mengelola sumber daya manusia, termasuk proses rekrutmen, pengembangan kompetensi karyawan, serta merancang sistem kompensasi dan manfaat bagi karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial.

2. *Finance & Accounting (GS/OBR21-APAC221)*

Bertanggung jawab atas seluruh transaksi keuangan perusahaan, mulai dari menerima laporan transaksi dari berbagai departemen, melakukan pencatatan keuangan, hingga menyiapkan pembayaran pajak.

3. *Logistics (GS/OSD1-APAC221)*

Mengatur pergerakan barang, mencakup penerimaan barang impor, penyimpanan serta perawatan di gudang, hingga distribusi ke pengguna akhir.

4. *Tax (C/TXR-AS)*

Berfokus pada pengelolaan aspek perpajakan perusahaan, termasuk pembayaran pajak, penyusunan laporan pajak, pemantauan regulasi perpajakan terbaru, serta koordinasi dengan auditor eksternal.

5. *Corporate IT (CI/PFP1-AS)*

Bertanggung jawab atas pengelolaan, perencanaan, serta pemeliharaan sistem teknologi informasi dalam perusahaan.

6. *Data Security (C/DSO-ID)*

Berperan dalam memastikan keamanan sistem perusahaan, menjaga kerahasiaan data, serta menerapkan langkah-langkah preventif terhadap

ancaman keamanan.

7. *Corporate Communications* (C/CGR-AS)

Bertugas dalam membangun citra dan reputasi perusahaan, menyampaikan pesan kepada pemangku kepentingan, serta mengelola komunikasi internal dan eksternal, termasuk dalam bidang komunikasi pemasaran.

8. *Facility Management* (FCM-Jk)

Bertanggung jawab atas penyediaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana perusahaan guna memastikan kelancaran operasional.

4.2 Hasil dan Pembahasan

4.2.1 Proses Pengelolaan Dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia Sebelum Proses *Knowledge Conversion*

Menurut Nurmadewi (2025), *business process management* merupakan pendekatan yang digunakan untuk memahami, mengelola, dan memperbaiki proses bisnis agar berjalan secara efektif dan efisien, sedangkan Afif dan Prasetyo (2021) menjelaskan bahwa standardisasi proses diperlukan agar setiap tahapan kerja dapat dilaksanakan secara konsisten, sistematis, dan meminimalkan potensi kesalahan. Sejalan dengan konsep tersebut, pengelolaan dokumen Pemberitahuan Pabean Free Trade Zone (PPFTZ) pada PT Robert Bosch Indonesia merupakan salah satu proses bisnis yang mendukung aktivitas pengiriman barang ke wilayah Batam yang berstatus *Free Trade Zone* (FTZ). Sebelum dilaksanakannya proses *knowledge conversion*, Divisi Logistik Transportasi menjalankan serangkaian aktivitas pengelolaan dokumen

PPFTZ mulai dari pengumpulan dokumen, pengajuan *endorsement*, pemantauan proses pengiriman, hingga pelaporan dokumen kepada divisi terkait.

Gambaran mengenai proses pengelolaan dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia sebelum dilaksanakannya proses *knowledge conversion* didapatkan melalui hasil wawancara dengan informan A-1, yang menyatakan bahwa,

“Tugasku fokusnya di monitoring pengiriman barang ke Batam serta mengelola dokumen pabean seperti invoice, faktur pajak, PPBJ, dan packing list. Dokumen dikirim ke 3PL untuk proses endorsement Bea Cukai, kemudian dilakukan monitoring shipment dan follow up notifikasi endorsement hingga dokumen lengkap diserahkan ke tim Finance.” (Wawancara, 17 April 2026)

Berdasarkan hasil wawancara, informan A-1 menjelaskan bahwa tugas utama Divisi Logistik Transportasi dalam pengelolaan dokumen PPFTZ dimulai dari kegiatan pemantauan order yang ditujukan ke wilayah Batam. Setelah menerima informasi order, personel akan mengumpulkan dokumen pendukung yang dibutuhkan, seperti *invoice*, faktur pajak, PPBJ, dan *packing list* dari *business unit* terkait. Selanjutnya, dokumen tersebut dikirimkan kepada pihak 3PL untuk diproses dalam pengajuan *endorsement* kepada pihak kepabeanan. Selama proses berlangsung, personel juga melakukan pemantauan terhadap status pengiriman barang serta perkembangan proses *endorsement* hingga dokumen selesai diproses. Setelah seluruh proses selesai, dokumen PPFTZ beserta dokumen pendukung lainnya diserahkan kepada divisi Finance sebagai kebutuhan pelaporan pajak dan audit perusahaan.

Gambaran mengenai pentingnya proses pengiriman barang dan pengurusan *endorsement* dalam pengelolaan dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia

sebelum dilaksanakannya proses *knowledge conversion* didapatkan melalui hasil wawancara dengan informan A-2, yang menyatakan bahwa:

“Fokus pada monitoring pengiriman agar sesuai lead time dan jadwal sailing, khususnya pengiriman luar Jawa. Selain itu memastikan seluruh barang ke Batam menjalani proses endorsement agar customer memperoleh fasilitas free trade zone atau keringanan biaya masuk.”
(Wawancara, 16 April 2026)

Penjelasan serupa juga disampaikan oleh informan A-2 yang menekankan bahwa fokus utama dalam proses pengelolaan dokumen PPFTZ tidak hanya terletak pada administrasi dokumen, tetapi juga pada kelancaran proses pengiriman barang. Menurut informan, perusahaan harus memastikan bahwa barang dapat dikirim sesuai jadwal pengiriman yang tersedia dan diterima pelanggan sesuai target waktu yang telah ditentukan. Selain itu, perusahaan juga memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap pengiriman barang ke Batam telah melalui proses *endorsement* sehingga pelanggan dapat memperoleh fasilitas *Free Trade Zone* sesuai ketentuan yang berlaku.

Gambaran mengenai kegiatan *monitoring* dokumen dan tindak lanjut proses *endorsement* dalam pengelolaan dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia sebelum dilaksanakannya proses *knowledge conversion* didapatkan melalui hasil wawancara dengan informan A-3, yang menyatakan bahwa:

”Kalau pas bagian aku dulu, intinya tanggung jawab memastikan kelengkapan dan ketepatan dokumen seperti invoice dan faktur pajak sebelum diproses endorsement oleh transporter. Selain memantau progress endorsement, hasil akhirnya dilaporkan ke tim Cost and Controlling sebagai bukti administrasi bebas PPN.” (Wawancara, 20 April 2026)

Sementara itu, informan A-3 menjelaskan bahwa selama proses berlangsung diperlukan pemantauan secara terus-menerus terhadap dokumen yang telah diajukan. Personel harus memastikan bahwa *invoice* dan faktur pajak telah sesuai sebelum diserahkan kepada vendor transportasi untuk diproses lebih lanjut. Selain itu, personel juga perlu melakukan tindak lanjut terhadap perkembangan notifikasi endorsement serta melengkapi dokumen apabila terdapat persyaratan tambahan selama proses berlangsung. Setelah seluruh proses selesai, hasil pengurusan dokumen kemudian dilaporkan kepada tim *Cost and Controlling* sebagai bukti bahwa barang yang dikirim telah memperoleh fasilitas perpajakan sesuai ketentuan *Free Trade Zone*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan, proses pengelolaan dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia sebelum dilaksanakannya proses *knowledge conversion* terdiri atas beberapa tahapan sebagai berikut:

1. *Monitoring Order Tujuan Batam*

Proses dimulai dengan melakukan monitoring terhadap order yang ditujukan ke wilayah Batam. Pada tahap ini, personel memastikan adanya pengiriman barang yang memerlukan pengurusan dokumen PPFTZ dan proses endorsement sesuai ketentuan yang berlaku di kawasan Free Trade Zone.

2. *Pengumpulan dan Pemeriksaan Dokumen Pendukung*

Setelah order diterima, personel akan mengumpulkan dokumen pendukung yang diperlukan, seperti *invoice*, faktur pajak, PPBJ, dan *packing list*. Dokumen tersebut kemudian diperiksa untuk memastikan bahwa seluruh informasi yang dibutuhkan sudah lengkap dan sesuai sebelum diproses lebih lanjut.

3. Pengiriman Dokumen kepada Vendor Transportasi (3PL)

Dokumen yang telah lengkap selanjutnya dikirimkan kepada vendor transportasi atau *third party logistics* (3PL) untuk diproses dalam pengajuan *endorsement*. Pada tahap ini, pihak 3PL berperan sebagai perantara dalam proses pengurusan dokumen kepada pihak terkait.

4. *Monitoring* Proses Pengiriman dan *Endorsement*

Setelah dokumen diajukan, personel melakukan pemantauan terhadap status pengiriman barang dan perkembangan proses *endorsement*. *Monitoring* dilakukan untuk memastikan barang diterima oleh pelanggan sesuai jadwal dan proses *endorsement* berjalan dengan baik.

5. Tindak Lanjut Kelengkapan Dokumen

Apabila terdapat dokumen yang kurang atau perlu diperbaiki selama proses *endorsement* berlangsung, personel akan melakukan koordinasi dengan pihak terkait untuk melengkapi kebutuhan dokumen tersebut agar proses dapat terus berjalan.

6. Pelaporan dan Penyerahan Dokumen

Setelah proses *endorsement* selesai, seluruh dokumen yang telah diproses, termasuk dokumen PPFTZ dan notifikasi *endorsement*, diserahkan kepada tim *Finance dan Cost and Controlling*. Dokumen tersebut digunakan sebagai kebutuhan administrasi, pelaporan pajak, serta audit perusahaan.

Hasil wawancara ketiga informan menunjukkan bahwa proses pengelolaan dokumen PPFTZ merupakan aktivitas yang melibatkan berbagai pihak dan membutuhkan koordinasi yang berkelanjutan. Seluruh informan menekankan pentingnya ketelitian dalam pemeriksaan dokumen, pemantauan proses *endorsement*,

serta pengendalian status pengiriman barang agar seluruh dokumen dapat diproses dengan baik.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, proses pengelolaan dokumen PPFTZ dilakukan secara rutin untuk setiap pengiriman barang menuju wilayah Batam. Aktivitas yang dilakukan tidak hanya mencakup pemeriksaan dokumen administrasi, tetapi juga koordinasi dengan berbagai pihak yang terlibat dalam proses *endorsement* dan pengiriman barang. Selain itu, personel perlu melakukan pemantauan secara berkala terhadap status dokumen dan pengiriman guna memastikan bahwa seluruh tahapan berjalan sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa proses pengelolaan dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia sebelum dilaksanakannya *knowledge conversion* terdiri atas rangkaian aktivitas mulai dari *monitoring order*, pengumpulan dokumen pendukung, pengajuan *endorsement*, pemantauan status pengiriman dan *endorsement*, hingga pelaporan dokumen kepada divisi terkait. Proses tersebut melibatkan berbagai pihak baik internal maupun eksternal perusahaan sehingga membutuhkan koordinasi dan ketelitian yang tinggi dalam pelaksanaannya.

Sejalan dengan penelitian Sakila et al. (2025), proses pelayanan barang di kawasan *Free Trade Zone* dilakukan melalui tahapan yang terstruktur dengan menekankan pentingnya kelengkapan dokumen dan koordinasi antar pihak yang terlibat. Hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya proses yang serupa, yaitu dimulai dari pengumpulan dan pemeriksaan dokumen, pengajuan *endorsement* melalui 3PL, pemantauan proses pengiriman, hingga pelaporan dokumen kepada divisi terkait.

Perbedaannya, penelitian Sakila et al. (2025) berfokus pada prosedur pelayanan barang impor, sedangkan penelitian ini berfokus pada proses pengelolaan dokumen PPFTZ sebelum dilaksanakannya *knowledge conversion*.

4.2.2 Proses *Knowledge Conversion* dengan Metode SECI dalam Kegiatan Pengelolaan Dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), *knowledge conversion* merupakan proses transformasi pengetahuan yang terjadi melalui empat tahapan dalam model SECI, yaitu *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization*. Model ini menjelaskan bagaimana pengetahuan yang awalnya dimiliki secara individu dapat dibagikan, didokumentasikan, dikombinasikan, dan digunakan kembali dalam organisasi. Dalam penelitian ini, proses *knowledge conversion* dianalisis untuk memahami bagaimana pengetahuan terkait pengelolaan dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia dikonversi menjadi pengetahuan yang lebih terstruktur guna mendukung standardisasi proses kerja.

