

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

KSO Terminal Petikemas Koja (TPK Koja) merupakan sebuah bentuk Kerja Sama Operasi (KSO) antara Badan Usaha Milik Negara PT Pelindo II Tanjung Priok dengan PT Hutchison Port Holdings (HPH), sebuah perusahaan pengelola pelabuhan bertaraf internasional. Kerja sama ini lahir atas dasar kebutuhan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas layanan terminal petikemas di Pelabuhan Tanjung Priok guna menghadapi pertumbuhan volume perdagangan yang terus meningkat dari tahun ke tahun.

TPK Koja mulai beroperasi secara resmi pada tahun 1997 sebagai bagian dari upaya pemerintah Indonesia dalam mengembangkan infrastruktur pelabuhan nasional yang modern dan berdaya saing global. Pembangunan terminal ini merupakan respons terhadap meningkatnya kebutuhan kapasitas penanganan petikemas di Pelabuhan Tanjung Priok yang pada saat itu menjadi pintu gerbang utama perdagangan internasional Indonesia. Sejak awal berdirinya, TPK Koja dirancang sebagai terminal petikemas dengan standar internasional yang mampu melayani kapal-kapal berukuran besar dengan efisiensi tinggi.

Seiring berjalannya waktu, TPK Koja terus mengalami perkembangan yang signifikan baik dari segi kapasitas, teknologi, maupun kualitas layanan. Berbagai investasi dilakukan secara berkelanjutan untuk memodernisasi peralatan bongkar muat, mengembangkan sistem teknologi informasi, serta memperluas kapasitas lapangan penumpukan petikemas. Transformasi ini dilakukan dalam rangka

menjawab tantangan persaingan global sekaligus memenuhi tuntutan pelanggan yang semakin tinggi terhadap kecepatan dan keandalan layanan terminal.

Kemitraan strategis antara PT Pelindo II dan PT Hutchison Port Holdings turut memberikan dampak positif yang besar bagi perkembangan perusahaan. HPH sebagai salah satu operator pelabuhan terbesar di dunia membawa pengalaman, teknologi, dan jaringan global yang sangat berharga dalam pengelolaan operasional TPK Koja. Sinergi antara keduanya menjadikan TPK Koja sebagai salah satu terminal petikemas paling kompetitif di kawasan Asia Tenggara hingga saat ini.

Bidang usaha utama TPK Koja adalah menyediakan jasa layanan bongkar muat dan penumpukan petikemas yang ditujukan untuk menunjang arus ekspor dan impor serta kelancaran angkutan laut dalam rangka mendukung pelaksanaan pembangunan nasional. Sebagai terminal petikemas berteknologi modern, TPK Koja dibangun dan dioperasikan dengan mengadopsi standar internasional, sehingga mampu bersaing dengan terminal-terminal petikemas kelas dunia lainnya.

Dengan visi untuk menjadi terminal petikemas berkelas dunia yang menyediakan layanan terintegrasi, TPK Koja senantiasa berinovasi dalam menghadirkan solusi yang menyeluruh guna memberikan nilai tambah bagi para pelanggan dan seluruh pemangku kepentingan. Komitmen ini tercermin dalam pengelolaan operasional yang profesional, pemanfaatan teknologi mutakhir, serta pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, KSO Terminal Petikemas Koja menyediakan berbagai layanan sebagai berikut:

1. Pelayanan Jasa Bongkar Muat Petikemas

KSO Terminal Petikemas Koja menawarkan layanan bongkar muat petikemas secara komprehensif, mencakup penanganan kontainer ekspor maupun impor serta pengelolaan dokumen yang berkaitan dengan proses tersebut. Layanan ini didukung oleh peralatan modern berupa *Quay Crane* dan *Rubber Tyred Gantry Crane* (RTGC) yang dirancang untuk memastikan setiap proses berjalan secara cepat, tepat, dan efisien sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

2. Pelayanan Jasa Penumpukan Petikemas

TPK Koja menyediakan fasilitas lapangan penumpukan yang luas untuk menyimpan petikemas ekspor maupun impor sebelum dan sesudah proses bongkar muat berlangsung. Layanan ini juga mencakup pengelolaan *Yard Occupancy Ratio* (YOR) secara berkala guna menjaga ketersediaan lahan penumpukan yang optimal bagi pengguna jasa.

3. Pelayanan Jasa Monitoring Petikemas Reefer

Untuk mendukung kebutuhan pengiriman barang yang memerlukan penanganan suhu khusus, TPK Koja menyediakan layanan pemantauan petikemas berpendingin (*reefer*) secara berkala. Layanan ini memastikan kualitas dan kondisi muatan tetap terjaga selama proses penyimpanan di terminal.

4. Transaksi Dokumen dan Pembayaran Digital

KSO Terminal Petikemas Koja membuat inovasi dalam memudahkan pelanggannya dengan menerapkan program digitalisasi baik dalam pengurusan dokumen maupun pembayaran, sehingga pelanggan tidak perlu

hadir secara fisik ke terminal dan cukup mengakses TPK Koja Mobile, sebuah aplikasi yang dapat diakses di mana pun dan kapan pun.

5. Pelayanan Auto Gate System

TPK Koja menerapkan *Auto Gate System* yang menargetkan layanan keluar masuk *trucking* pengangkut petikemas ekspor impor maksimal tiga menit di *gate*. Sistem ini dilengkapi sensor untuk mengetahui berat barang yang diangkut trailer di pintu keluar dan masuk terminal, serta dilengkapi dengan identifikasi otomatis *trucking* sehingga tidak diperlukan pemeriksaan secara manual.

6. Terminal Booking System (TBS)

Melalui *Terminal Booking System*, arus kendaraan logistik ke TPK Koja dapat dikelola lebih terencana, mengurangi antrean, menekan potensi kemacetan di sekitar pelabuhan, serta mempercepat layanan bongkar muat petikemas. Sistem ini mampu menjaga *service level* sesuai standar *port authority*, yakni 60 menit untuk ekspor dan 125 menit untuk impor.

7. Fasilitas Pemantauan Real-Time

Dalam upaya memperkuat sistem digitalisasi dan pemantauan lalu lintas petikemas secara *real-time*, TPK Koja menjalin kerja sama strategis dengan PT Telkom Indonesia melalui layanan konektivitas *Wireless Managed Service* (WMS), sehingga aktivitas seperti *inbound* petikemas, bongkar muat, proses perizinan, hingga penjadwalan keberangkatan dapat dijalankan secara presisi dan *nonstop*.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Setiap perusahaan memerlukan arah dan tujuan yang jelas dalam menjalankan operasionalnya. Visi dan misi merupakan fondasi utama yang menjadi pedoman strategis bagi seluruh elemen organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang. KSO Terminal Petikemas Koja sebagai salah satu operator terminal petikemas terkemuka di Indonesia telah menetapkan visi dan misi yang mencerminkan komitmen perusahaan terhadap kualitas layanan, efisiensi operasional, serta daya saing di tingkat nasional maupun internasional.

A. Visi KSO Terminal Petikemas Koja

“Menjadi Terminal Petikemas Kelas Dunia dengan Layanan Terintegrasi.”

Visi KSO TPK Koja adalah menjadi terminal petikemas berkelas dunia yang mampu menyediakan layanan terintegrasi secara menyeluruh. Visi ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk terus meningkatkan standar pelayanan operasional agar sejajar dengan terminal petikemas terbaik di tingkat internasional, sekaligus memperkuat peran TPK Koja sebagai simpul logistik nasional yang handal dan berdaya saing global.

B. Misi KSO Terminal Petikemas Koja

Dalam mewujudkan visinya, KSO TPK Koja menetapkan misi perusahaan sebagai berikut:

1. Menyediakan layanan Terminal Petikemas yang komprehensif, inovatif, dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan.
2. Mengembangkan sumber daya manusia yang handal, berkualitas, dan profesional.