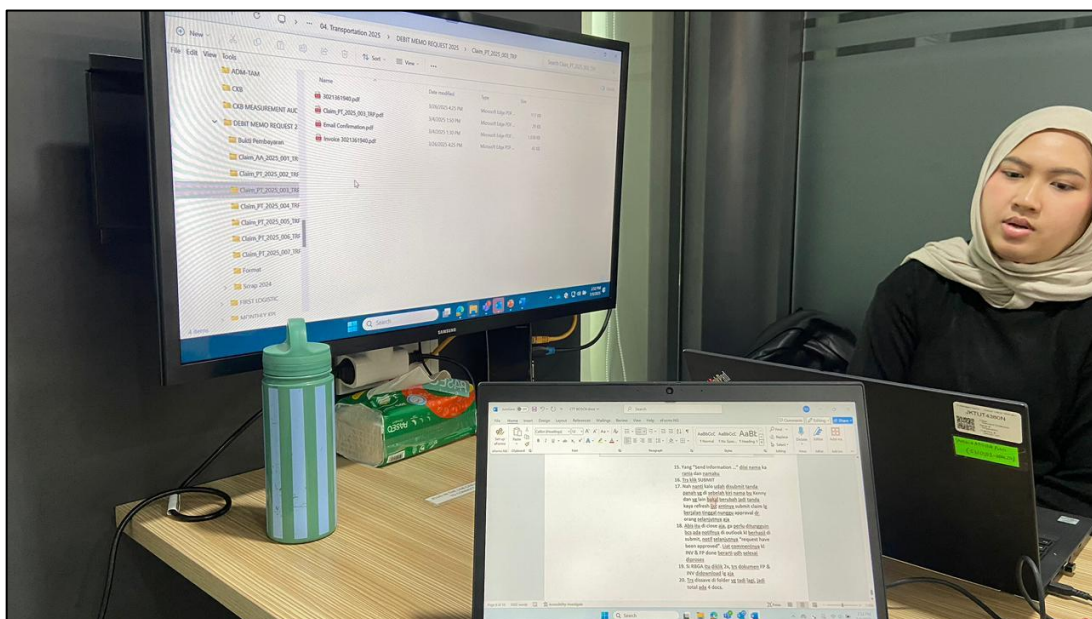
4.2.2.1 *Socialization*

Pada tahap *socialization* dalam metode SECI, proses berbagi pengetahuan tacit dalam pengelolaan dokumen PPFTZ dilakukan melalui interaksi secara langsung antar personel, pendampingan atau pemantauan pekerjaan, serta komunikasi secara formal dan informal. Proses ini menjadi tahapan penting karena menandai bagaimana transfer pengetahuan dilaksanakan untuk memudahkan pemahaman terkait proses pengelolaan dokumen PPFTZ kepada personel baru.

Gambaran mengenai awal mula proses transfer pengetahuan dilakukan disampaikan oleh informan A-2 yang menyatakan bahwa:

”Untuk sesi awal masuk, kita akan mengadakan meeting. Biasanya untuk awal-awal. Kita akan ada pengenalan. Apa saja yang dilakukan oleh tim transport ini. Itu pastinya kita akan perkenalkan mereka. Terus kita juga akan mengajak ke lapangan supaya bisa kegambar prosesnya itu seperti apa. Karena hanya kalau duduk di meja dan mendengarkan, itu experience-nya kurang.” (Wawancara, 16 April 2026)

Menurut informan A-2, pada awal masa kerja dilakukan *onboarding* mahasiswa magang di divisi logistik transportasi, yaitu pengenalan dan integrasi peserta magang ke dalam lingkungan kerja, budaya perusahaan, serta tanggung jawab tugas mahasiswa magang sebagai personel baru. Namun, penjelasan lebih lanjut terkait proses pengelolaan dokumen PPFTZ dijelaskan dalam sesi *handover* dengan personel magang sebelumnya, seperti yang dilihat pada gambar 4.5 di bawah. Selain itu, personel baru juga akan diajak untuk mengunjungi gudang vendor transportasi agar dapat melihat langsung bagaimana kegiatan operasional logistik terjadi di lapangan.



Gambar 4.3 Sesi *Handover* materi dalam Proses *Onboarding*
Sumber: Data Peneliti, 2025

Selanjutnya, informan A-3 juga memberikan gambaran mengenai proses transfer pengetahuan atau sosialisasi dalam proses pengelolaan dokumen PPFTZ, bahwa:

“Untuk sharing knowledge, biasanya lebih ke ngobrol langsung sih, baik pas di kantor atau lewat chat. Kalau antar intern juga sering saling tanya, apalagi kalau lagi handle case yang mirip. Jadi knowledge-nya kalau awal-awal pasti ada sesi formal-nya gitu tapi lewat sesi informal juga bisa.” (Wawancara, 20 April 2026)

Informan A-3 menambahkan bahwa *knowledge sharing* tidak hanya berlangsung melalui sesi formal, tetapi juga lewat komunikasi informal seperti diskusi langsung atau chat antar rekan kerja ketika menghadapi kondisi-kondisi yang tergolong asing untuk personel baru.

Gambaran mengenai awal mula proses transfer pengetahuan juga disampaikan oleh informan A-1 yang menyatakan bahwa:

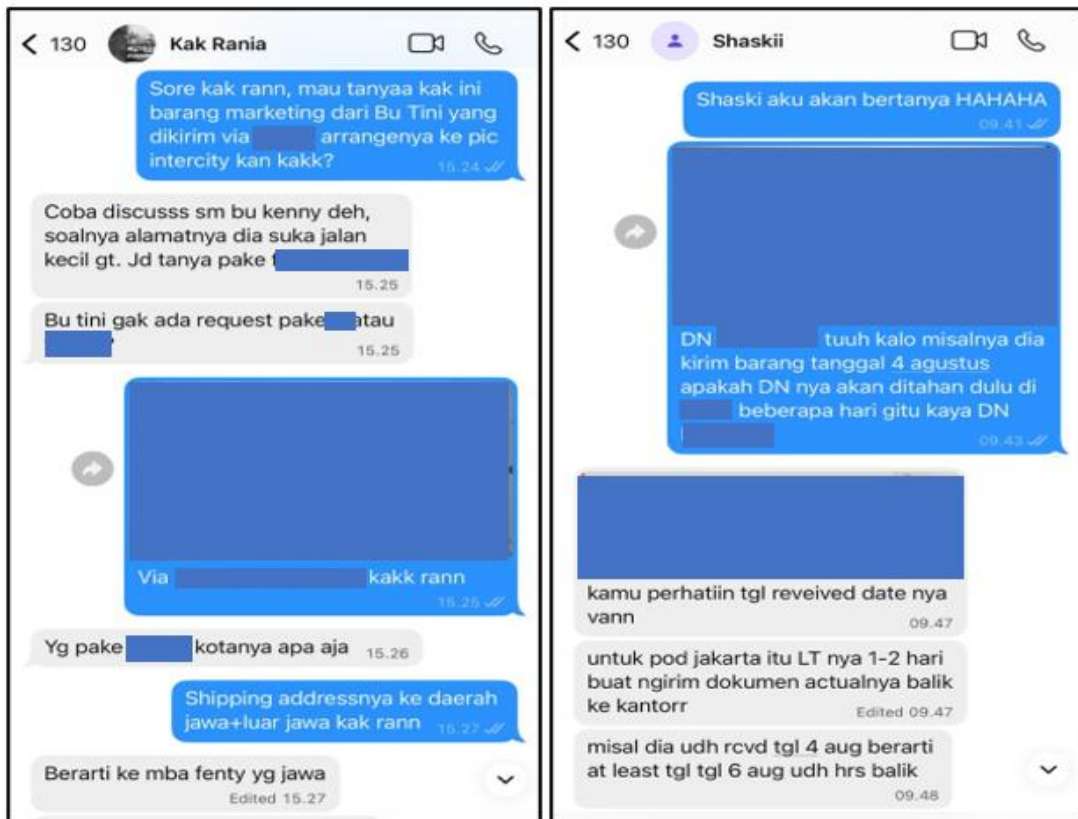
“Biasanya lewat interaksi langsung sih. Jadi awalnya dijelasin dulu secara lisan gambaran besarnya gimana. Terus kita dikasih lihat contoh-contoh kasus yang sering terjadi di lapangan. Setelah itu, baru deh diajarin step-by-step cara ngerjainnya gimana, sambil terus dimonitor dan dikoreksi kalau ada yang salah pas kita lagi praktek in daily basis-nya.” (A-1, 17 April 2026)

Berdasarkan pernyataan informan A-1, proses transfer pengetahuan pada tahap pertama dilakukan melalui interaksi secara langsung antara personel lama dan personel baru melalui penjelasan lisan mengenai gambaran umum pekerjaan, kemudian dilanjutkan dengan memberikan contoh kondisi-kondisi yang dihadapi di lapangan agar personel baru dapat memahami konteks operasional pengelolaan dokumen PPFTZ. Personel baru juga akan diberikan bimbingan tahap demi tahap melakukan

pengelolaan dokumen dengan pendampingan dan monitoring yang rutin agar personel baru dapat memahami kebutuhan operasional lebih akurat.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, proses *socialization* pada praktik pengelolaan dokumen PPFTZ di PT Robert Bosch Indonesia berlangsung melalui *knowledge sharing*, observasi langsung pada lapangan, serta interaksi antar personel sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa transfer pengetahuan tacit terjadi melalui pengalaman bersama antar personel (*shared experience*), di mana personel baru mempelajari pekerjaan dari personel yang lebih berpengalaman di bidang tersebut melalui kebiasaan kerja sehari-hari, diskusi, dan koreksi saat bekerja. Cara seperti ini dapat membantu individu untuk memahami alur kerja, situasi yang dihadapi, dan cara menyelesaikan permasalahan secara lebih praktis.

Observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa selama proses *onboarding* maupun saat melakukan pekerjaan sehari-hari, personel baru tidak hanya menerima arahan secara formal oleh atasan, tetapi juga ikut terlibat langsung pada kegiatan operasional. Misalnya, mengikuti kunjungan ke gudang vendor transportasi, terlibat dalam rapat harian bersama divisi lainnya, dan turut berdiskusi bersama personel ataupun atasan saat menangani kasus tertentu. Selain itu, interaksi dengan rekan kerja juga dilakukan baik secara langsung maupun melalui komunikasi digital, seperti Microsoft Teams dan Whatsapp untuk berdiskusi dan berbagi pengetahuan kerja.



Gambar 4.4 Interaksi dengan rekan kerja melalui Whatsapp
Sumber: Data Peneliti, 2025

Pada gambar 4.6 tersebut, terlihat bahwa interaksi antar rekan kerja dapat dilakukan secara tidak langsung pada aplikasi Whatsapp melalui *personal chat*. Hal ini dikarenakan jam kerja pada PT Robert Bosch Indonesia cenderung *flexible*, karyawan di setiap divisi memiliki kesepakatan yang berbeda-beda untuk jadwal *work from office* (WFO) dan *work from home* (WFH) yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing divisi. Bagi divisi logistik transportasi, masing-masing personel wajib bekerja pada kantor minimal dua kali seminggu pada hari yang tidak ditentukan, kecuali terdapat agenda seperti rapat *offline* dengan pihak tertentu ataupun kondisi khusus lainnya. Hal ini menyebabkan waktu tatap muka antar personel, baik personel

baru sebagai mahasiswa magang, dengan karyawan tetap dan manajer divisi menjadi tidak sering, sehingga kebanyakan interaksi, terutama diskusi terkait proses pengelolaan dokumen PPFTZ dilakukan secara tidak langsung.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rahmi et al., (2021) yang menunjukkan bahwa proses sosialisasi terjadi melalui interaksi langsung dan komunikasi digital sebagai sarana transfer pengetahuan tacit. Pada penelitian terdahulu, sosialisasi dilakukan melalui media Zoom, Whatsapp, dan diskusi antarstaf dalam menggunakan *e-learning*. Sementara dalam penelitian ini, sosialisasi dilakukan melalui proses onboarding, keterlibatan langsung personel baru dalam kegiatan operasional, pemantauan kerja, serta diskusi pekerjaan. Perbedaan antara kedua penelitian ini terletak pada konteksnya, yaitu pendidikan dan kegiatan operasional perusahaan, tetapi keduanya sama-sama menunjukkan bahwa proses sosialisasi dalam metode SECI dapat dilakukan melalui interaksi langsung dan berbagi pengalaman antar personel.

Dengan demikian, tahap *socialization* pada kegiatan pengelolaan dokumen PPFTZ di PT Robert Bosch Indonesia menjadi proses awal yang penting dalam membantu personel baru memahami pekerjaan melalui keterlibatan langsung dalam lingkungan kerja. Pada tahap ini, pemahaman tidak hanya didapatkan dari arahan atasan saja, tetapi juga dari pengalaman kerja sehari-hari, interaksi dengan rekan kerja, dan proses belajar langsung dari personel yang lebih berpengalaman. Dengan begitu, transfer pengetahuan dapat berjalan lebih mudah dan membantu personel baru lebih siap dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaan.

4.2.2.2 Externalization

Pada tahap *externalization* dalam metode SECI, pengetahuan yang awalnya dipahami secara personal oleh individu tertentu mulai diubah menjadi bentuk yang lebih jelas dan tertulis. Dalam pengelolaan dokumen PPFTZ di PT Robert Bosch Indonesia, proses ini dapat dilihat dari cara personel baru mencatat pengetahuan yang mereka dapatkan dari personel yang lebih berpengalaman mengenai pekerjaan ke dalam catatan pribadi maupun *work instruction* agar lebih mudah untuk dipahami, dipelajari, serta digunakan kembali dalam pelaksanaan kerja sehari-hari.

Gambaran mengenai proses eksternalisasi pada praktik pengelolaan dokumen PPFTZ diperoleh melalui hasil wawancara dengan informan A-2 yang menjelaskan bahwa,

"Mereka punya catatan sendiri. Jadi.... kita bikin yang bakunya, tapi dari baku itu, itu sebagai salah satu guideline untuk mereka memahami proses yang ada, dan mereka bisa membuat catatan biasanya."
(Wawancara, 16 April 2026)

Informan A-2 menjelaskan bahwa masing-masing personel memiliki cara yang berbeda dalam memahami informasi yang diterima. Catatan personal dianggap sebagai cara individu beradaptasi memahami pengetahuan terkait pengelolaan dokumen PPFTZ.

Kemudian, informan A-3 juga menambahkan bahwa mengenai proses eksternalisasi dalam proses pengelolaan dokumen PPFTZ bahwa:

"Buat dituangkan ke bentuk tertulis sih lebih ke catatan pribadi sih, yang bisa aku pahami sendiri bahasanya. Aku juga pernah buat ppt tentang handover kerjaan tapi mungkin memang gak selengkap itu semua informasi yang aku jelaskan di PPT, lebih ke poin-poinnya aja."
(Wawancara, 20 April 2026)

Menurut informan A-3, pengetahuan kerja lebih sering dibuat secara tertulis dalam bentuk catatan pribadi dengan bahasa yang mudah dipahami oleh dirinya sendiri. Selain itu, informan juga pernah menyusun PPT untuk kebutuhan *handover* pekerjaan, namun isi yang disampaikan cenderung ringkas dan berisikan poin-poin utama saja, sehingga belum mencakup keseluruhan informasi yang mendalam. Hal ini menunjukkan bahwa dokumentasi yang ada sebelumnya lebih berfungsi sebagai alat untuk membantu pemahaman kerja secara praktis, dibandingkan sebagai panduan yang isinya terstruktur sepenuhnya.

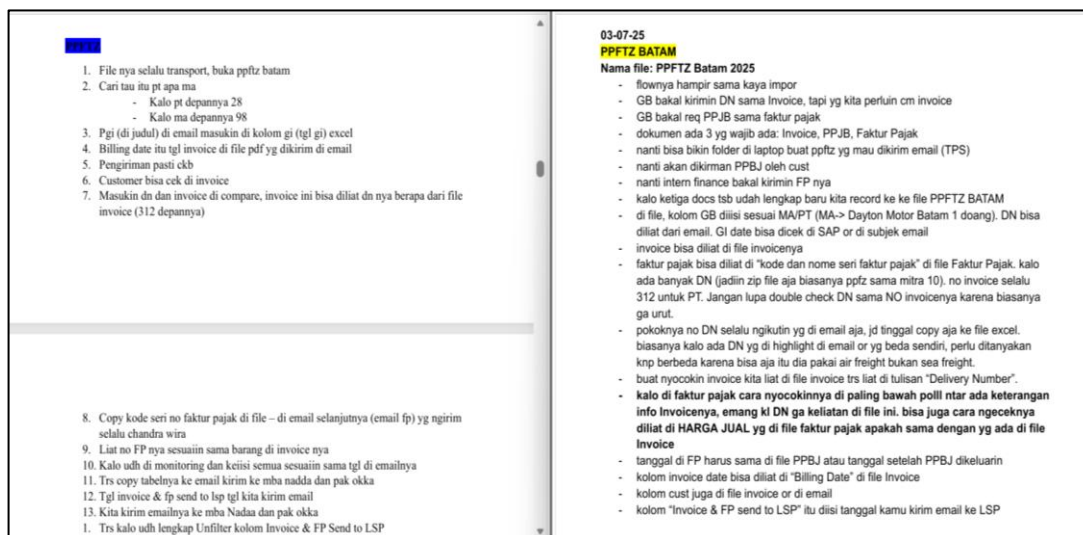
Sejalan dengan hal tersebut, informan A-1 juga menambahkan bahwa mengenai proses eksternalisasi dalam proses pengelolaan dokumen PPFTZ bahwa:

“Kalau intern sebelumnya pasti kita selalu sarankan untuk membuat catatan yang bisa mereka pelajari sendiri, tapi idealnya memang dibuat flow process yang lengkap gitu ya. Kalau based on catatan itu pasti kan tiap intern punya versinya sendiri-sendiri, kadang saat periode internship-nya berbeda, ada standar atau step-step yang harus disesuaikan sesuai kondisi pada saat itu, jadi kurang oke kalau dijadikan acuan utama.” (A-1, 17 April 2026)

Menurut informan A-1, personel baru biasanya akan disarankan untuk membuat catatan pribadi sebagai media pembelajaran secara mandiri. Namun informan juga menekankan bahwa bentuk transfer pengetahuan yang lebih ideal seharusnya tidak hanya bergantung pada catatan personel, tetapi juga disusun dalam bentuk *flow process* yang lengkap dan terstruktur. Hal ini diakibatkan oleh catatan yang dibuat individu cenderung berbeda pada segi bahasa, detail informasi yang dicatat, maupun penyesuaian pada kondisi dan kebutuhan operasional pada masa *internship* tertentu.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, proses *externalization* dalam pengelolaan dokumen PPFTZ dilakukan melalui kombinasi antara pencatatan secara personal dan dokumentasi formal perusahaan yang tersusun dalam bentuk *slides* Powerpoint untuk materi serah terima pekerjaan kepada personel magang yang baru. Meskipun cara ini membantu personel baru untuk mempelajari alur dan proses kerja, bentuk dokumentasi tersebut masih bersifat personal, berbeda-beda sesuai dengan penyusunnya, dan belum cukup konsisten untuk dijadikan standar acuan utama kedepannya. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan tacit sudah mulai dikonversikan menjadi bentuk tertulis, namun masih belum sepenuhnya terstruktur, sehingga perlu adanya *flow process* sebagai *work instruction* yang lebih jelas dan terstandarisasi agar dapat digunakan secara terus-menerus dengan efektif oleh seluruh personel.

Dalam praktik sehari-hari, personel baru yang biasanya merupakan mahasiswa magang akan menerima sesi *handover* materi dalam proses *onboarding* dari personel sebelumnya melalui penjelasan langsung dan materi seperti PPT *handover* sebagai gambaran awal pekerjaan. Setelah itu, personel baru akan membuat catatan pribadi berisi *step-by-step* alur kerja berdasarkan pemahaman masing-masing, lalu menambahkan informasi baru sesuai arahan user selama proses kerja berlangsung. Namun, karena dibuat secara personal, isi catatan dapat berbeda-beda tergantung interpretasi individu. Selain itu, langkah kerja dalam materi *handover* juga terkadang tidak sepenuhnya sama dengan praktik yang diterapkan user di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa dokumentasi berbasis catatan pribadi masih memiliki keterbatasan dalam hal konsistensi dan kelengkapan.



(a)

(b)

Gambar 4.5 Catatan Pribadi Milik Dua Personel

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Hal tersebut dapat dilihat melalui perbandingan antara dua catatan di atas. Gambar 4.7 di sebelah kiri merupakan catatan pribadi milik personel sebelumnya (a), yaitu informan A-3, yang disusun pada bulan Desember 2024. Berdasarkan isi catatan tersebut, dokumentasi yang dibuat cenderung singkat dan fokus pada langkah-langkah inti pengelolaan dokumen PPFTZ tanpa adanya penjelasan lebih lanjut atau konteks kata-kata yang dicatat, seperti pengecekan invoice, pengisian data pada *monitoring* file excel, dan pengiriman email kepada vendor transportasi. Beberapa poin juga tidak menjelaskan alasan dilakukannya proses tertentu maupun hubungan antardokumen yang terlibat dalam alur kerja tersebut.

Sementara itu, gambar 4.7 di sebelah kanan merupakan catatan pribadi milik personel baru (b) yang disusun pada bulan Juli 2025. Pada catatan ini, dapat dilihat bahwa langkah-langkah yang dituliskan terlihat lebih rinci dengan penjelasan konteks prosesnya, pihak-pihak yang terkait, proses validasi dokumen pendukung, serta

penyesuaian berdasarkan arahan *user* selama praktik kerja berlangsung. Alur proses pengelolaan dokumen yang disusun juga tampak lebih utuh karena penulis menambahkan hasil pemahaman yang diperoleh saat proses *handover* ke dalam dokumentasi tersebut.

Salah satu contoh perbedaan interpretasi tahapan dalam kedua catatan tersebut dapat dilihat pada pembahasan mengenai penentuan tanggal *Good Issue* (GI). Pada catatan di sebelah kiri (a), tertulis bahwa tanggal *Post Good Issue* (PGI), yaitu tahap konfirmasi bahwa barang benar-benar keluar dari gudang, dianggap sudah tercantum pada subjek email, sehingga informasi tersebut dapat langsung dimasukkan ke dalam file monitoring Excel pada kolom *Good Issue* (GI). Sedangkan pada catatan di sebelah kanan (b), tertulis bahwa *GI date* dapat diperiksa melalui SAP ataupun melalui subjek email. Padahal, setelah dikonfirmasi, karyawan tetap menjelaskan bahwa alur yang seharusnya dilakukan adalah selalu melakukan pengecekan dan verifikasi keaktualan *GI date* secara langsung melalui SAP sebagai sumber informasi patokan. Oleh karena itu, meskipun kedua catatan tersebut berawal dari sesi *handover*, tetapi setiap individu memiliki pemahaman dan cara yang berbeda dalam menuangkan pengetahuan yang didapat menjadi bentuk tertulis. Catatan pribadi berfungsi sebagai alat bantu adaptasi kerja, tetapi pada saat yang sama berpotensi menghasilkan variasi langkah kerja antar personel karena tidak memiliki format baku yang sepenuhnya terstandarisasi.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khoirunisa (2024), tahap *externalization* dilakukan dengan mengubah pengetahuan yang sebelumnya tersimpan dalam pengalaman dan pemahaman individu menjadi pengetahuan yang terdokumentasi sehingga dapat diakses dan digunakan oleh anggota organisasi lainnya.

Pada penelitian tersebut, proses *externalization* diwujudkan melalui dokumentasi pengetahuan ke dalam *Knowledge Management System* (KMS) yang terintegrasi. Sementara itu, pada penelitian ini, *externalization* dilakukan melalui penyusunan catatan pribadi, materi *handover* dalam bentuk PowerPoint, hingga *flow process* pengelolaan dokumen PPFTZ. Meskipun bentuk media yang digunakan berbeda, kedua penelitian menunjukkan bahwa proses *externalization* berperan penting dalam mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* agar pengetahuan dapat disimpan, dibagikan, dan digunakan kembali secara lebih efektif.

Dengan demikian, tahap *externalization* dalam pengelolaan dokumen PPFTZ di PT Robert Bosch Indonesia dapat dilihat dari bagaimana pengetahuan kerja yang sebelumnya hanya dipahami secara individual mulai dituangkan dalam bentuk tertulis yang resmi, catatan pribadi, maupun materi *handover* sederhana. Proses ini membantu personel dalam memahami pekerjaan, mempelajari alur dan proses kembali, dan digunakan sebagai referensi bagi pekerja selanjutnya.