3. Menjaga kepercayaan para *stakeholder* dalam seluruh aspek operasional dan pelayanan perusahaan.

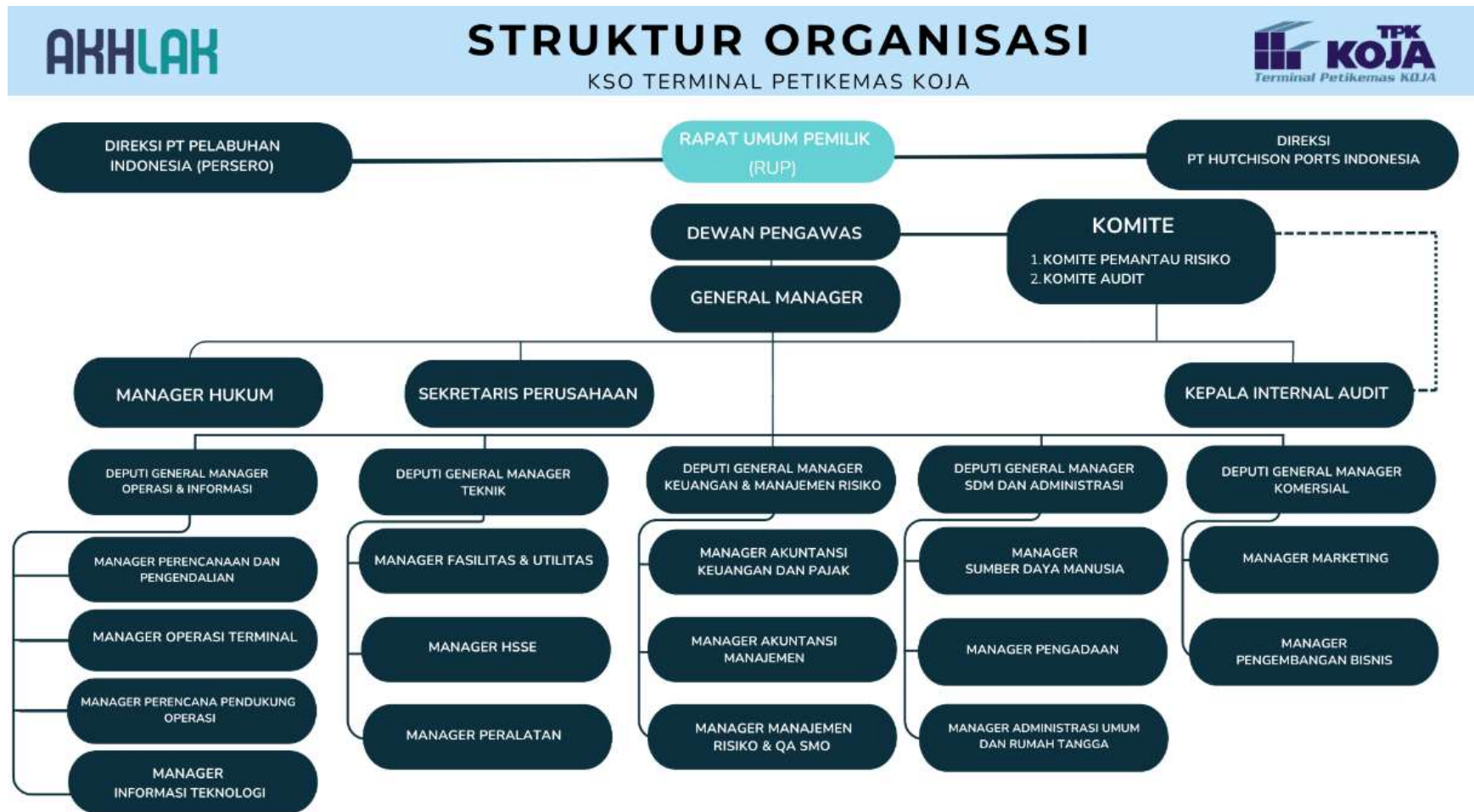
C. Kebijakan Mutu KSO Terminal Petikemas Koja

Terminal Petikemas Koja (TPK Koja) selalu mengutamakan kepuasan pelanggan dengan memberikan serta mempertahankan layanan bongkar muat dan penumpukan kontainer yang berkualitas, tepat waktu, dan sesuai jadwal, guna memenuhi persyaratan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku. Selain itu, organisasi juga berkomitmen untuk menerapkan dan terus meningkatkan sistem manajemen mutu yang efektif serta memantau kepatuhan terhadap sasaran mutu yang telah ditetapkan.

Kebijakan mutu ini menjadi landasan bagi seluruh kegiatan operasional TPK Koja, termasuk dalam pelaksanaan *Container Damage Report* (CDR), yang merupakan bagian dari sistem pengendalian dokumen dan jaminan mutu layanan terminal petikemas dalam mendukung transparansi serta akuntabilitas operasional.

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, KSO Terminal Petikemas Koja memiliki struktur organisasi yang terstruktur dan sistematis. Struktur organisasi ini dirancang untuk memastikan setiap fungsi dan divisi dapat bekerja secara efektif, efisien, serta terkoordinasi dengan baik guna mencapai tujuan perusahaan. Berikut adalah gambaran struktur organisasi KSO Terminal Petikemas Koja.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi TPK Koja
Sumber: Tpk Koja, 2026

Berikut adalah uraian singkat tugas dan fungsi masing-masing jabatan dalam struktur organisasi KSO Terminal Petikemas Koja.

1. General Manager

General Manager bertugas sebagai pimpinan tertinggi operasional yang mengkoordinasikan seluruh Deputy General Manager, bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemilik dan Dewan Pengawas, serta mengawasi kebijakan perusahaan pada bidang Internal Audit, Operasi, Teknik, Keuangan, SDM, Hukum, dan Komersial.

2. Deputy General Manager Operasi & Informasi

Bertanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian kapal dan lapangan, pelaksanaan seluruh kegiatan operasional terminal, kesiapan peralatan bongkar muat, serta administrasi dan pengerahan tenaga kerja operasional.

3. Deputy General Manager Teknik

Bertanggung jawab atas pengelolaan sistem informasi, pemeliharaan fasilitas dan utilitas, serta implementasi sistem Health, Safety, Security, and Environment (HSSE) dan ISPS Code di seluruh unit kerja KSO TPK Koja.

4. Deputy General Manager Keuangan & Manajemen Risiko

Bertanggung jawab atas pembukuan dan laporan keuangan, pengelolaan perpajakan, kas, asuransi, audit, serta penyusunan dan pengendalian anggaran dan rencana kerja perusahaan.

5. Deputy General Manager SDM & Administrasi

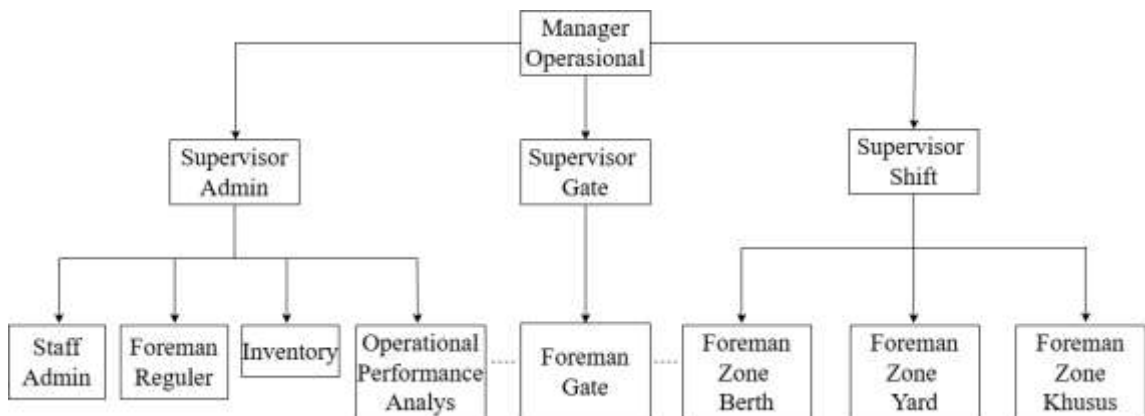
Bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia organik maupun anorganik, pengadaan barang dan jasa, administrasi umum, serta

implementasi kebijakan sistem manajemen mutu dan hubungan industrial perusahaan.

6. Deputi General Manager Komersial

Bertanggung jawab atas pemasaran, pengembangan bisnis, Quality Assurance, pengelolaan Key Performance Indicator (KPI), serta Strategic Management Office (SMO) dalam rangka mendukung pertumbuhan dan daya saing layanan terminal petikemas.

Kemudian dalam bidang Operasional Terminal memiliki struktur organisasi yang lebih merinci untuk dapat melihat secara lebih jelas pembagian tugasnya, yaitu sebagai berikut :



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Operasional Terminal TPK Koja

Sumber: TPK Koja, 2026

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, KSO Terminal Petikemas Koja memiliki struktur organisasi yang terstruktur dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jabatan. Berikut adalah uraian tugas (*job description*) masing-masing jabatan dalam struktur organisasi operasional TPK Koja:

1. Manager Operasional

Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan operasional terminal, mulai dari perencanaan, pengawasan, hingga evaluasi proses bongkar muat dan penumpukan petikemas. Memastikan target produktivitas terpenuhi, mengkoordinasikan seluruh supervisor di bawahnya, serta menjaga kelancaran layanan kepada pengguna jasa sesuai standar mutu ISO yang ditetapkan perusahaan.

2. Supervisor Admin

Bertugas untuk mengelola dan mengawasi seluruh kegiatan administrasi operasional terminal, termasuk pengelolaan dokumen, data petikemas, pelaporan kinerja, serta koordinasi antara bagian operasional dan sistem informasi. Membawahi langsung Staff Admin, Foreman Reguler, Senior Pengawas Reefer, Inventory, dan Operational Performance Analyst.

- a. Staff Admin: bertugas mengelola administrasi harian operasional, *Input* data petikemas, serta pengarsipan dokumen terkait proses ekspor dan impor.
- b. Foreman Reguler: bertugas mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan operasional harian di lapangan secara reguler, memastikan proses bongkar muat berjalan sesuai prosedur.
- c. Inventory: bertugas mengelola pencatatan dan pengendalian stok peralatan serta perlengkapan operasional terminal agar selalu tersedia dalam kondisi siap pakai.
- d. Operational Performance Analyst: bertugas menganalisis data kinerja operasional, menyusun laporan produktivitas, serta

memberikan rekomendasi perbaikan proses untuk meningkatkan efisiensi terminal.

3. Supervisor Gate

Bertanggung jawab mengawasi dan mengendalikan seluruh aktivitas di area pintu masuk/keluar terminal (*gate*), memastikan proses penerimaan dan pengeluaran petikemas berjalan tertib, cepat, dan akurat sesuai dokumen yang berlaku, yang dalam pelaksanaannya dibantu oleh Foreman Gate yang bertugas memimpin tim petugas *gate* dalam pemeriksaan fisik petikemas, verifikasi dokumen, serta pencatatan keluar masuk kendaraan dan kontainer melalui *auto gate system*.

4. Supervisor Shift

Bertanggung jawab mengawasi jalannya operasional terminal selama satu sesi shift kerja, memastikan alokasi tenaga kerja dan peralatan berjalan efektif, serta menangani permasalahan operasional yang terjadi selama shift berlangsung.