4.2.2.3 Combination

Pada tahap *combination* dalam metode SECI, berbagai pengetahuan *explicit* dari sumber yang berbeda mulai dikumpulkan, disusun, dan diintegrasikan menjadi bentuk yang lebih terstruktur. Dalam pengelolaan dokumen PPFTZ di PT Robert Bosch Indonesia, tahap ini terlihat dari proses penyusunan *flow process* yang menggabungkan berbagai informasi tertulis maupun praktik kerja sehari-hari menjadi panduan kerja yang lebih lengkap dan sistematis.

Gambaran mengenai proses kombinasi pada proses pengelolaan dokumen PPFTZ diperoleh melalui hasil wawancara dengan informan A-2 yang menjelaskan bahwa,

“Dari semuanya flow yang ada yang memang harus dilakukan, yang flow process yang ada, plus sama kita antisipasi kesalahan. Jadi, saya bilang kontrol itu kan harus ada tools-nya ya. Enggak hanya, oke, kita akan mengontrol. Tapi kalau enggak ada tools-nya, how to control? Jadi, makanya kita buat ada tools yang monitoring semua yang keluar dari warehouse untuk area Batam itu, kita masukkan ke dalam report.”
(Wawancara, 16 April 2026).

Informan A-2 menjelaskan bahwa *flow process* yang telah disusun perlu didukung oleh *tools monitoring* sebagai sarana pengendalian proses kerja. Menurut informan, keberadaan *tools* tersebut membantu personel memantau seluruh pengiriman barang ke Batam dan memastikan setiap dokumen telah melalui proses endorsement dengan benar. Dengan demikian, penggunaan *monitoring record* dapat membantu mengurangi risiko kesalahan serta mendukung pelaksanaan proses pengelolaan dokumen PPFTZ yang lebih terkontrol.

Gambaran mengenai proses kombinasi pada proses pengelolaan dokumen PPFTZ diperoleh melalui hasil wawancara dengan informan A-3 yang menjelaskan bahwa,

“Kalau pas aku dulu itu informasinya gabungan dari banyak sumber. Dari materi pas handover, catatan intern sebelumku, kebiasaan operasional sehari-hari, sama notes-notes dari user di chat/meeting.”
(Wawancara, 20 April 2026).

Informan A-3 menyampaikan terkait sumber informasi yang digunakan dalam proses penyusunan *flow process* masih berasal dari berbagai sumber yang terpisah, seperti materi *handover*, catatan personel sebelumnya, kebiasaan operasional sehari-

hari, serta informasi yang berasal dari media komunikasi maupun dari rapat rutin yang dilakukan dengan pihak-pihak terkait. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan kerja belum terdokumentasi secara terpusat, sehingga personel baru perlu menggabungkan berbagai informasi secara mandiri untuk memahami alur kerja.

Gambaran mengenai tahap kombinasi pengetahuan explicit menjadi tacit dijelaskan oleh informan A-1, yang menjelaskan bahwa,

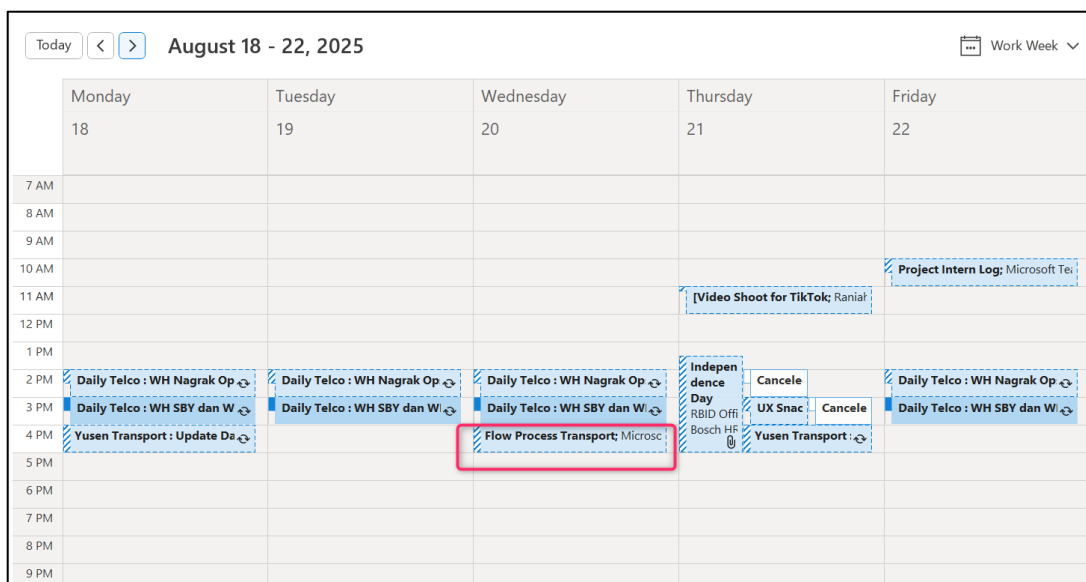
“Banyak sebenarnya yang digabungin pas nyusun itu. Mulai dari alur pengerjaan dari awal sampai akhir gimana, siapa saja PIC yang tanggung jawab di setiap prosesnya, sampai contoh-contoh dokumen yang bakal sering kita temui itu kayak gimana. Kita juga masukin soal deadline kalau emang ada biar operasionalnya tuh bisa lebih terukur.”
(Wawancara, 17 April 2026)

Informan A-1 menyatakan bahwa dalam penyusunan *flow process*, informasi yang dikumpulkan mencakup alur kerja dari awal hingga akhir, penanggung jawab atau *Person In Charge* (PIC) di setiap tahap, contoh dokumen, serta deadline operasional.

Proses *combination* pada pengelolaan dokumen PPFTZ dilakukan dengan menggabungkan berbagai bentuk *explicit knowledge*, seperti *guideline* kerja yang sudah ada, materi *handover* personel sebelumnya, catatan pribadi, file *monitoring*, serta arahan tambahan dari atasan terkait proses operasional. Seluruh informasi tersebut kemudian dirangkum menjadi *flow process* yang lebih jelas agar proses kerja tidak lagi bergantung pada pengalaman individu saja, tetapi juga memiliki standar yang lebih konsisten dan mudah dipahami oleh bersama. Proses ini menunjukkan adanya usaha untuk menyatukan berbagai sumber pengetahuan menjadi sebuah sistem kerja yang lebih dibutuhkan untuk kegiatan operasional harian.

Dalam praktiknya, *flow process* yang disusun tidak hanya berisi urutan pekerjaan secara administratif saja, tetapi juga mencakup hal-hal seperti pengecekan dokumen, *monitoring* proses pengiriman barang, pengertian dari istilah-istilah terkait pengurusan dokumen *free trade zone*, penyesuaian kondisi tertentu, hingga antisipasi apabila terjadi suatu kendala.

Selain itu, dalam penyusunan *flow process* juga dilakukan penyamaan persepsi melalui rapat rutin bersama dengan atasan dan manajer logistik transportasi, serta revisi berkali-kali untuk penyempurnaan draft seperti yang tertera pada gambar 4.8 di bawah. Hal ini membuat *flow process* tidak hanya berfungsi sebagai panduan kerja, tetapi juga sebagai alat kontrol untuk membantu menjaga ketepatan dan konsistensi proses pengelolaan dokumen PPFTZ.



Gambar 4.6 Rapat rutin pembahasan *flow process*
Sumber: Data Peneliti, 2025

Gambar 4.8 di atas menunjukkan bahwa proses penyusunan flow process sebagai tahap kombinasi dalam metode SECI tidak dilakukan pada satu waktu saja, tetapi memerlukan proses diskusi dan evaluasi terjadwal di sela-sela aktivitas harian. Keberadaan agenda ini menandakan bahwa pengembangan flow process menjadi bagian dari proses kerja formal yang memperoleh alokasi waktu khusus untuk membahas dan menyelaraskan pemahaman, serta evaluasi bersama pihak terkait. Melalui meeting tersebut, personel tidak hanya menyusun draft berdasarkan pemahaman pribadi akan proses bisnis yang berjalan, tetapi juga melakukan klarifikasi langsung dengan atasan maupun manajer logistik transportasi guna memastikan bahwa alur yang dibuat telah sesuai dengan praktik operasional aktual di lapangan. Dengan adanya rapat rutin dan revisi berulang, flow process yang dihasilkan menjadi lebih terstruktur karena melewati proses validasi kolektif, sehingga dapat meminimalkan perbedaan interpretasi antar individu. Dokumentasi ini memperkuat bahwa standarisasi pengetahuan dalam pengelolaan dokumen PPFTZ tidak hanya bergantung pada pengalaman personal, tetapi juga dibentuk melalui koordinasi formal yang berperan penting dalam meningkatkan konsistensi, akurasi, dan keberlanjutan prosedur kerja.

Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Ritonga (2024), tahap *combination* dalam model SECI dilakukan melalui pengintegrasian berbagai sumber pengetahuan yang telah terdokumentasi untuk menghasilkan pengetahuan baru yang lebih terstruktur dan mudah digunakan dalam organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian ini, di mana proses *combination* terlihat dari penyusunan *flow process* pengelolaan dokumen PPFTZ yang menggabungkan berbagai sumber pengetahuan,

seperti *guideline*, catatan personel, dan pengalaman kerja operasional, kemudian disempurnakan melalui proses revisi secara berulang. Perbedaannya terletak pada konteks penelitian, di mana Ritonga et al. (2024) membahas penerapan model SECI dalam organisasi dan UMKM secara umum, sedangkan penelitian ini berfokus pada pengelolaan dokumen PPFTZ di bidang logistik dan kepabeanan. Meskipun demikian, kedua penelitian menunjukkan bahwa tahap *combination* berperan penting dalam mengintegrasikan berbagai sumber pengetahuan menjadi pedoman kerja yang lebih sistematis dan mudah diterapkan.

Dengan demikian, tahap *combination* dalam pengelolaan dokumen PPFTZ di PT Robert Bosch Indonesia dapat dilihat melalui penggabungan berbagai sumber pengetahuan tertulis dan pengalaman operasional ke dalam *flow process* yang lebih terstruktur, sehingga dapat digunakan sebagai panduan kerja sekaligus acuan kontrol yang lebih jelas.

4.2.2.4 Internalization

Pada tahap *internalization* dalam metode SECI, pengetahuan explicit yang sudah terdokumentasi mulai dipelajari, dipahami, dan diterapkan kembali oleh individu hingga menjadi pemahaman kerja baru. Dalam pengelolaan dokumen PPFTZ di PT Robert Bosch Indonesia, *flow process* yang telah disusun berperan sebagai panduan utama bagi *intern*, staf baru, maupun pelaksana berikutnya untuk mempelajari alur kerja secara lebih mandiri.

Gambaran mengenai internalisasi pada proses pengelolaan dokumen PPFTZ dijelaskan oleh informan A-2, yang menyatakan bahwa:

”Flow process ini memang utamanya dipakai sama intern karena mereka yang banyak handle operasionalnya. Tapi sebenarnya bukan cuma intern, associate juga bisa pakai. Jadi kalau misalnya ada pergantian orang atau kita lagi nggak ada, tetap ada pegangan tentang proses yang sedang berjalan dan bahkan bisa di-improve ke depannya.” (Wawancara, 16 April 2026)

Informan A-2 dalam jawaban wawancaranya juga menjelaskan bahwa *flow process* tidak hanya berguna bagi *intern*, tetapi juga dapat digunakan oleh *associate* atau personel lain sebagai pegangan saat terjadi pergantian personel maupun ketika diperlukan evaluasi proses kerja. Menurut A-2, apabila suatu saat terjadi perubahan vendor transportasi yang digunakan oleh perusahaan, ataupun pada kondisi tertentu lainnya, seperti peraturan Direktur Jenderal Pajak terkait alur proses *endorsement* barang-barang *free trade zone*, keberadaan *flow process* dapat digunakan sebagai dasar evaluasi untuk meninjau langkah mana yang perlu diperbaiki dan diperbarui.