- a. Foreman Zone Berth: bertugas mengawasi kegiatan bongkar muat di area dermaga (*berth*), memimpin operator *Quay Crane* dan memastikan proses berlangsung sesuai target produktivitas kapal.
- b. Foreman Zone Yard: bertugas mengawasi pengelolaan lapangan penumpukan petikemas, memimpin operator RTG, serta memastikan penataan dan pergerakan petikemas di *yard* berjalan tertib dan efisien.

- c. Foreman Zone Khusus: bertugas mengawasi penanganan petikemas kategori khusus seperti *dangerous goods*, *oversize*, atau petikemas yang memerlukan penanganan dan prosedur keamanan tersendiri.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pembahasan pada bagian ini disusun berdasarkan hasil triangulasi antara wawancara dengan empat informan, observasi partisipatif peneliti selama praktik kerja lapangan, dan analisis dokumen yang berlaku di KSO Terminal Petikemas Koja. Triangulasi tersebut digunakan untuk menjawab empat rumusan masalah penelitian yang disusun berdasarkan dimensi *Context*, *Input*, *Process*, dan *Product* dalam model evaluasi CIPP (Stufflebeam & Coryn, 2014). Setiap dimensi diuraikan ke dalam beberapa sub-fenomena sebagaimana telah dipetakan pada fenomena penelitian, kemudian dianalisis secara naratif dengan menghubungkan jawaban informan, interpretasi peneliti, hasil observasi lapangan, serta perbandingan dengan kajian penelitian terdahulu. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Cahaya & Aziz (2025) yang menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan administrasi suatu organisasi sangat ditentukan oleh kejelasan kebutuhan, kesiapan sumber daya, konsistensi proses, dan kualitas hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan kerangka tersebut, pembahasan diharapkan dapat memberikan gambaran utuh mengenai pelaksanaan *Container Damage Report* (CDR) di KSO Terminal Petikemas Koja sekaligus menjadi dasar perumusan rekomendasi perbaikan pada bagian akhir bab ini.

4.2.1 Menganalisis Faktor *Context* yang Memengaruhi Proses Pembuatan *Container Damage Report* (CDR) di KSO Terminal Petikemas Koja

Evaluasi konteks (*context evaluation*) dalam model CIPP bertujuan mengkaji kebutuhan, permasalahan, serta dasar penetapan tujuan yang melandasi pelaksanaan suatu program dalam lingkungan tertentu (Stufflebeam & Coryn, 2014). Kejelasan terhadap ketiga aspek tersebut menjadi penting karena perencanaan administrasi yang baik selalu berpijak pada pemahaman yang akurat mengenai kondisi nyata di lapangan dan kesenjangan yang perlu ditutup (Jamaluddin et al., 2023). Dalam penelitian ini, evaluasi *context* difokuskan pada tiga sub-fenomena, yaitu kebutuhan (*needs*), permasalahan (*problems*), dan dasar penetapan tujuan program pelaksanaan CDR di KSO Terminal Petikemas Koja. Ketiga sub-fenomena tersebut dikaji untuk memahami latar belakang penerapan CDR sebagai instrumen dokumentasi kerusakan petikemas sekaligus alat perlindungan hukum perusahaan dalam proses klaim. Uraian pada bagian ini disusun berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, hasil observasi lapangan, serta analisis dokumen prosedural yang berlaku di lingkungan KSO Terminal Petikemas Koja.

4.2.1.1 Kebutuhan (*Needs*) terhadap Pelaksanaan *Container Damage Report* (CDR)

Aspek pertama yang dikaji dalam evaluasi konteks adalah kebutuhan (*needs*) yang melatarbelakangi pelaksanaan CDR di KSO Terminal Petikemas Koja. Dalam model evaluasi CIPP, penilaian kebutuhan bertujuan mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi yang ada dan kondisi yang seharusnya terjadi, sehingga kesenjangan tersebut dapat

dijadikan dasar penetapan program (Stufflebeam & Coryn, 2014). Pemahaman terhadap kebutuhan ini penting karena CDR tidak sekadar berfungsi sebagai catatan administratif, tetapi juga sebagai instrumen perlindungan perusahaan dalam proses klaim kerusakan petikemas sekaligus alat pengendalian mutu layanan operasional (Cahyandaru et al., 2025).

Berdasarkan hasil wawancara, seluruh informan sepakat bahwa keberadaan CDR sangat dibutuhkan dalam setiap kegiatan bongkar petikemas di KSO Terminal Petikemas Koja. Informan A1 selaku Supervisi Administrasi Operasional menyatakan bahwa

“Yang paling penting adalah dua tanda tangan, yaitu dari pihak terminal (*Foreman* atau Supervisor) dan pihak kapal (ABK/agen), serta nama yang jelas pada dokumen. Tanpa kelengkapan tersebut, CDR tidak sah secara legal karena identitas penandatangan tidak dapat ditelusuri jika terjadi permasalahan” (Wawancara, 21 Mei 2026).

Pernyataan senada disampaikan oleh Informan A4 selaku Staf Administrasi Operasional yang menegaskan bahwa tujuan utama CDR adalah sebagai perlindungan terminal apabila di kemudian hari terdapat klaim dari pengguna jasa, sehingga dokumen yang tidak lengkap tidak dapat dijadikan payung perlindungan perusahaan. Konsistensi pernyataan kedua informan ini menunjukkan bahwa petugas di lapangan menyadari betul kebutuhan mendasar akan CDR sebagai dokumen yang bernilai hukum dan operasional sekaligus.

Peneliti menginterpretasikan bahwa kebutuhan terhadap CDR sesungguhnya telah dipahami dengan baik oleh petugas, namun pemahaman tersebut belum sepenuhnya mendorong pelaksanaan yang konsisten di

lapangan karena tekanan operasional yang tinggi. Ketika kegiatan bongkar berlangsung dengan intensitas penuh, petugas cenderung mendahulukan kelancaran pelayanan kapal sehingga penyelesaian administrasi CDR sering tertunda. Ketegangan antara kebutuhan operasional jangka pendek dan kebutuhan administratif jangka panjang inilah yang peneliti pandang sebagai salah satu akar permasalahan dalam pelaksanaan CDR di lapangan. Hasil observasi di lapangan turut mengonfirmasi interpretasi tersebut, karena peneliti mendapati bahwa suasana di dermaga saat kapal beroperasi sangat dinamis dan padat, sehingga pengisian formulir CDR kerap dilakukan setelah kegiatan bongkar selesai atau mendekati akhir *shift*.

Temuan ini sejalan dengan Rikardo et al. (2025) yang menunjukkan bahwa minimnya inspeksi awal dan keterbatasan pencatatan kondisi fisik petikemas menyebabkan kontainer rusak masuk ke dalam rantai muat tanpa dokumentasi yang memadai, sehingga mempersulit pertanggungjawaban klaim di kemudian hari. Singh & Totakura (2025) juga menegaskan bahwa kelemahan dalam dokumentasi kondisi petikemas menjadi salah satu faktor dominan yang meningkatkan risiko sengketa operasional di pelabuhan. Kedua temuan tersebut memperkuat posisi CDR sebagai kebutuhan mendasar, bukan sekadar formalitas administratif semata.

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, observasi lapangan, dan perbandingan dengan kajian penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan terhadap CDR telah diakui secara luas oleh seluruh pihak yang terlibat dalam kegiatan bongkar muat. Kebutuhan tersebut mencakup perlindungan hukum perusahaan, pengendalian kualitas

dokumentasi kerusakan, serta dukungan bagi efektivitas pengelolaan klaim petikemas secara keseluruhan. Oleh karena itu, penguatan pemahaman tentang urgensi dan fungsi strategis CDR bagi seluruh petugas yang terlibat dalam proses bongkar muat menjadi kebutuhan mendasar yang perlu segera ditangani agar kesenjangan antara kebutuhan operasional dan kebutuhan administratif dapat diperkecil.

4.2.1.2 Permasalahan (*Problems*) dalam Konteks Pelaksanaan *Container Damage Report* (CDR)

Aspek kedua dalam evaluasi konteks adalah identifikasi permasalahan (*problems*) yang muncul dan memengaruhi pelaksanaan CDR di KSO Terminal Petikemas Koja. Dalam perspektif evaluasi CIPP, permasalahan konteks merujuk pada kondisi nyata di lapangan yang menghambat program dari mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Stufflebeam & Coryn, 2014). Identifikasi permasalahan ini penting dilakukan agar solusi yang dirancang benar-benar menjawab akar persoalan, bukan sekadar menangani gejala permukaan yang tampak di lapangan (Bouchetara et al., 2022).

Berdasarkan hasil analisis dokumen, ditemukan bahwa pengaturan terkait CDR di KSO Terminal Petikemas Koja masih tersebar dalam beberapa dokumen yang berbeda dan belum terintegrasi dalam satu SOP khusus. SOP Kegiatan Bongkar PK.OPT.04, IK.OPT.38.04, dan IK.OPT.39.04 menetapkan bahwa Whiskey bertugas membuat CDR apabila ditemukan kerusakan, sedangkan IK.OPT.42.1.04 menyebutkan bahwa Foreman Zona Dermaga (FZD) yang wajib membuat laporan CDR.

Ketidakselarasan ini menjadi sumber permasalahan karena menimbulkan perbedaan pemahaman mengenai siapa yang bertanggung jawab atas pembuatan CDR di lapangan.

Permasalahan tersebut tergambar jelas pada jawaban para informan ketika ditanya mengenai pihak yang bertanggung jawab dalam pembuatan, pelaporan, dan pengawasan CDR. Informan A1 selaku Supervisi Administrasi Operasional menjelaskan:

“Pembuat CDR adalah S/W di atas kapal, dengan *approval* oleh Foreman Zone Dermaga (FZD), dan penanggung jawab utama Supervisor Shift. Jika ada ketidaksesuaian, menjadi tanggung jawab Supervisor Shift. Secara instruksi kerja tertulis Foreman, namun di lapangan dilakukan oleh S/W karena jika dibebankan kepada Foreman, akan mengganggu pekerjaan utama yang sedang berjalan.” (Wawancara, 21 Mei 2026)

Pernyataan tersebut secara eksplisit mengonfirmasi adanya kesenjangan antara ketentuan tertulis dalam instruksi kerja, yang menempatkan Foreman sebagai pembuat CDR, dengan praktik aktual di lapangan yang justru dijalankan oleh S/W. Temuan ini diperkuat oleh Informan A2 selaku *Foreman* Lapangan yang menjelaskan:

“Kalau di lapangan yang lebih sering membuat CDR itu S/W karena mereka yang melihat langsung kondisi petikemas saat bongkar muat berlangsung. *Foreman* tidak selalu berada di titik ditemukannya kerusakan karena harus mengawasi seluruh aktivitas operasional kapal. Jadi secara praktik, S/W yang mengambil foto dan mengisi data awal kerusakan, kemudian *foreman* melakukan pengecekan dan memberikan persetujuan sebelum CDR dikirim ke admin.” (Wawancara, 21 Mei 2026)

Kesesuaian pernyataan antara Informan A1 dan A2 menunjukkan bahwa di tingkat lapangan, S/W telah menjadi pelaksana utama pembuatan CDR meskipun instruksi kerja secara formal menempatkan tanggung jawab

tersebut pada Foreman. Namun, pandangan yang berbeda disampaikan oleh Informan A4 selaku Staf Administrasi Operasional, yang menyatakan:

“Yang bertanggung jawab itu foreman sebagai penanggung jawab di lapangan. Jadi sebelum CDR dikirim ke admin office, foreman dulu yang cek dan tanda tangan. Tapi yang paling penting sebenarnya tanda tangan pihak kapal, jadi kalau belum ada tanda tangan kapal biasanya foreman yang urus untuk diajukan lagi ke pihak kapal dibantu supervisor, sedangkan pengawasan sampai ke admin office dilakukan setelah dokumen lengkap.” (Wawancara, 21 Mei 2026)

Pernyataan Informan A4 ini berbeda dengan pandangan Informan A1 dan A2, karena A4 memandang Foreman sebagai pihak yang bertanggung jawab sebagaimana tertulis dalam instruksi kerja, sementara A1 dan A2 yang bertugas langsung di lapangan justru menegaskan bahwa pelaksana riil pembuatan CDR adalah S/W. Perbedaan sudut pandang ini sesungguhnya bukan menunjukkan adanya informasi yang saling bertentangan, melainkan mencerminkan dua sisi dari permasalahan yang sama, yaitu bagian administrasi memahami tanggung jawab berdasarkan ketentuan tertulis, sedangkan petugas lapangan memahami tanggung jawab berdasarkan praktik nyata yang berjalan setiap hari.

Peneliti menginterpretasikan bahwa permasalahan utama dalam konteks pelaksanaan CDR bukan terletak pada ketiadaan regulasi, melainkan pada ketidakselarasan antara ketentuan tertulis dalam instruksi kerja dan praktik aktual yang berlangsung di lapangan. Ketika tanggung jawab tidak dijalankan secara konsisten sesuai dokumen acuan, persepsi mengenai siapa yang sesungguhnya bertanggung jawab pun menjadi berbeda-beda antarbagian, sebagaimana terlihat dari perbedaan pandangan antara petugas lapangan dan bagian administrasi.

Observasi peneliti selama kegiatan praktik kerja lapangan mengonfirmasi temuan ini, karena peneliti menemukan bahwa pembuatan CDR pada praktiknya lebih banyak dilakukan oleh petugas Solo/Whiskey (S/W), sementara FZD lebih banyak berperan dalam memberikan persetujuan akhir. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara ketentuan tertulis dalam instruksi kerja dengan praktik yang berlangsung di lapangan, dan kesenjangan tersebut tampaknya telah berlangsung cukup lama hingga menjadi kebiasaan yang tidak lagi dipertanyakan oleh petugas. Bouchetara et al. (2022) menunjukkan bahwa perbedaan pemahaman terhadap prosedur yang berlaku dapat menimbulkan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan proses dan memengaruhi kualitas keluaran yang dihasilkan. Fathoni et al. (2023) juga menemukan dalam konteks implementasi ISO 9001:2015 bahwa ketidakkonsistenan penerapan SOP akibat pemahaman yang tidak merata menjadi permasalahan utama yang menghambat efektivitas administrasi organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, observasi lapangan, dan perbandingan dengan kajian penelitian terdahulu, terlihat bahwa permasalahan konteks pelaksanaan CDR di KSO Terminal Petikemas Koja berpusat pada ketidakselarasan antara ketentuan tertulis dan praktik pelaksanaan di lapangan, yang turut menimbulkan perbedaan persepsi tanggung jawab antara petugas lapangan dan bagian administrasi. Penyusunan SOP CDR yang terintegrasi dan menjadi acuan tunggal bagi seluruh pihak yang terlibat menjadi solusi mendasar yang perlu

diprioritaskan untuk mengatasi permasalahan konteks ini secara berkelanjutan.

4.2.1.3 Dasar Penetapan Tujuan Program *Container Damage Report* (CDR)

Aspek ketiga dalam evaluasi konteks adalah dasar penetapan tujuan program, yaitu mengkaji apakah tujuan pelaksanaan CDR di KSO Terminal Petikemas Koja telah dirumuskan secara jelas, terukur, dan sejalan dengan kebutuhan nyata organisasi serta ketentuan yang berlaku. Dalam model CIPP, tujuan program harus didasarkan pada analisis kebutuhan yang sah dan didukung oleh landasan regulasi yang kuat agar program dapat diarahkan dan dievaluasi secara efektif (Stufflebeam & Coryn, 2014). Penetapan tujuan yang jelas menjadi prasyarat agar seluruh petugas yang terlibat dapat memahami arah dan fungsi CDR secara seragam, sekaligus menjadi acuan bagi evaluasi keberhasilan program di tahap selanjutnya (Iqbal et al., 2025).

Berdasarkan hasil analisis dokumen, tujuan pelaksanaan CDR di KSO Terminal Petikemas Koja secara eksplisit tertuang dalam *Berthing Contract* Nomor 0302/KSO-TPKK/XI/2023, Pasal 7 Klausul 3g, yang menyatakan bahwa CDR wajib dibuat untuk setiap petikemas yang mengalami kerusakan sebelum proses bongkar. Selain itu, Instruksi Kerja IK.OPT.42.1.04 menetapkan bahwa tujuan pembuatan CDR adalah mendokumentasikan kondisi kerusakan petikemas secara resmi, termasuk kerusakan fisik seperti penyok, bolong, gembung, bengkok, pintu tidak normal, serta petikemas tanpa segel atau dengan segel rusak. Keberadaan

ketentuan ini menunjukkan bahwa tujuan program CDR telah memiliki dasar hukum yang jelas dan terdokumentasi dengan baik di tingkat regulasi. Namun, hasil wawancara mengungkap bahwa pemahaman petugas terhadap tujuan CDR belum sepenuhnya seragam. Informan A4 selaku Staf Administrasi Operasional menyatakan bahwa

"Keabsahan CDR ditentukan oleh kelengkapan data serta adanya tanda tangan dari pihak kapal. Tanpa tanda tangan pihak kapal, CDR dianggap belum sah dan belum dapat digunakan sebagai dasar klaim jika dibutuhkan suatu hari nanti" (Wawancara, 21 Mei 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa bagi Informan A4, tujuan CDR sebagai dasar klaim sudah dipahami secara jelas dari sisi administratif. Namun, pemahaman tersebut tidak sepenuhnya seragam di tingkat pelaksana lapangan, sebagaimana diungkapkan oleh Informan A2 selaku *Foreman Lapangan* bahwa:

"Dalam proses hukum dan klaim asuransi saya belum terlalu memahami kriteria keabsahan dan urgensi CDR karena lebih banyak ditangani bagian administrasi dan legal, setahu saya yang penting tanda tangan tiap pihaknya lengkap" (Wawancara, 21 Mei 2026).

Kesenjangan antara pemahaman Informan A4 yang berada di lini administrasi dan Informan A2 yang berada di lini operasional lapangan menunjukkan bahwa meskipun tujuan program telah ditetapkan dalam regulasi, sosialisasi tujuan tersebut kepada seluruh petugas operasional belum berjalan secara menyeluruh dan efektif.

Kesenjangan antara tujuan program yang tertulis dalam regulasi dan pemahaman aktual petugas di lapangan merupakan cerminan dari belum adanya mekanisme sosialisasi tujuan yang terstruktur. Ketika petugas memandang CDR hanya sebagai kewajiban administratif rutin tanpa

memahami fungsi strategisnya, motivasi untuk memastikan kelengkapan dan keakuratan dokumen pun ikut berkurang. Observasi peneliti selama periode praktik kerja lapangan turut mengonfirmasi bahwa sosialisasi tujuan CDR belum dilakukan secara khusus dan terjadwal, karena pengenalan tujuan CDR kepada petugas baru umumnya hanya dilakukan melalui orientasi kerja yang bersifat umum.