Gambaran mengenai internalisasi pada proses pengelolaan dokumen PPFTZ juga dijelaskan oleh informan A-3, yang menyatakan bahwa:

”Kalau dari aku sebagai intern, kendalanya itu lebih ke komunikasi dua arah sih. Kadang kalau cuma mengandalkan tanya langsung tanpa ada dokumen yang jelas, kita jadi suka sungkan buat nanya. Apalagi kalau sudah dijelasin tapi belum sepenuhnya paham, mau nanya lagi tuh kadang mikir dua kali, takut ganggu atau dikira belum nangkap. Akhirnya malah berisiko salah pas ngerjain. Jadi sebenarnya kita juga harus aktif buat nanya. Tapi kalau belum ada panduan tertulis, proses belajarnya jadi agak berat, karena harus pintar-pintar cari timing dan cara nanya.” (Wawancara, 20 April 2026)

Informan A-3 menekankan bahwa tanpa adanya acuan secara tertulis, proses pembelajaran biasanya terasa lebih sulit karena terlalu bergantung pada komunikasi langsung dan terkadang menimbulkan rasa sungkan untuk bertanya secara terus menerus.

Sementara itu, gambaran mengenai penggunaan *flow process* pada personel-personel baru di divisi logistik transportasi dijelaskan oleh informan A-1, yang menyatakan:

“Menurut aku sih sangat ngebantu banget ya. Alurnya jadi lebih jelas, gampang dimengerti, dan yang paling penting tuh praktis buat diaplikasikan langsung sama anak magang atau staf baru yang nanti masuk. Apalagi saat ini posisinya aku lagi cuti, jadi flow prosesnya bisa ngemudahin intern-intern baru buat ngelola dokumen PPFTZ dengan step-by-step yang jelas.” (Wawancara, 17 April 2026)

Keabsenan informan A-1 karena cuti melahirkan, membuat personel-personel baru harus mempelajari alur kerja dan beradaptasi tanpa bantuan dari karyawan tetap yang sebelumnya rutin memantau dan mendampingi mahasiswa magang. Sehingga, keberadaan *flow process* yang saat ini ada dapat sangat membantu karena memberikan alur kerja yang jelas, mudah dipahami, dan lebih praktis untuk langsung diterapkan, terutama bagi personel baru yang masih dalam tahap belajar.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, tahap *internalization* terjadi ketika *flow process* digunakan sebagai acuan kerja yang dipelajari secara berulang sampai pengguna mampu memahami dan menjalankan pekerjaan secara mandiri. Pada awalnya, personel baru menggunakan *flow process* secara aktif saat mengerjakan pengelolaan dokumen PPFTZ, misalnya untuk mengurutkan alur kerja mulai dari penerimaan *invoice*, pengecekan informasi *Delivery Number* (DN), validasi dokumen pendukung seperti PPBJ dan Faktur Pajak (FP), hingga proses input ke file *monitoring* sesuai dengan langkah-langkah yang sudah terdokumentasi. *Guideline* ini akan dibuka secara berulang kali untuk memastikan setiap tahapan dilakukan dengan akurat, termasuk saat memeriksa kesesuaian dokumen atau saat menentukan pihak-pihak

terkait yang harus dihubungi melalui email. Seiring dengan waktu dan frekuensi pengerjaan pengelolaan dokumen, individu akan mampu terbiasa dengan pola kerja, memahami hubungan tiap prosedur, serta mampu mengatasi apabila terdapat perbedaan data dokumen, *invoice* dalam faktur pajak yang tidak terproses, atau kebutuhan *double check* lainnya tanpa harus selalu bergantung pada arahan atasan. Pengetahuan yang awalnya bersifat eksplisit dalam bentuk dokumen secara bertahap dapat terinternalisasi menjadi pemahaman individu melalui praktik berulang kali, sehingga *flow process* tidak hanya berfungsi sebagai dokumen yang memuat informasi, tetapi juga sebagai media pembelajaran untuk membantu mempercepat proses adaptasi, meningkatkan rasa percaya diri, serta mengurangi risiko kesalahan kerja.

Keberadaan *flow process* juga mempermudah personel baru untuk memahami tahapan pengelolaan dokumen PPFTZ tanpa harus selalu menunggu arahan langsung dari atasan setiap saatnya. Personel baru cenderung memiliki rasa sungkan untuk terus bertanya atas hal yang kurang dipahaminya, mulai dari tahapan simple proses pengelolaan dokumen PPFTZ hingga cara menghadapi apabila terjadi suatu kondisi yang asing bagi personel baru. Melalui keberadaan *flow process* ini dapat mengurangi waktu rekan kerja, atasan, maupun manajer logistik transportasi yang sebelumnya digunakan untuk memberikan penjelasan dasar secara terus menerus menjadi lebih efisien untuk dialokasikan ke pengecekan final, sehingga proses *monitoring* dapat lebih mudah.

Penelitian terdahulu oleh Jghamou (2022) menunjukkan bahwa tahap internalisasi terjadi ketika pengetahuan yang telah didokumentasikan dalam prosedur

kerja dan dokumen mutu dipelajari serta diterapkan oleh karyawan dalam aktivitas operasional sehari-hari. Melalui penerapan tersebut, pengetahuan yang sebelumnya bersifat eksplisit secara bertahap menjadi bagian dari pemahaman dan kompetensi individu. Sementara itu, dalam penelitian ini, internalisasi terjadi ketika mahasiswa magang atau personel baru mempelajari dan menerapkan *flow process* pengelolaan dokumen PPFTZ yang telah disusun hingga mampu melaksanakan pekerjaan secara mandiri tanpa bergantung pada sesi *handover* dari personel sebelumnya. Meskipun diterapkan pada konteks organisasi yang berbeda, kedua penelitian menunjukkan bahwa penggunaan dan penerapan pengetahuan yang telah terdokumentasi dalam aktivitas kerja merupakan faktor penting dalam mengubah *explicit knowledge* menjadi pemahaman yang dapat digunakan secara langsung oleh individu.

Dengan demikian, dapat terlihat bahwa tahap *internalization* pada pengelolaan dokumen PPFTZ di PT Robert Bosch Indonesia terjadi melalui pemanfaatan *flow process* sebagai media belajar, panduan kerja, dan acuan operasional yang membantu pengguna mengubah pengetahuan tertulis menjadi pemahaman praktis, sehingga mendukung kemandirian, konsistensi, dan efektivitas dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

4.2.3 Kendala dalam Proses Konversi Pengetahuan *Tacit* Menjadi *Explicit* dalam Kegiatan Pengelolaan Dokumen PPFTZ pada PT Robert Bosch Indonesia

Proses konversi pengetahuan *tacit* menjadi *explicit* dalam pengelolaan dokumen PPFTZ di PT Robert Bosch Indonesia merupakan tahap penting untuk menciptakan standar kerja yang berkelanjutan serta meningkatkan efektivitas dan

efisiensi kerja di divisi logistik dan transportasi. Menurut Batviano (2023), efektivitas menunjukkan kemampuan dalam mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Efisiensi, menurut Syam (2020), berkaitan dengan penggunaan waktu, tenaga, dan biaya secara optimal tanpa mengurangi kualitas hasil kerja. Namun, dalam pelaksanaannya proses pemindahan pengetahuan dari pengalaman dan pemikiran personel ke dalam dokumen yang terstruktur masih belum berjalan optimal, sehingga menimbulkan kesenjangan antara kondisi operasional dengan target efektivitas dan efisiensi perusahaan. Kendala utama yang dihadapi dalam proses konversi pengetahuan *tacit* menjadi *explicit* dalam kegiatan pengelolaan dokumen PPFTZ di PT Robert Bosch Indonesia meliputi aspek komunikasi, waktu, dan dokumentasi.

1. Komunikasi

Pada proses konversi pengetahuan *tacit* menjadi *explicit* dalam kegiatan pencatatan dan pengelolaan dokumen PPFTZ, terdapat kendala komunikasi yang memengaruhi efektivitas dokumentasi pengetahuan kerja. Kendala ini muncul ketika pengetahuan yang sebelumnya hanya dipahami oleh individu tertentu perlu diubah ke dalam bentuk tertulis agar dapat dipahami dan digunakan oleh personel lain. Dalam prosesnya, perbedaan pemahaman, rasa sungkan untuk bertanya, serta perlunya klarifikasi dan diskusi berulang menjadi tantangan utama dalam *transfer knowledge*. Hambatan komunikasi ini berdampak langsung pada penurunan efektivitas kerja, khususnya pada indikator kualitas kerja (munculnya risiko kesalahan atau *blunder*) serta penurunan efisiensi kerja dari segi waktu akibat proses penyesuaian yang berlarut-larut.

Gambaran mengenai kendala tersebut disampaikan oleh informan A-1 yang menjelaskan bahwa,

“...menurut aku itu di beda pemahaman alias miskomunikasi....sering ada detail kecil yang kelihatannya sepele tapi sebenarnya penting, malah kelewat nggak ditulis karena kita ngerasa itu udah biasa atau udah hafal di luar kepala.... Terus soal alur juga cukup tricky. Kalau informasinya cuma ditumpuk tanpa disusun sesuai urutan kerja yang jelas, hasilnya malah jadi berantakan.... Nah, yang paling makan waktu itu sebenarnya pas kita nyoba mindahin apa yang ada di kepala ke bentuk tulisan yang rapi. Ini biasanya butuh diskusi bolak-balik sampai bener-bener klik dan sesuai sama kondisi di lapangan.”
(Wawancara, 17 April 2026)

Menurut informan A-1, salah satu kendala dalam proses konversi pengetahuan adalah adanya perbedaan cara berpikir antarindividu yang sering menyebabkan miskomunikasi saat pengetahuan kerja didokumentasikan. Informan menjelaskan bahwa beberapa informasi yang dianggap sepele sering kali tidak dicantumkan dalam dokumen, padahal informasi tersebut penting untuk mendukung proses pengelolaan dokumen PPFTZ. Kondisi ini dapat memengaruhi kualitas kerja karena informasi yang tidak lengkap berpotensi menimbulkan kesalahan dalam proses pengelolaan dokumen kepebeanaan. Selain itu, informan juga menyampaikan bahwa penyusunan alur informasi sering kali belum terstruktur dengan baik sehingga proses konversi pengetahuan memerlukan diskusi yang dilakukan secara berulang agar hasil dokumentasi sesuai dengan kondisi operasional di lapangan. Akibatnya, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proses dokumentasi menjadi lebih lama sehingga efisiensi kerja juga belum tercapai secara optimal.

Sementara itu, informan A-3 menambahkan bahwa rasa sungkan untuk bertanya, terutama kepada personel sebelumnya,

“Kendalanya sih lebih ke sungkan mungkin ya takut ganggu waktu orang yang kita tanyain.... Terus kadang cara kerjanya antara menurut intern sebelumnya sama menurut user juga beda, kadang user prefer cara A, tapi intern sebelumnya prefer cara B. Jadi perlu juga buat pastiin kalo informasi yang kita dapet selaras biar gak blunder.”.
(Wawancara, 20 April 2026)

Sementara itu, informan A-3 menjelaskan bahwa kendala dalam proses konversi pengetahuan juga dipengaruhi oleh komunikasi antarpersonel. Informan mengaku merasa sungkan untuk terlalu sering bertanya kepada karyawan tetap karena khawatir mengganggu pekerjaan mereka. Kondisi tersebut membuat personel baru terkadang merasa bingung ketika menjalankan pekerjaan sehingga dapat memengaruhi kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja. Selain itu, informan juga mengungkapkan bahwa adanya perbedaan preferensi alur kerja antara personel sebelumnya dengan kebutuhan pengguna (*user*) meningkatkan risiko terjadinya kesalahan dalam pengelolaan dokumen. Hal ini menunjukkan bahwa proses kerja belum memiliki standar yang disepakati bersama, sehingga kualitas kerja yang dihasilkan masih belum optimal.

Berdasarkan hasil wawancara, kendala komunikasi dalam proses transfer pengetahuan terjadi karena adanya perbedaan pemahaman dan cara kerja antar personel. Beberapa informasi yang dianggap sudah biasa atau sudah dipahami sering kali tidak dituliskan secara lengkap dalam dokumentasi kerja. Akibatnya, personel lain perlu melakukan klarifikasi kembali agar tidak terjadi kesalahan dalam memahami alur kerja. Selain itu, rasa sungkan untuk bertanya juga membuat proses penyampaian informasi menjadi kurang maksimal. Kondisi tersebut menyebabkan penyusunan flow process membutuhkan diskusi berulang supaya informasi yang diperoleh tetap sesuai dengan kondisi kerja yang sebenarnya.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, proses transfer pengetahuan pada pengelolaan dokumen PPFTZ masih banyak dilakukan secara lisan dan melalui chat pribadi. Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa informasi kerja yang belum terdokumentasi secara lengkap sehingga personel perlu bertanya kembali kepada rekan kerja lainnya. Peneliti juga menemukan adanya perbedaan cara penyampaian informasi antar personel yang terkadang membuat alur kerja menjadi membingungkan, terutama bagi personel baru. Oleh karena itu, proses penyusunan flow process memerlukan penyesuaian dan diskusi ulang agar informasi yang dicatat lebih jelas dan mudah dipahami.