Afriyanni & Rusdi (2023) dalam evaluasi model CIPP terhadap kebijakan isolasi mandiri menemukan bahwa kejelasan tujuan program pada aspek *context* menjadi fondasi yang menentukan keberhasilan implementasi pada tahap-tahap berikutnya. Ketika tujuan program tidak dipahami secara merata oleh pelaksana, pelaksanaan cenderung tidak konsisten dan hasil yang dicapai tidak optimal. Figueroa et al. (2024) juga menegaskan bahwa seluruh aktivitas dalam sistem manajemen mutu harus terdokumentasi dan terkontrol, termasuk pemastian bahwa tujuan setiap proses dipahami dengan jelas oleh seluruh pihak yang terlibat sesuai ISO 9001:2015.

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, observasi lapangan, dan perbandingan dengan kajian penelitian terdahulu, terlihat bahwa dasar penetapan tujuan program CDR di KSO Terminal Petikemas Koja telah memiliki landasan regulasi yang memadai, tetapi sosialisasi tujuan tersebut kepada seluruh petugas operasional belum berjalan secara efektif. Kesenjangan antara tujuan yang tertulis dalam regulasi dan pemahaman aktual petugas di lapangan ini perlu segera ditutup melalui penguatan sosialisasi yang terstruktur dan terjadwal, agar seluruh petugas

memiliki pemahaman yang seragam dan termotivasi untuk melaksanakan CDR sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

4.2.2 Menganalisis Faktor *Input* yang Memengaruhi Proses Pembuatan

Container Damage Report (CDR) di KSO Terminal Petikemas Koja

Menurut Stufflebeam & Coryn (2014), evaluasi masukan (*input evaluation*) berfokus pada penilaian terhadap sumber daya, strategi, rencana prosedural, dan fasilitas yang tersedia untuk mendukung pelaksanaan program, dengan orientasi utama membantu pemangku kepentingan memilih strategi dan rencana terbaik guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Achruh et al. (2023) menambahkan bahwa perencanaan sumber daya yang matang menjadi dasar bagi organisasi dalam menentukan penggunaan sumber daya secara efektif agar kegiatan administrasi dapat berjalan sesuai target.

Dalam penelitian ini, evaluasi *input* difokuskan pada dua sub-fenomena yang paling relevan dan dapat diamati secara langsung melalui penelitian lapangan, yaitu kesiapan sumber daya manusia dan ketersediaan sarana serta sistem pendukung pelaksanaan CDR. Pembatasan fokus ini dilakukan karena aspek anggaran dan strategi organisasi bersifat internal dan tidak menjadi bagian dari fenomena yang dapat diamati secara langsung dalam penelitian kualitatif ini. Kedua sub-fenomena yang dikaji tersebut menjadi faktor penting karena secara langsung memengaruhi kelancaran pelaksanaan CDR dan kualitas informasi yang dihasilkan oleh petugas di lapangan.

4.2.2.1 Pemahaman dan Kompetensi Petugas (*Input – Sumber Daya Manusia*)

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen *input* yang paling menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu program. Stufflebeam & Coryn (2014) menegaskan bahwa evaluasi masukan terhadap SDM bertujuan menilai kesiapan dan kapasitas personel dalam menjalankan program, termasuk tingkat kompetensi, pemahaman terhadap prosedur, dan kualitas pelatihan yang telah diterima. Lebih lanjut, ISO 9001:2015 Klausul 7.2 mewajibkan organisasi untuk memastikan bahwa setiap personel yang melaksanakan pekerjaan yang berdampak pada kinerja dan efektivitas sistem manajemen mutu memiliki kompetensi yang memadai berdasarkan pendidikan, pelatihan, atau pengalaman yang sesuai (Azhari & Waluyowati, 2024). Dengan demikian, ketersediaan program pengembangan kompetensi yang terstruktur menjadi salah satu indikator utama dalam menilai kesiapan SDM sebagai komponen *input* dalam pelaksanaan CDR.

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, diketahui bahwa KSO Terminal Petikemas Koja belum memiliki program pelatihan yang secara khusus dan sistematis membahas pelaksanaan CDR. Informan A1 (Supervisi Administrasi Operasional) menjelaskan bahwa kegiatan peningkatan pemahaman hanya dilakukan melalui *refreshment* tiga bulan sekali yang mencakup seluruh aktivitas operasional secara gabungan, bukan membahas CDR secara spesifik, sebagaimana ia nyatakan:

"Secara khusus tidak ada. Tapi ada yang namanya *refreshment*, diskusi dua arah yang dilakukan tiga bulan sekali. CDR dibahas gabung dengan semua aktivitas

operasional, bukan spesifik CDR saja" (Wawancara, 21 Mei 2026).

Pernyataan tersebut sejalan dengan keterangan Informan A2

(Nanang Adfirul, *Foreman Lapangan*) yang menyatakan bahwa

"Sejauh yang saya ketahui belum ada pelatihan khusus yang secara rutin membahas CDR. Pembahasan biasanya dilakukan saat *briefing* operasional atau ketika terdapat kendala tertentu di lapangan. Evaluasi juga lebih banyak dilakukan secara situasional apabila ditemukan masalah dalam proses pembuatan maupun pelaporan CDR" (Wawancara, 21 Mei 2026).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Informan A3 (Rustam

Situmorang, *Solo/Whiskey*) bahwa

"Sejauh yang saya tahu tidak ada pelatihan khusus soal CDR. Biasanya pembahasannya ikut dalam *briefing* operasional atau kalau ada masalah di lapangan baru dibahas. Jadi lebih ke situasional, bukan rutin" (Wawancara, 21 Mei 2026).

Konsistensi pernyataan ketiga informan ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi terkait CDR belum dilaksanakan secara terstruktur dan terprogram di KSO Terminal Petikemas Koja.

Kondisi tersebut menimbulkan perbedaan tingkat pemahaman antarpetugas, terutama antara aspek teknis operasional dan aspek administrasi serta fungsi hukum CDR. Informan A2 mengungkapkan bahwa dirinya belum terlalu memahami kriteria keabsahan dan urgensi CDR dalam proses hukum dan klaim asuransi karena hal tersebut lebih banyak ditangani oleh bagian administrasi dan legal. Pernyataan tersebut berbeda dengan penjelasan Informan A1 yang menyebutkan bahwa keabsahan CDR bersifat lebih menyeluruh, yaitu mencakup kelengkapan dua tanda tangan serta identitas penandatanganan yang jelas. Kesenjangan pemahaman antara kedua informan ini menunjukkan bahwa petugas lapangan telah memahami prosedur teknis pengisian formulir, namun belum sepenuhnya memahami

alasan setiap elemen harus dilengkapi secara akurat demi fungsi hukum dan administrasi CDR.

Kesiapan SDM dalam pelaksanaan CDR masih bersifat parsial, karena petugas telah mampu menjalankan proses teknis di lapangan berdasarkan pengalaman kerja, namun belum didukung oleh pelatihan yang terstruktur, berkala, dan spesifik terhadap CDR. Kondisi ini relevan dengan prinsip ISO 9001:2015 yang menekankan bahwa kompetensi personel tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga pemahaman terhadap tujuan dan dampak pekerjaan mereka dalam kerangka sistem manajemen mutu secara keseluruhan (Azhari & Waluyowati, 2024). Tanpa pemahaman yang menyeluruh tentang fungsi CDR, petugas yang secara teknis mampu mengisi formulir pun berpotensi menghasilkan dokumen yang tidak memenuhi syarat keabsahan, sehingga pemahaman yang tidak merata antarpetugas tidak dapat dikendalikan hanya melalui mekanisme *refreshment* yang bersifat gabungan dengan seluruh aktivitas operasional. Kompetensi sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung konsistensi pelaksanaan sistem manajemen mutu pada organisasi jasa kepelabuhanan (Bakhtiar et al., 2023).

4.2.2.2 Sarana dan Sistem Pendukung (*Input – Sarana*)

Selain SDM, Stufflebeam & Coryn (2014) menegaskan bahwa evaluasi masukan juga mencakup penilaian terhadap fasilitas, metode kerja, dan dukungan sistem organisasi yang tersedia sebagai prasyarat agar pelaksanaan suatu program dapat berjalan secara efektif dan terkendali. Dalam penelitian ini, aspek sarana difokuskan pada dua hal utama, yaitu

sistem pencatatan dan pengisian formulir CDR, serta mekanisme pemantauan dan keterlacakan dokumen CDR dari lapangan hingga bagian administrasi. Ketersediaan sarana yang memadai tidak hanya berpengaruh pada kelancaran operasional, tetapi juga menentukan kualitas informasi yang dapat dijamin ketersediaannya sesuai prinsip sistem manajemen mutu (Susanto & Rosdiyanti, 2024).

Berdasarkan hasil wawancara, proses pembuatan dan pelaporan CDR di KSO Terminal Petikemas Koja seluruhnya masih menggunakan formulir kertas dan belum didukung oleh sistem digital yang terintegrasi.

Informan A2 selaku *Foreman* Lapangan menjelaskan bahwa :

“Prosesnya yang masih manual berisiko dokumen akan hilang, rusak, atau tulisan kurang jelas, karena sistem digitalisasi sampai sekarang belum diterapkan” (Wawancara, 21 Mei 2026).

Hal serupa disampaikan oleh informan A3 selaku *Solo/Whiskey* :

“Sebagai bagian administrasi, kendala sistem manual berbasis form kertas itu sering terjadi keterlambatan pengumpulan, form bisa tercecer atau hilang, serta potensi data tidak lengkap atau kurang jelas karena dokumentasi hanya berupa kertas dan foto, sehingga proses pelaporan CDR menjadi kurang efisien” (Wawancara, 21 Mei 2026).