Penelitian terdahulu oleh Soesanto et al., (2017) menunjukkan bahwa proses konversi pengetahuan memerlukan komunikasi dan diskusi yang intensif antara pemilik pengetahuan (*knowledge holder*) dengan penyusun instruksi kerja agar informasi yang terdokumentasi sesuai dengan praktik di lapangan. Proses klarifikasi dilakukan secara berulang untuk memastikan setiap tahapan pekerjaan dapat dipahami dan dituliskan secara lengkap sehingga menghasilkan instruksi kerja yang akurat. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian ini, dimana dalam penelitian ini komunikasi menjadi kendala yang muncul dalam bentuk rasa sungkan untuk bertanya kepada personel lainnya. Kondisi tersebut menyebabkan proses transfer pengetahuan memerlukan klarifikasi dan diskusi berulang agar informasi yang diterima tetap konsisten. Dengan demikian, implementasi *knowledge management* dengan model SECI menghadapi kendala baik dari sisi kompleksitas teknologi maupun komunikasi antarpersonel, yang dapat menghambat efektivitas transfer pengetahuan dalam organisasi.

Kendala komunikasi dalam proses pengelolaan pengetahuan pada kegiatan dokumentasi PPFTZ membuat proses transfer informasi antar personel belum berjalan secara maksimal. Perbedaan pemahaman, rasa sungkan untuk bertanya, serta penyampaian informasi yang belum terstruktur menyebabkan proses dokumentasi membutuhkan klarifikasi dan diskusi berulang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang jelas dan penyusunan informasi yang terarah sangat diperlukan agar proses transfer pengetahuan dapat berjalan lebih konsisten dan mudah dipahami oleh setiap personel.

2. Waktu

Dalam proses konversi pengetahuan kerja pada proses pengelolaan dokumen PPFTZ di PT Robert Bosch Indonesia, keterbatasan waktu menjadi salah satu kendala utama. Padatnya aktivitas operasional di divisi logistik transportasi membuat personel sering kali tidak memiliki cukup waktu untuk menjelaskan, mencatat, dan mendokumentasikan informasi secara lengkap. Akibatnya, proses transfer pengetahuan sering dilakukan secara singkat sehingga masih ada informasi yang kurang tersampaikan dengan jelas dan perlu dijelaskan kembali di kemudian hari. Kondisi ini menyebabkan proses kerja menjadi kurang efisien dari segi waktu serta memengaruhi ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

Gambaran mengenai kendala waktu disampaikan oleh informan A-2 yang menjelaskan bahwa,

“...untuk didokumentasikan in detail itu kadang-kadang nggak ada waktunya. Nah, kadang-kadang transfer knowledge pun antara intern to intern tanpa ada flow process. Let's say, intern A yang lama udah nyerap 10. Ketika ditransfer, ternyata yang keserap cuma 6 misalnya.

Nah, itu sih. Jadi, dengan adanya si flow process itu amat-sangat membantu.” (Wawancara, 16 April 2026)

Informan A-2 berpendapat bahwa keterbatasan waktu menjadi salah satu kendala dalam proses dokumentasi proses kerja yang menghambat tercapainya efisiensi kerja dari segi waktu dan efektivitas kerja dari segi ketepatan waktu. Selain itu, proses *transfer knowledge* antar personel juga belum memiliki alur atau *flow process* yang jelas, sehingga informasi yang ingin dibagikan menjadi tidak sepenuhnya tersampaikan kepada personel lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kendala dalam proses eksternalisasi tidak hanya disebabkan oleh keterbatasan waktu dalam mendokumentasikan pengetahuan kerja secara detail, tetapi juga karena proses transfer pengetahuan yang masih dilakukan secara informal tanpa alur yang jelas. Kondisi ini menyebabkan informasi yang diterima oleh personel lain tidak selalu tersampaikan secara utuh, sehingga ada kemungkinan terjadinya pengurangan atau perbedaan pemahaman saat pengetahuan ditransfer dari satu individu ke individu lainnya. Oleh karena itu, adanya *flow process* sebagai *work instruction* yang terstruktur dinilai dapat membantu proses transfer knowledge menjadi lebih efektif dan konsisten.

Dalam aktivitas sehari-hari, personel juga lebih mengutamakan untuk menyelesaikan pekerjaan utama dibandingkan mendokumentasikan detail proses kerja secara keseluruhan. Hal ini disebabkan karena tuntutan pekerjaan pada divisi logistik transportasi cukup banyak dan menuntut penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang cepat, sedangkan personel yang dimiliki divisi terbatas, yang menyebabkan proses konversi pengetahuan dan dokumentasi kerja belum dapat dilakukan secara optimal.

Akibatnya, beberapa pengetahuan penting masih bergantung pada kebiasaan individu, komunikasi personal, atau pengalaman sebelumnya, sehingga perbedaan informasi tetap dapat terjadi apabila belum ada acuan yang sama. Namun, seiring berjalannya waktu, kondisi tersebut mulai terasa dampaknya, terutama ketika proses *transfer knowledge* kepada personel baru menjadi kurang efektif. Oleh karena itu, mulai dirancang *flow process* sebagai *work instruction* untuk membantu standardisasi dan penyampaian informasi kerja menjadi lebih terstruktur.

Penelitian terdahulu oleh Nugraheni et al., (2024) menunjukkan bahwa proses *knowledge sharing* dan konversi pengetahuan sangat bergantung pada komunikasi yang baik antarpegawai. Apabila komunikasi tidak berjalan secara efektif, proses penyampaian dan pendokumentasian pengetahuan menjadi kurang optimal sehingga informasi yang diterima berpotensi berbeda dengan kondisi yang sebenarnya. Sementara itu, dalam penelitian ini keterbatasan waktu menjadi salah satu kendala dalam proses transfer pengetahuan. Padatnya aktivitas kerja membuat proses dokumentasi pengetahuan sering tidak dapat dilakukan secara rinci, sehingga transfer pengetahuan antar personel terkadang berlangsung tanpa alur yang jelas. Kondisi tersebut menyebabkan informasi yang diterima tidak sepenuhnya terserap dengan baik dan berpotensi menimbulkan perbedaan pemahaman. Oleh karena itu, keberadaan *flow process* dinilai dapat membantu proses transfer pengetahuan menjadi lebih terarah dan konsisten.

Kendala waktu dalam proses konversi pengetahuan *tacit* menjadi *explicit* pada pengelolaan dokumen PPFTZ terlihat dari terbatasnya waktu yang dimiliki personel dalam melakukan proses *transfer knowledge* dan dokumentasi informasi secara

menyeluruh. Kondisi ini menyebabkan beberapa informasi tidak tersampaikan secara detail sehingga masih diperlukan penjelasan ulang agar pemahaman antarpersonel tetap sesuai. Hal tersebut menunjukkan bahwa diperlukan pengaturan waktu dan proses kerja yang lebih terstruktur agar dokumentasi pengetahuan dapat dilakukan dengan lebih efektif dan mudah dipahami.

3. Dokumentasi

Selain kendala organisasi, proses konversi pengetahuan tacit menjadi explicit dalam pengelolaan dokumen PPFTZ juga menghadapi kendala pada aspek dokumentasi. Kendala ini berkaitan langsung dengan indikator kualitas kerja serta efisiensi kerja dari segi kinerja. Pengetahuan kerja yang tersebar dan tidak terstandarisasi membuat proses administrasi rentan terhadap kesalahan operasional.

Gambaran mengenai kondisi dokumentasi sebelumnya disampaikan oleh informan A-3 yang menjelaskan bahwa dokumentasi pada awalnya masih tersebar di berbagai media,

“...dokumentasinya kerasa masih pecah-pecah sih. Ada catatan di Word, ada yang di Excel, terus ada juga instruksi yang cuma lewat chat atau lisan. Kalau ditanya efektif atau nggak, ya ngebantu banget buat tahu urutan dokumen kayak Invoice, PPBJ, sama Faktur Pajak itu apa saja. Tapi buat tahu alur birokrasinya sampai ke endorsement vendor, aku dulu lebih banyak belajar by case.” (Wawancara, 20 April 2026)

Menurut informan A-3, dokumentasi pengetahuan terkait proses pengelolaan dokumen PPFTZ masih belum terintegrasi secara sistematis karena informasi tersebut masih tersebar di berbagai media, seperti catatan pribadi di Word, *monitoring tools* di Excel, diskusi terkait pekerjaan di Whatsapp/Microsoft Teams, dan transfer pengetahuan secara lisan. Informan juga menyampaikan bahwa dokumentasi yang ada

memang membantu dalam memahami alur dokumen administrasi, namun untuk memahami alur birokrasi dan proses kerja yang lebih rumit, pembelajaran masih banyak dilakukan melalui pengalaman menghadapi kasus demi kasus. Hal ini menunjukkan belum terpenuhinya indikator efisiensi kerja dari segi kinerja, karena personel harus menghabiskan banyak energi dan waktu hanya untuk mencari acuan terkait prosedur pengelolaan dokumen PPFTZ.

Meskipun pada awalnya dokumentasi pengetahuan kerja masih tersebar dan belum terintegrasi secara sistematis, seiring berjalannya waktu divisi logistik transportasi PT Robert Bosch Indonesia mulai melakukan penyusunan dokumentasi kerja yang lebih terstruktur melalui *flow process* pengelolaan dokumen PPFTZ sebagai *work instruction* personel baru maupun untuk kebutuhan evaluasi divisi. Perbaikan tersebut kemudian dirasakan secara langsung oleh personel dalam proses operasional maupun transfer knowledge kepada personel baru.

Informan A-1 menyampaikan bahwa dokumentasi yang ada saat ini sudah jauh lebih lengkap dan detail, sehingga lebih membantu dalam proses *handover* maupun pembelajaran personel baru. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan *flow process* mampu mendukung proses transfer pengetahuan secara efektif karena informasi pekerjaan telah disusun secara terstruktur. Selain itu, dokumentasi yang lebih jelas juga dinilai membantu mengurangi ketergantungan individu untuk mendapatkan penjelasan secara lisan dari personel lain terkait alur yang dasar, sehingga beban *handover* menjadi lebih ringan dan personel baru dapat beradaptasi dengan lebih cepat. Hal serupa juga disampaikan oleh informan A-2 yang menilai bahwa dokumentasi setelah adanya *flow process* menjadi lebih tertata dan detail,

mampu membantu personel dalam memahami alur kerja secara lebih jelas, sehingga pengelolaan dokumen PPFTZ dapat lebih efisien. Lebih lanjut, keberadaan *work instruction* juga mempermudah proses training bagi personel baru karena pengetahuan kerja sudah terdokumentasi dengan baik dan tidak lagi sepenuhnya bergantung pada penjelasan lisan dari personel lain.

Kendala utama pada dokumentasi sebenarnya bukan karena informasi tidak tersedia, tetapi karena sebelumnya informasi tersebut belum terintegrasi secara sistematis dalam satu alur kerja yang jelas. Dokumentasi yang tersebar di berbagai media membuat proses pembelajaran menjadi kurang efisien, sedangkan dokumentasi yang lebih terstruktur terbukti lebih memudahkan transfer pengetahuan dan pemahaman kerja.

Keberadaan dokumentasi yang lebih terstruktur memang sangat membantu personel baru dalam memahami urutan kerja pengelolaan dokumen PPFTZ dengan lebih jelas. Namun, karena proses operasional perusahaan bersifat dinamis, dokumentasi tetap perlu distandardisasi dan diperbarui secara berkelanjutan apabila terdapat perubahan di kemudian hari dalam struktur organisasi perusahaan, prosedur atau regulasi pengajuan *endorsement* untuk wilayah *free trade zone*, maupun perubahan terhadap kontrak dengan vendor transportasi yang digunakan perusahaan agar tetap sesuai dengan kondisi kerja pada saat tersebut.