Konsistensi temuan dari ketiga informan ini menunjukkan bahwa sistem manual berbasis kertas merupakan sumber kerentanan yang nyata dalam pengelolaan CDR di KSO Terminal Petikemas Koja.

Kondisi tersebut tidak sejalan dengan ketentuan ISO 9001:2015 Klausul 7.5 yang mewajibkan organisasi memastikan informasi terdokumentasi tersedia saat dibutuhkan, mudah diakses, serta terlindungi dari kehilangan, kerusakan, maupun perubahan yang tidak sah (Azhari &

Waluyowati, 2024). Informan A1 memberikan gambaran dampak sistemis dari penggunaan formulir manual ini, sebagaimana ia jelaskan:

“Prosesnya masih terlalu panjang dan manual, mulai dari dermaga sampai ke admin, sehingga dokumen bisa tertinggal, rusak, atau hilang. Jika sistem sudah *online* seperti di TPS Surabaya, *driver* bisa langsung mengakses CDR tanpa harus naik ke lantai atas, sehingga proses akan jauh lebih efektif dan efisien” (Wawancara, 21 Mei 2026).

Martinez (2025) menegaskan bahwa penerapan ISO 9001:2015 menekankan pentingnya praktik dokumentasi yang terstruktur, pengendalian arsip, serta pemeliharaan informasi sebagai bagian dari upaya menjaga kualitas layanan organisasi secara berkelanjutan, sehingga penggunaan formulir kertas tanpa dukungan sistem digital yang memadai menjadi kendala mendasar dalam pemenuhan klausul pengendalian dokumen secara konsisten.

Selain persoalan formulir, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa pengelolaan CDR belum didukung oleh mekanisme pemantauan dokumen yang formal dan terstruktur. Informan A1 menjelaskan bahwa belum terdapat mekanisme pencatatan dan pengendalian jumlah CDR yang diterbitkan pada setiap *shift*, sehingga pemantauan dokumen masih dilakukan secara informal melalui grup WhatsApp atau konfirmasi langsung kepada petugas lapangan. Informan A3 menambahkan bahwa meskipun terdapat dokumentasi foto CDR di grup WhatsApp sebagai bukti dokumen telah dibuat, keterlacakan dokumen fisiknya tetap tidak dapat dipastikan setelah diserahkan kepada ABK. Informan A4 mempertegas ketidakberdayaan bagian administrasi dalam situasi ini, karena admin hanya dapat menunggu dokumen masuk tanpa adanya sistem pelacakan apa pun.

Ketiga pernyataan ini diperkuat oleh hasil observasi partisipatif peneliti yang menemukan bahwa dokumen CDR dari lapangan sering baru diterima administrasi lebih dari tiga hari setelah kegiatan operasional berlangsung, bahkan pada beberapa kasus tidak diterima sama sekali tanpa keterangan yang jelas.

Absennya sistem keterlacakan dokumen ini merupakan kelemahan mendasar dalam komponen *input*, karena memengaruhi kemampuan organisasi untuk memastikan setiap CDR yang diterbitkan dapat dikelola dan digunakan sebagaimana fungsinya. Menurut Susanto & Rosdiyanti (2024), kemampuan organisasi dalam mengelola administrasi berbasis teknologi menjadi faktor yang semakin penting dalam menghadapi tuntutan lingkungan kerja modern yang serba cepat. Cahyandaru et al. (2025) dalam kajiannya terhadap kinerja operasional KSO Terminal Petikemas Koja juga menemukan bahwa keterbatasan sistem pendukung operasional dapat menghambat tercapainya efisiensi penanganan petikemas secara optimal.

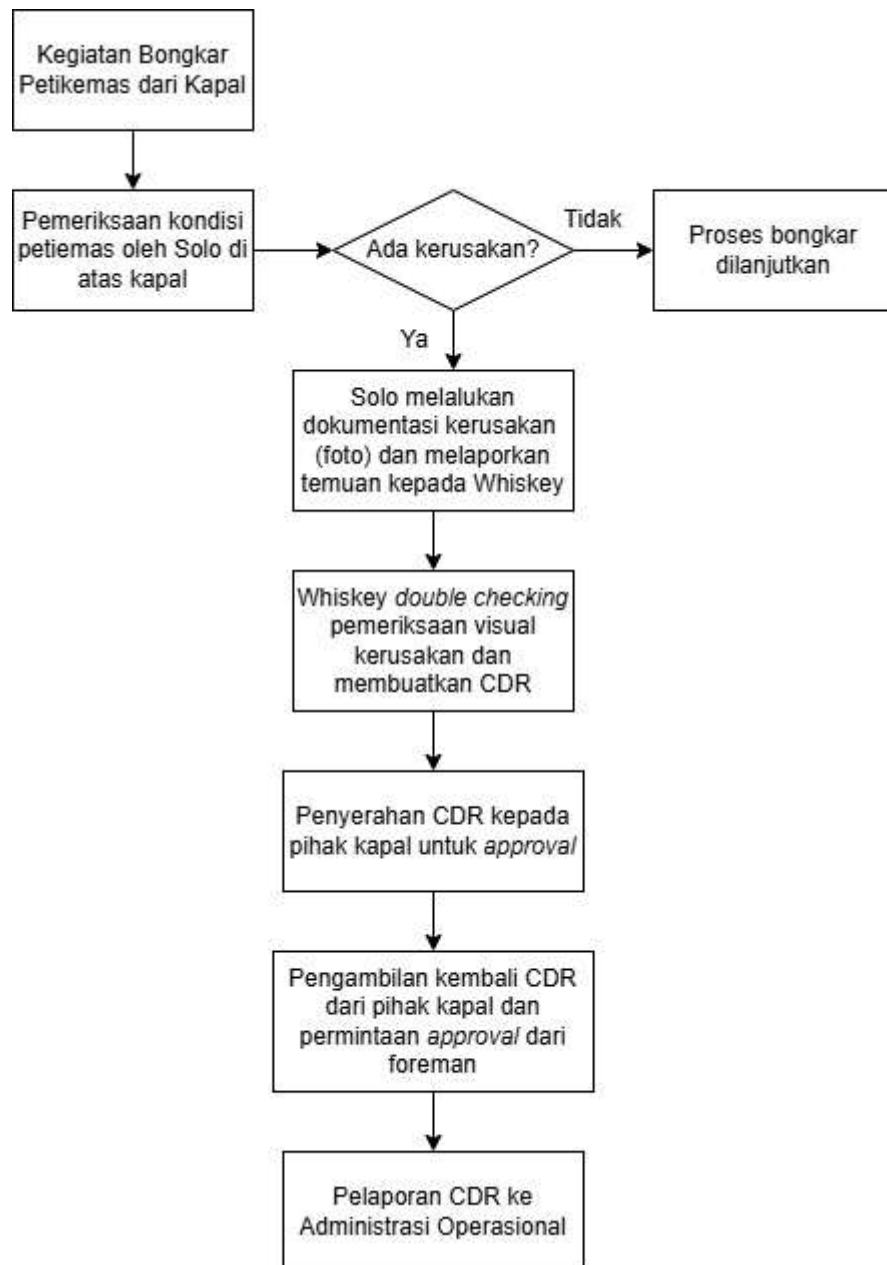
Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, observasi lapangan, dan perbandingan dengan kajian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa sarana pendukung pengelolaan CDR di KSO Terminal Petikemas Koja masih memerlukan pengembangan, khususnya pada aspek digitalisasi formulir dan mekanisme keterlacakan dokumen, agar pengelolaan informasi kerusakan petikemas dapat dilakukan secara lebih efektif dan mudah ditelusuri.

4.2.3 Menganalisis Proses Pembuatan Container Damage Report (CDR) di KSO Terminal Petikemas Koja

Evaluasi proses (*process evaluation*) menitikberatkan pada pemantauan dan pengawasan pelaksanaan program secara aktual, termasuk identifikasi hambatan, penyimpangan dari rencana, serta peluang perbaikan yang muncul selama kegiatan program berlangsung (Stufflebeam & Coryn, 2014). Muhammad Wiraromatua Rangkuti et al. (2025) menjelaskan bahwa proses bongkar muat petikemas merupakan rangkaian kegiatan yang menuntut koordinasi ketat antarpetugas, sehingga setiap tahapan administratif yang menyertainya, termasuk pembuatan dokumen kerusakan, harus dapat berjalan tanpa mengganggu kelancaran operasional kapal. Dalam penelitian ini, evaluasi proses digunakan untuk menganalisis dua sub-fenomena, yaitu proses aktual pembuatan CDR di lapangan dan proses pelaporannya kepada bagian administrasi operasional, sebagai bagian dari kegiatan operasional bongkar muat di KSO Terminal Petikemas Koja.

4.2.3.1 Proses Aktual Pembuatan Container Damage Report (CDR)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, proses pembuatan CDR diawali ketika petugas Solo/Whiskey (S/W) menemukan kerusakan petikemas secara visual saat kegiatan bongkar berlangsung di atas kapal. Adapun alur proses pembuatan CDR secara aktual di KSO Terminal Petikemas Koja dapat dilihat pada Gambar 4.4.



Gambar 4. 4 Alur Proses Pembuatan Container Damage Report (CDR)

Sumber: Data diolah oleh Penulis, 2026

Berdasarkan Gambar 4.4, alur proses tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kegiatan bongkar petikemas dari kapal dimulai, di mana Solo bertugas langsung di atas kapal untuk memantau kondisi setiap petikemas yang sedang dibongkar.
2. S/W melakukan pemeriksaan kondisi petikemas secara visual untuk mendeteksi ada tidaknya kerusakan. Apabila tidak ditemukan kerusakan, proses bongkar muat dilanjutkan tanpa perlu pembuatan CDR.
3. Apabila ditemukan kerusakan, Solo segera mendokumentasikan kondisi tersebut melalui pengambilan foto sebagai bukti visual, kemudian melaporkan temuan kepada sesama Whiskey untuk dilakukan pengecekan ulang.
4. Whiskey melakukan *double checking* terhadap kerusakan yang ditemukan untuk memastikan kondisi petikemas benar-benar memerlukan pembuatan CDR, setelah itu Whiskey mengisi form CDR dengan data kerusakan secara lengkap.
5. CDR yang telah diisi diserahkan kepada pihak kapal untuk mendapatkan tanda tangan sebagai bentuk persetujuan bahwa kerusakan tersebut diakui oleh pihak kapal.
6. Setelah ditandatangani pihak kapal, CDR diambil kembali oleh S/W atau Foreman untuk kemudian dimintakan tanda tangan Foreman sebagai bentuk approval dari pihak terminal.
7. Selanjutnya, CDR diserahkan oleh petugas S/W kepada bagian Administrasi Operasional untuk diproses lebih lanjut dan diarsipkan

sebagai dokumen resmi yang membuktikan terjadinya kerusakan petikemas.

Alur tersebut menunjukkan bahwa proses pembuatan CDR sesungguhnya telah dirancang secara berurutan dan melibatkan verifikasi berlapis dari berbagai pihak yang berkepentingan, mulai dari deteksi visual oleh petugas lapangan hingga pengarsipan oleh bagian administrasi operasional.

Meskipun mekanisme tersebut telah berjalan, hasil wawancara menunjukkan bahwa pembuatan dokumen tidak selalu diselesaikan secara langsung pada saat kerusakan ditemukan. Informan A3 Rustam Situmorang menjelaskan bahwa:

“Kalau kami S/W menemukan kerusakan petikemas secara visual, kami langsung membuat CDR dan foto dokumentasi, baik saat itu juga maupun setelah operasional selesai”
(Wawancara, 21 Mei 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dokumentasi awal terhadap kerusakan tetap dilakukan ketika kerusakan ditemukan, tetapi pengisian formulir CDR tidak selalu dapat diselesaikan pada saat yang sama karena harus menyesuaikan kondisi operasional di lapangan. Temuan ini diperkuat oleh Informan A2 Nanang Adfirul yang menjelaskan bahwa proses pembuatan CDR sering menyesuaikan kondisi operasional yang sedang berlangsung, sehingga petugas lebih memprioritaskan kelancaran kegiatan bongkar muat kapal sebagai tugas utama pelayanan.

Peneliti menginterpretasikan bahwa penundaan pembuatan CDR bukan disebabkan oleh tidak dilaksanakannya prosedur, melainkan oleh adanya tuntutan operasional yang mengharuskan petugas menyeimbangkan

dua kepentingan secara bersamaan, yaitu kelancaran bongkar muat dan kelengkapan dokumentasi kerusakan. Jakovlev et al. (2025) menjelaskan bahwa kerusakan petikemas yang tidak terdeteksi atau tidak terdokumentasi dengan baik dapat menimbulkan sengketa, meningkatkan biaya operasional, serta menyulitkan proses penelusuran penyebab kerusakan dalam rantai logistik. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses aktual pembuatan CDR di KSO Terminal Petikemas Koja secara prosedural telah berjalan, tetapi konsistensi waktu penyelesaiannya masih bergantung pada tingkat kepadatan kegiatan operasional pada setiap shift.

4.2.3.2 Proses Pelaporan *Container Damage Report* (CDR)

Pelaporan CDR merupakan tahapan lanjutan setelah dokumen selesai dibuat dan memperoleh verifikasi dari pihak terkait. Berdasarkan Instruksi Kerja IK.OPT.42.1.04 yang berlaku di KSO Terminal Petikemas Koja, Foreman Zona Dermaga bertanggung jawab memastikan dokumen CDR tersimpan pada bagian administrasi operasional setelah shift berakhir. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa pelaksanaan pelaporan belum selalu dapat dilakukan sesuai ketentuan tersebut. Informan A2 Nanang Adfirul menjelaskan bahwa:

“Dalam praktiknya, selama ini CDR sering terlambat dari SOP yang seharusnya setiap akhir *shift* karena pihak kapal baru mau melakukan penandatanganan setelah proses bongkar muat selesai, sehingga dokumen baru bisa dikumpulkan dan diserahkan ke admin operasi setelah *finish loading*” (Wawancara, 21 Mei 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa waktu pelaporan CDR tidak hanya dipengaruhi oleh aktivitas petugas terminal, tetapi juga sangat bergantung pada proses persetujuan dari pihak kapal.

Temuan tersebut diperkuat oleh Informan A3 Rustam Situmorang yang menjelaskan bahwa formulir yang telah diserahkan kepada ABK untuk ditandatangani kadang terselip di kapal sehingga terlambat dikembalikan, meskipun seharusnya diambil kembali sebelum kapal berangkat untuk disimpan di kantor administrasi. Informan A4 selaku Staf Administrasi Operasional menambahkan bahwa proses pelaporan CDR masih sangat bergantung pada penyerahan dokumen fisik dari petugas lapangan, karena bagian administrasi tidak memiliki sistem apa pun yang dapat melacak posisi dokumen dan hanya dapat menunggu sambil melakukan konfirmasi melalui komunikasi WhatsApp. Kesesuaian ketiga pernyataan informan tersebut menunjukkan bahwa bagian administrasi belum memiliki mekanisme pengendalian maupun sistem pelacakan yang dapat memantau status CDR sejak dokumen diterbitkan hingga diterima oleh admin operasional.

Temuan wawancara tersebut diperkuat oleh hasil observasi partisipatif yang dilakukan peneliti selama kegiatan praktik kerja lapangan, ketika peneliti terlibat langsung dalam proses penginputan data CDR ke dalam basis data administrasi operasional. Berdasarkan hasil pengamatan, ditemukan beberapa kondisi di mana dokumen CDR yang seharusnya dilaporkan dari lapangan belum diterima oleh bagian administrasi hingga lebih dari tiga hari setelah kegiatan operasional berlangsung. Pada beberapa

kasus, tidak terdapat pelaporan maupun penyerahan dokumen dari Foreman Zona Dermaga (FZD) maupun Solo/Whiskey (S/W), sehingga bagian administrasi harus melakukan konfirmasi secara langsung melalui komunikasi WhatsApp untuk menelusuri keberadaan dokumen tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses pelaporan CDR masih bergantung pada pengendalian manual dan komunikasi informal antarpetugas, sehingga berpotensi menimbulkan keterlambatan pelaporan serta risiko kehilangan dokumen di sepanjang rantai prosesnya.

Pelaporan dokumen yang akurat dan tepat waktu merupakan faktor utama dalam mencegah keterlambatan, sanksi, serta kerugian finansial dalam operasional logistik (Muhammad & Kumari, 2025). Jamaluddin et al. (2024) dalam kajiannya terhadap penataan petikemas di terminal petikemas Makassar juga menemukan bahwa lemahnya koordinasi pelaporan antarbagian menjadi salah satu faktor penghambat optimalisasi kegiatan operasional terminal secara menyeluruh. Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, observasi lapangan, dan perbandingan dengan kajian penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa proses pelaporan CDR di KSO Terminal Petikemas Koja belum didukung oleh mekanisme pengendalian waktu dan keterlacakan dokumen yang memadai, sehingga keterlambatan pelaporan masih menjadi persoalan yang berulang dan memerlukan penguatan sistem pengendalian pada tahap berikutnya.

4.3 Ouput Penelitian

Berdasarkan hasil evaluasi menggunakan model CIPP, ditemukan beberapa permasalahan dalam pelaksanaan *Container Damage Report* (CDR) di KSO

Terminal Petikemas Koja yang berkaitan dengan aspek pengaturan, pengendalian dokumen, pelaksanaan proses, dan kualitas dokumen yang dihasilkan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan CDR masih memerlukan perbaikan agar proses dokumentasi kerusakan petikemas dapat berjalan lebih efektif dan konsisten.

Menurut Martinez (2025), ISO 9001:2015 menekankan pentingnya pengendalian informasi terdokumentasi serta perbaikan berkelanjutan dalam pelaksanaan proses organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan penyempurnaan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai upaya perbaikan terhadap pelaksanaan CDR di KSO Terminal Petikemas Koja.