Penelitian terdahulu oleh Hidayat (2017), menunjukkan bahwa proses konversi pengetahuan memerlukan komunikasi yang baik agar pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki individu dapat didokumentasikan menjadi standar kerja yang mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Pada penelitian tersebut, proses

eksternalisasi dilakukan melalui diskusi dan dokumentasi pengetahuan untuk menghasilkan standar proses pengecapan batik yang dapat digunakan secara konsisten. Sementara itu, dalam penelitian ini kendala yang ditemukan lebih berkaitan dengan proses dokumentasi pengetahuan yang masih belum terstruktur dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara, informasi dan dokumen kerja masih tersebar di berbagai media, seperti Word, Excel, chat, maupun penjelasan lisan, sehingga proses transfer pengetahuan sering dilakukan berdasarkan pengalaman kasus yang pernah terjadi. Kondisi tersebut membuat pemahaman alur kerja antar personel menjadi kurang konsisten dan membutuhkan waktu adaptasi yang lebih lama. Oleh karena itu, keberadaan *flow process* dinilai dapat membantu proses transfer pengetahuan agar lebih terarah, jelas, dan mudah dipahami oleh setiap personel.

Dengan demikian, kendala dokumentasi yang paling utama dalam penelitian ini terletak pada kebutuhan akan sistem dokumentasi yang lebih terstruktur, terstandardisasi, dan mudah diperbarui. Oleh karena itu, penyusunan *flow process* pengelolaan dokumen PPFTZ menjadi output penelitian ini diharapkan dapat membantu menghindari *customer complaint* akibat miskomunikasi dan perbedaan pemahaman kerja, serta mendukung keberlanjutan transfer pengetahuan di PT Robert Bosch Indonesia.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa kendala yang terjadi dalam proses konversi pengetahuan pada pengelolaan dokumen PPFTZ di PT Robert Bosch Indonesia. Kendala-kendala tersebut memengaruhi proses kerja sehingga berdampak pada belum optimalnya efektivitas dan efisiensi kerja dalam pelaksanaan pengelolaan dokumen. Analisis dilakukan dengan menghubungkan setiap kendala yang ditemukan

dengan indikator efektivitas kerja menurut Admosoeprpto dalam Batviano (2023), serta indikator efisiensi kerja menurut Syam (2020) dan Soekartawi. Hubungan antara kendala-kendala tersebut dengan indikator efektivitas dan efisiensi kerja disajikan dalam bentuk tabel matriks sebagai berikut.

Tabel 3.3 Matriks Hubungan Kendala dengan Indikator

No.	Kendala	Indikator Efektivitas	Indikator Efisiensi
1	Kendala Komunikasi	Kualitas Kerja: Detail-detail penting sering terlewat tidak dituliskan karena dianggap sudah biasa, serta adanya perbedaan preferensi alur kerja antara personel lama dan <i>user</i> yang memicu risiko kesalahan kerja.	Segi Waktu: Proses pemindahan pengetahuan dari <i>tacit</i> ke bentuk tulisan <i>explicit</i> tidak bisa berjalan cepat karena membutuhkan proses klarifikasi dan diskusi bolak-balik akibat perbedaan pemahaman antarindividu.
		Kepuasan Kerja: Adanya hambatan berupa rasa sungkan untuk bertanya karena khawatir mengganggu waktu narasumber informasi, sehingga membuat personel baru merasa bingung dan kurang maksimal menyerap informasi.	Segi Kinerja: Alur koordinasi harian antar-personel kurang terstruktur karena mengandalkan ingatan.
2	Kendala Waktu	Tepat Waktu: Padatnya volume aktivitas harian logistik dan terbatasnya personel membuat proses dokumentasi kerja (<i>eksternalisasi</i>) sengaja ditunda demi mengutamakan penyelesaian tugas operasional utama.	Segi Waktu: Terbuangnya waktu produktif di kemudian hari karena personel baru harus meminta penjelasan ulang secara lisan akibat proses <i>transfer knowledge</i> awal yang terlalu singkat dan tidak memiliki <i>flow process</i> yang jelas.
		Kuantitas Kerja & Pencapaian Tujuan: Proses <i>transfer knowledge</i> terpaksa dilakukan secara singkat dan informal, sehingga terjadi reduksi informasi dan tujuan <i>handover</i> yang utuh tidak tercapai.	
3	Kendala Dokumentasi	Kualitas Kerja & Pencapaian Tujuan: Dokumentasi sebelumnya belum terintegrasi secara sistematis	Segi Kinerja: Pemanfaatan sumber daya organisasi belum optimal karena dokumen dan panduan kerja sebelumnya

No.	Kendala	Indikator Efektivitas	Indikator Efisiensi
		untuk menggambarkan alur birokrasi/regulasi <i>endorsement</i> , sehingga proses pembelajaran personel baru harus dilakukan secara " <i>by case</i> " yang membuat pemahaman alur kerja tidak konsisten.	masih tersebar di Word pribadi, Excel, <i>chat</i> , dan lisan, sehingga personel boros energi hanya untuk mencari acuan dasar.

4.3 Output Penelitian Terapan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai praktik transfer pengetahuan dalam pengelolaan dokumen PPFTZ di PT Robert Bosch Indonesia menggunakan metode SECI, peneliti memberikan output berupa *flow process* yang terstruktur dan terstandarisasi sebagai panduan kerja dalam pelaksanaan pengelolaan dokumen PPFTZ. Output ini disusun berdasarkan temuan penelitian terkait proses *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization* yang terjadi dalam kegiatan kerja sehari-hari, khususnya dalam proses *onboarding* personel baru, pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari, hingga dokumentasi pengetahuan kerja.

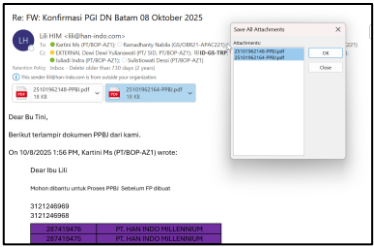
Flow process ini dirancang untuk membantu perusahaan dalam menciptakan alur kerja yang lebih sistematis, jelas, dan mudah dipahami oleh seluruh personel, terutama bagi personel baru atau *intern* yang terlibat dalam pengelolaan dokumen PPFTZ. Dengan adanya proses yang terstruktur, transfer pengetahuan tidak hanya bergantung pada pengalaman individu atau komunikasi informal, tetapi juga dapat dijadikan standar kerja yang mendukung konsistensi pelaksanaan tugas. Selain itu, *flow process* yang terstandarisasi ini dapat membantu meminimalisir kesalahan kerja, mempercepat proses adaptasi personel baru, serta memastikan bahwa setiap tahapan

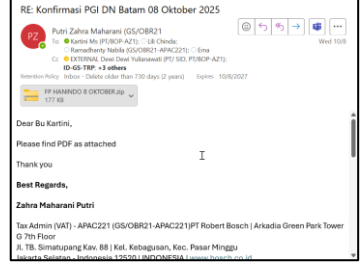
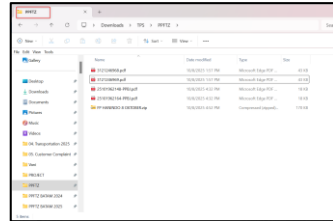
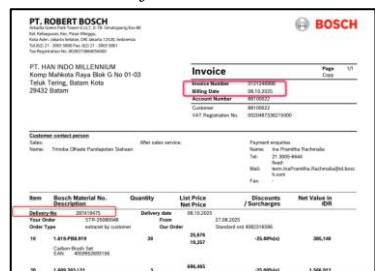
pengelolaan dokumen PPFTZ dilakukan sesuai prosedur yang berlaku. Output penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas knowledge sharing dan menjaga keberlanjutan pengetahuan operasional meskipun terjadi pergantian personel. Dengan demikian, output penelitian berupa *flow process* praktik pengelolaan dokumen PPFTZ ini diharapkan dapat menjadi pedoman kerja yang lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan.

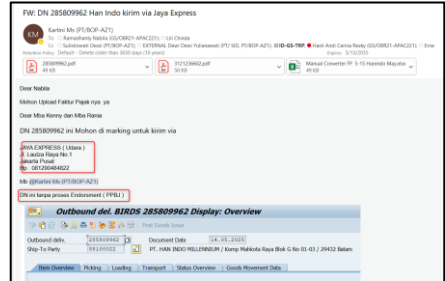
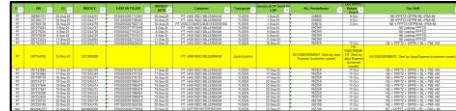
Flow process pada penelitian ini disusun dalam bentuk *work instruction* yang terdiri atas tiga bagian utama, yaitu *flowchart*, *description*, dan *documentation*. Bagian *flowchart* menunjukkan urutan proses kerja secara visual untuk mempermudah pemahaman alur kerja secara sistematis. Bagian *description* menjelaskan aktivitas operasional yang dilakukan pada setiap tahapan proses, sedangkan bagian *documentation* berisi bukti pendukung berupa screenshot email, sistem, maupun dokumen terkait proses pengelolaan dokumen PPFTZ. *Flow process* dalam penelitian ini disusun menggunakan Bahasa Inggris karena menyesuaikan dengan bahasa operasional yang digunakan dalam lingkungan kerja PT Robert Bosch Indonesia sebagai perusahaan multinasional. Penggunaan Bahasa Inggris bertujuan untuk menjaga kesesuaian dengan dokumen kerja perusahaan, mempermudah koordinasi antar divisi maupun pihak internasional, serta memastikan bahwa output penelitian dapat langsung diimplementasikan dalam kegiatan operasional perusahaan.

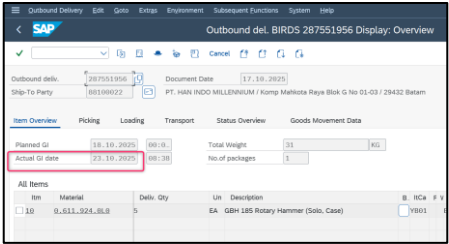
Berikut merupakan *flow process* pengelolaan dokumen PPFTZ yang telah disusun berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi selama penelitian berlangsung pada divisi logistik transportasi PT Robert Bosch Indonesia.

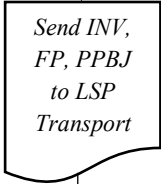


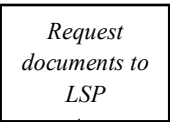
Tabel 4.1 Output Penelitian Berupa *Flow Process*

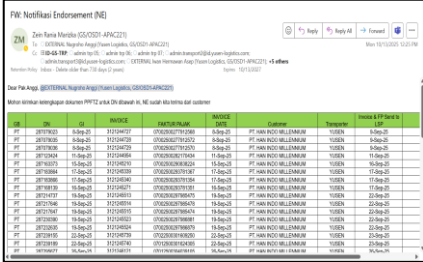
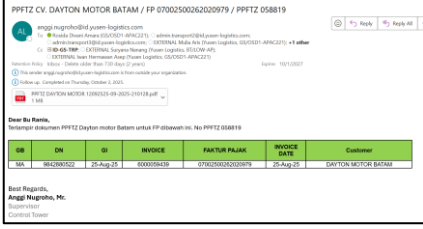
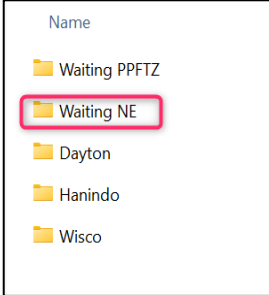
No	Keterangan	Pihak				Dokumentasi
		Unit Bisnis	3PL	Logistik	Keuangan	
1.		START				
2.	The process begins after the customer order is received and the ship-to-party is released in SAP by the Business Unit.	Order and ship-to-party release				
3.	The Business Unit sends a PPBJ request to the customer.	Request PPBJ to customer				
4.	Store the invoice (INV) and PPBJ files in a folder to temporarily hold PPFTZ files.	Send INV & PPBJ to LOG				<p>Screenshot of the email from GB with attached PPBJ document</p> 
5.	The Business Unit requests the Tax Invoice (FP) from the Finance team.	Request FP				

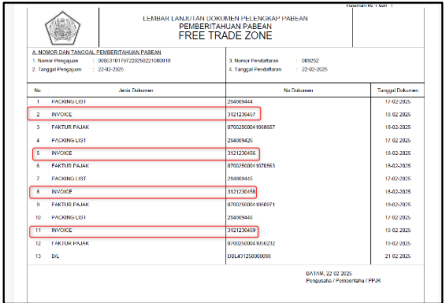
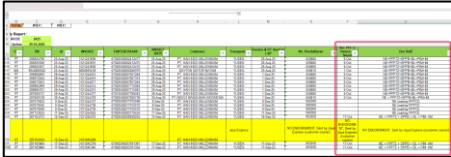
No	Keterangan	Pihak				Dokumentasi
		Unit Bisnis	3PL	Logistik	Keuangan	
6.	Store the Tax Invoice (FP) files in the same temporary PPFTZ folder, together with the previously saved INV and PPBJ files.				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Provide FP</div>	<p>Screenshot of an email with a Tax Invoice (FP) attachment sent by GS/OBR1</p> 
7.	<p>Record the DN, INV, and FP documents. Below are the step-by-step instructions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Open the file "Monitoring Doc PPFTZ Batam 2025." 2. Open the temporary PPFTZ folder, then copy the customer name, DN number, invoice number, and billing date shown in the INV file. 3. Enter these details into the Customer, DN, Invoice, and Invoice Date columns in the "Monitoring Doc PPFTZ Batam 2025" file. 4. In the GB column, fill it based on the sender email, whether it's from PT or MA. 			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Record the documents on file "Monitoring Doc PPFTZ Batam 2025"</div>	<p>Screenshot of the folder used to store PPFTZ document attachments</p>  <p>Screenshot of the Invoice</p> 	

No	Keterangan	Pihak				Dokumentasi														
		Unit Bisnis	3PL	Logistik	Keuangan															
	<p>5. To fill in the Tax Invoice (FP) column, open the FP file and copy the number listed after “Kode dan Nomor Seri Faktur Pajak.”</p> <p>6. To verify that the DN, INV, and FP recorded are correct, check the last page of the FP document under “(Referensi: xxxxx)” located below the barcode; you’ll find the INV number that can be matched with the corresponding INV document.</p> <p>7. Fill the Transporter column according to the transporter used at that time. 8. The “Invoice & FP Send to LSP” column should be filled with the date the PPFTZ summary was sent to the transporter via email.</p>					<p>Example of an email sent if goods was sent through air expedition (no endorsment needed)</p>  <p>Screenshot of the tax invoice (FP)</p> <table border="1" data-bbox="1381 829 1833 1081"> <tr> <td>Dikurangi Potongan Harga</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>Dikurangi Uang Muka yang telah diterima</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dasar Pengenaan Pajak</td> <td>1.789.381,00</td> </tr> <tr> <td>Jumlah PPN (Pajak Pertambahan Nilai)</td> <td>214.726,00</td> </tr> <tr> <td>Jumlah PPhBIM (Pajak Penjualan atas Barang Mewah)</td> <td>0,00</td> </tr> </table> <p>Sesuai dengan ketentuan yang berlaku, Direktorat Jenderal Pajak mengutip bahwa Faktur Pajak ini telah dihandarangkan secara elektronik sehingga tidak diperlukan tanda tangan basah pada Faktur Pajak ini.</p> <p>KOTA ADM. JAKARTA SELATAN, 08 Oktober 2025</p> <p>ANDI CARINA REZKY HASTI</p> <p>Referensi: P-006666</p>	Dikurangi Potongan Harga	0,00	Dikurangi Uang Muka yang telah diterima		Dasar Pengenaan Pajak	1.789.381,00	Jumlah PPN (Pajak Pertambahan Nilai)	214.726,00	Jumlah PPhBIM (Pajak Penjualan atas Barang Mewah)	0,00				<p>Screenshot of the PPFTZ Batam Monitoring File</p> 
Dikurangi Potongan Harga	0,00																			
Dikurangi Uang Muka yang telah diterima																				
Dasar Pengenaan Pajak	1.789.381,00																			
Jumlah PPN (Pajak Pertambahan Nilai)	214.726,00																			
Jumlah PPhBIM (Pajak Penjualan atas Barang Mewah)	0,00																			

No	Keterangan	Pihak				Dokumentasi
		Unit Bisnis	3PL	Logistik	Keuangan	
8.	<p>To check the GI Date, it can be verified through SAP LOGON. Below are the step-by-step instructions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Open the SAP LOGON application on your laptop. 2. Select based on the DN to be checked, whether it's from PT or MA. If the DN is from PT, choose "P13: Production PT." If it's from MA, choose "PCD: Production AA." 3. Enter the code "/NVL03N" and press Enter. 4. Input the DN you want to check in the "Outbound Delivery" field, then press Enter. 5. The GI Date will appear under "Actual GI Date." 6. Enter this GI Date information into the "GI" column in the file "Monitoring Doc PPFTZ Batam 2025." 			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Check GI Date</p> </div>		<p>Screenshot of the GI Date in SAP LOGON</p>  <p>The screenshot shows the SAP Outbound Delivery Overview for document BIRDS 287551956. The 'Actual GI Date' is highlighted in red and shows the date 23.10.2025. Below this, the 'All Items' table lists a material 9_611_924_BLS with a quantity of 5 and a description 'EA GBH 185 Rotary Hammer (Solo, Case)'.</p>

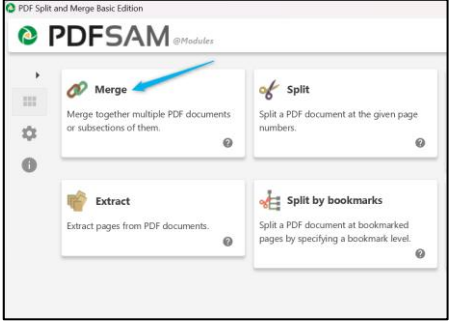
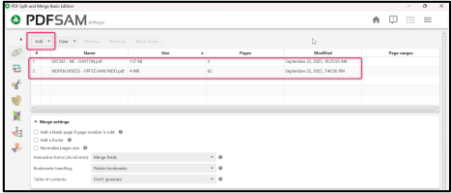
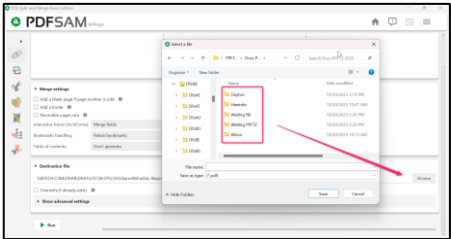
No	Keterangan	Pihak				Dokumentasi
		Unit Bisnis	3PL	Logistik	Keuangan	
9.	<p>Copy the recorded information from the “GB” to “Customer” columns and paste it into the email that will be forwarded to the transporter, along with the attached INV, PPBJ, and FP files from the temporary PPFTZ folder.</p> <p><i>Note:</i> Follow the provided email template and recipient address. After recording the information and sending the summary to the transporter, you may delete the INV, PPBJ, and FP files from the temporary folder to prevent file buildup.</p>					<p>Example of an email template containing the PPFTZ summary to be sent to the transporter:</p> 
10.	<p>The 3PL will deliver the goods and submit the Notification Endorsement (NE) process.</p>					
11.	<p>One week after the goods are received by the customer, follow up with LSP to send the complete PPFTZ document requirements:</p> <p>- PPFTZ</p>					<p>Example of an email template for requesting PPFTZ documents after receiving the NE document:</p>

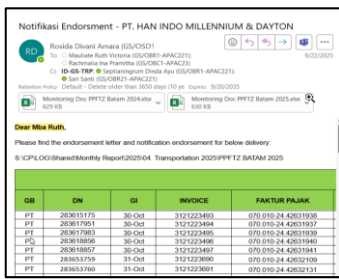

No	Keterangan	Pihak			Dokumentasi
		Unit Bisnis	3PL	Logistik	
	<ul style="list-style-type: none"> - SPPB - Bill of Landing - Inward Manifest - Pendaftaran Inward Manifest - Manifest Operator Sarana Pengangkut 				
12.	<p>LSP will send the documents down below via email:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PPFTZ - SPPB - Bill of Landing - Inward Manifest - Pendaftaran Inward Manifest - Manifest Operator Sarana Pengangkut 		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Send the documents via email</p> </div>		<p>Example of an email that the LSP transporter will send to deliver PPFTZ documents:</p> 
13.	<p>Once you have received the PPFTZ document, save it in the folder:</p> <p>“Docs PPFTZ 2025” → “Waiting NE.” To record the documents, please follow these steps:</p> <p>1. Open the PPFTZ file.</p>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Record the documents on file "Monitoring Doc PPFTZ Batam 2025"</p> </div>		<p>Step by step to records PPFTZ into File Monitoring PPFTZ Batam 2025:</p> 

No	Keterangan	Pihak				Dokumentasi
		Unit Bisnis	3PL	Logistik	Keuangan	
	<p>2. In the document “Lembar Lanjutan Dokumen Pelengkap Pabean Pemberitahuan Pabean Free Trade Zone,” check which invoices the document refers to. Also, verify whether all document types listed in the table are already attached in the file. If any documents are missing, follow up with the transporter via email.</p> <p>3. Open the “Monitoring Doc PPFTZ Batam 2025” file.</p> <p>4. Fill in the date when the PPFTZ document was received by email in the column “Doc PPFTZ Return to Bosch.”</p> <p>5. In the “Doc.Reff” column, list all document components included in the PPFTZ file. Example: “NE + PPFTZ + SPPB + BL + PIM + IM.”</p>					 
14.	<p>If there is already a PPFTZ doc but no NE, please follow up with the customer / GB via email.</p>			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Follow up PPFTZ doc if there is no NE provided</p> </div>		<p>Example emails to follow up documents to customer/GB:</p>

No	Keterangan	Pihak				Dokumentasi
		Unit Bisnis	3PL	Logistik	Keuangan	
15.	Once received an email containing the Notifikasi Endorsement (NE), save the file in the folder “Docs PPFTZ 2025” → “Waiting PPFTZ.”				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Received NE from customer</p> </div>	<p><i>Example of NE sent by transporter via email and how to record it:</i></p>
16.	Finance will send the Endorsement Notification (NE) to logistics.				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Send NE to Logistics</p> </div>	
17.	To record the documents, follow these steps:					<p><i>Step by step to record the documents:</i></p>

No	Keterangan	Pihak				Dokumentasi
		Unit Bisnis	3PL	Logistik	Keuangan	
	<p>1. Open both the “Monitoring Doc PPFTZ Batam 2025” file and the NE file.</p> <p>2. Enter the number listed in the “NO.PPFTZ” column into the “Nomor Pendaftaran” field.</p> <p>3. In the “Doc.Reff” field, write “NE (Waiting PPFTZ).” If the PPFTZ has not been received, but if the PPFTZ doc has been received then just add the NE doc.</p> <p>4. On the second page of each NE, double-check the NE number to identify which shipments it corresponds to, based on the list in the FP file.</p>			<p>Record NE to “Monitoring Doc PPFTZ Batam 2025” file</p>		
18.	<p>To merge the NE and PPFTZ PDF files, follow these steps:</p> <p>1. Open the “PDFsam Basic” application and click the Merge icon.</p> <p>2. Add the NE (Registration Number) file from the “Waiting</p>			<p>Merge NE & PPFTZ file with PDFsam</p>		<p>Step by step merging file with PDFsam Basic</p>

No	Keterangan	Pihak				Dokumentasi
		Unit Bisnis	3PL	Logistik	Keuangan	
	<p>PPFTZ” folder and the PPFTZ file from the “Waiting NE” folder.</p> <p>3. Make sure the registration numbers of both files match.</p> <p>4. Ensure the NE file is placed at the top of the merge order.</p> <p>5. Before clicking Run to start the merge process, click Browse to select the destination folder where the merged file will be saved.</p> <p>6. Save the file according to the customer name stated in the NE and PPFTZ documents.</p> <p>7. Name the file using the template: “ENDORSEMENT FTZ – XXXXX.”</p> <p>8. Click Run to start the merging process, then open the merged file to ensure it was successful.</p> <p>9. Delete the original NE and PPFTZ files (with the merged registration number) from their respective folders to prevent file accumulation.</p> <p>10 . Send the PPFTZ summary from the Excel file to CTG via</p>					  

No	Keterangan	Pihak				Dokumentasi
		Unit Bisnis	3PL	Logistik	Keuangan	
	<i>email, following the provided email template.</i>					
19.	<i>Even if LOG have only received one of the documents (either the NE or the PPFTZ) always update CTG via email. If there are several PPFTZ or NE docs, it can be summarized as shown in the reference image. Once the PPFTZ document has been sent, it can be forwarded again to GS/OBRI (Finance) for the Notifikasi Endorsement (NE).</i>			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Report to Finance</div>		<p><i>Example of an email template for sending the NE (Notification Endorsement) summary to CTG:</i></p> 
20.	<i>Finance processes the VAT invoice clearance after receiving the endorsement evidence.</i>				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Clear VAT for the invoice with endorsement evidence</div>	<p><i>Example of an email that Finance will send to update the NE data that has been received:</i></p> 
21.	<i>Process end.</i>				<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">END</div>	

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025