Keterkaitan antara temuan penelitian dan langkah perbaikan yang diusulkan dalam SOP disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4. 1 Matriks Temuan Penelitian dan Rekomendasi Perbaikan SOP CDR

Temuan Penelitian	Sub-bab	Dijawab oleh Langkah SOP
Ketidaksesuaian pengaturan tanggung jawab pembuatan CDR antara SOP operasional bongkar dan Instruksi Kerja menyebabkan pembagian peran petugas belum sepenuhnya jelas	4.2.1.2	Langkah 1, 2, dan 3
Pembuatan CDR tidak selalu dilakukan segera setelah kerusakan ditemukan karena petugas masih memprioritaskan kegiatan bongkar muat	4.2.3.1	Langkah 1 dan 2
Tidak terdapat mekanisme pencatatan dan pengendalian jumlah CDR yang diterbitkan pada setiap shift sehingga kelengkapan dokumen sulit diverifikasi	4.2.2.2	Langkah 5 dan 6
Belum terdapat mekanisme rekapitulasi CDR yang terstruktur sehingga proses penelusuran dan pengendalian dokumen belum optimal	4.2.3.2	Langkah 7
Belum terdapat mekanisme evaluasi berkala terhadap kepatuhan pelaksanaan dan kualitas pengisian CDR	4.2.4.3	Langkah 8

Sumber: Data diolah oleh Penulis, 2026

Berdasarkan Tabel 4.2, setiap langkah dalam rekomendasi Standar Operasional Prosedur (SOP) disusun untuk menjawab permasalahan yang ditemukan dalam pelaksanaan *Container Damage Report* (CDR) di KSO Terminal Petikemas Koja. Perbaikan yang diusulkan mencakup aspek pembagian tanggung jawab petugas, ketepatan waktu pembuatan dokumen, pengendalian dan keterlacakan dokumen, serta pelaksanaan evaluasi berkala. Dengan demikian, SOP yang diusulkan diharapkan dapat mendukung pelaksanaan CDR yang lebih terstruktur, terdokumentasi, dan terkendali sesuai kebutuhan operasional terminal.

Selain didasarkan pada hasil evaluasi model CIPP, penyusunan rekomendasi SOP juga mengacu pada prinsip *Corrective Action* dalam Klausul 10.2 ISO 9001:2015. Klausul tersebut menekankan bahwa organisasi perlu mengidentifikasi penyebab ketidaksesuaian, mengevaluasi dampak yang ditimbulkan, serta menetapkan tindakan perbaikan yang sesuai untuk mencegah terulangnya permasalahan yang sama. Oleh karena itu, rekomendasi SOP yang disusun merupakan salah satu bentuk tindakan perbaikan yang dirancang untuk mengatasi penyebab permasalahan yang ditemukan sekaligus mendukung pencegahan terulangnya ketidaksesuaian dalam pelaksanaan CDR di masa mendatang. Rekomendasi SOP pembuatan *Container Damage Report* (CDR) yang diusulkan dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 2 Rancangan SOP Pembuatan *Container Damage Report* (CDR)

No	Kegiatan	Pelaksana	Waktu	Dokumen	Keterangan
1	Inspeksi visual kerusakan petikemas seperti kerusakan struktural (penyok, retak, lubang, dan deformasi tiang sudut) serta kerusakan non-struktural (korosi, kerusakan pintu dan segel, goresan, dan kerusakan lantai), serta melakukan dokumentasi foto saat kerusakan ditemukan.	Solo/Whiskey (S/W)	Saat kerusakan ditemukan	Foto kerusakan	Dokumentasi dilakukan sebelum petikemas berpindah lokasi untuk menjaga keakuratan bukti kerusakan, sekaligus menegaskan S/W sebagai pihak yang pertama kali bertanggung jawab atas identifikasi kerusakan di lapangan.
2	Mengisi Form CDR berdasarkan hasil identifikasi lapangan serta mendokumentasikan Form CDR. Melaporkan CDR kepada Foreman Zona Dermaga (FZD) saat akhir shift.	Solo/Whiskey (S/W)	Sebelum akhir shift	Form CDR	Memuat waktu temuan, nama kapal, nomor petikemas, lokasi kerusakan, keterangan kerusakan, identitas petugas, serta waktu laporan dibuat. Batas waktu “sebelum akhir shift” ditetapkan untuk mencegah penundaan pengisian CDR akibat petugas memprioritaskan kelancaran kegiatan bongkar muat.
3	Memeriksa kelengkapan pengisian CDR dan memberikan approval internal terminal sebelum disampaikan kepada pihak kapal.	Foreman Zona Dermaga (FZD)	Sebelum akhir shift	Form CDR	Memastikan informasi dan dokumentasi pendukung telah lengkap, sekaligus menegaskan FZD sebagai pihak yang bertanggung jawab atas verifikasi dan persetujuan internal, sesuai pembagian peran yang diperjelas dalam SOP ini.

4	Menyampaikan CDR kepada pihak kapal untuk proses approval dan persetujuan.	FZD	Setelah verifikasi internal pada akhir shift	Form CDR	Apabila pihak kapal menolak memberikan approval, alasan penolakan dicatat pada dokumen.
5	Melaporkan jumlah CDR yang diterbitkan kepada admin operasional.	FZD	Akhir shift	Rekapitulasi CDR	Digunakan sebagai mekanisme pengendalian dan keterlacakan dokumen.
6	Mengumpulkan seluruh CDR yang telah selesai diverifikasi dan memastikan kesesuaian jumlah dengan rekapitulasi shift.	FZD	Setelah kegiatan bongkar selesai	CDR dan rekapitulasi	Untuk mencegah dokumen hilang atau tidak kembali.
7	Menerima, mengarsipkan, melakukan pemindaian (scan), dan merekap data CDR ke dalam basis data administrasi.	Admin Operasional	Hari yang sama setelah dokumen diterima	CDR dan database	Rekapitulasi terdiri dari nama kapal, waktu penerbitan CDR, dan rincian CDR yang diterbitkan setiap shift untuk memudahkan keterlacakan dan pengendalian dokumen.
8	Melakukan evaluasi berkala terhadap ketepatan pengisian, kelengkapan, dan kepatuhan pelaksanaan CDR.	Supervisor Administrasi Operasional	Bulanan	Rekapitulasi dan laporan evaluasi	Digunakan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan.

Sumber: Data diolah oleh Penulis

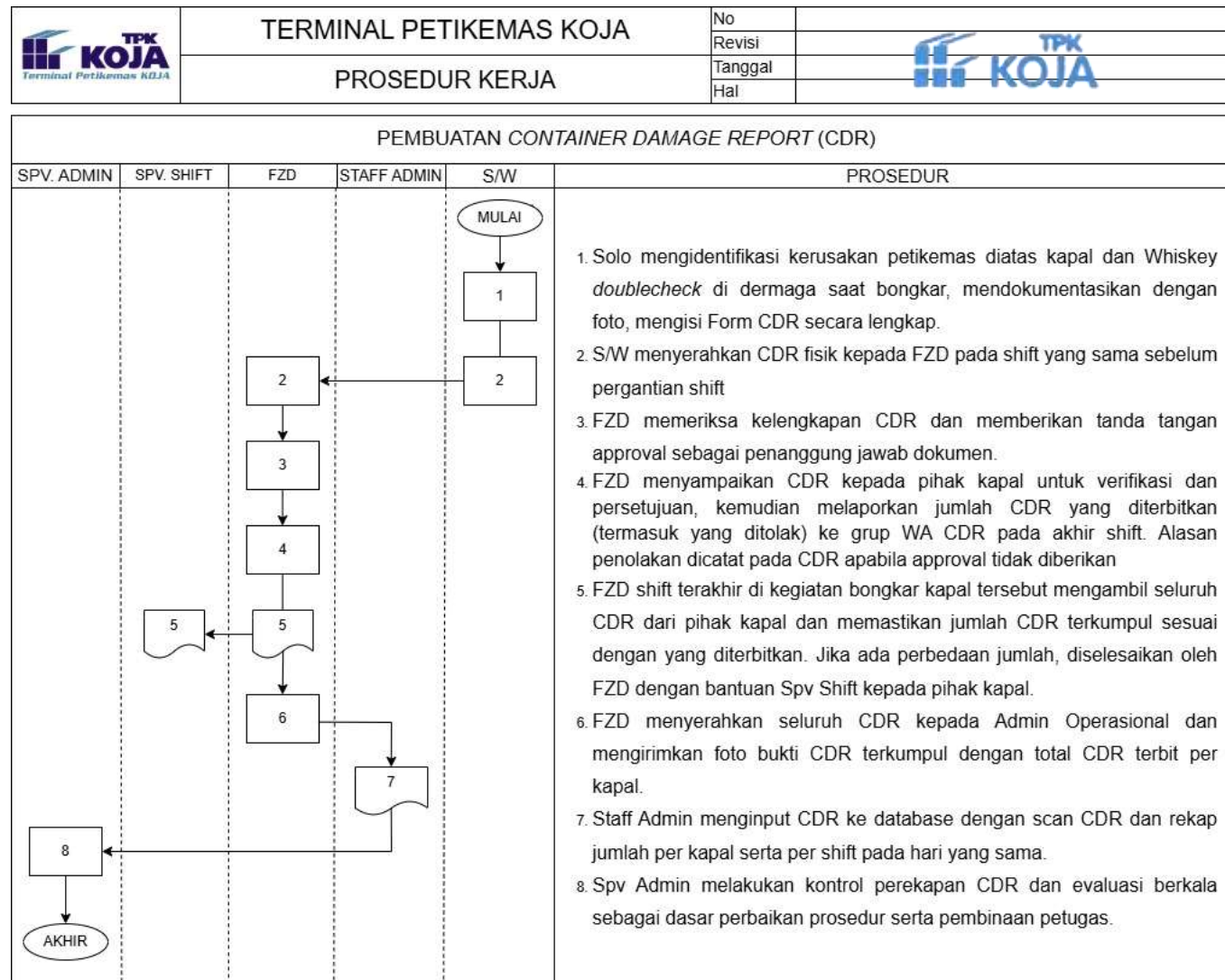
Berdasarkan Tabel 4.3, rekomendasi SOP pembuatan Container Damage Report (CDR) memuat beberapa perbaikan pada aspek pembagian tanggung jawab, ketepatan waktu pelaporan, pengendalian dokumen, dan evaluasi pelaksanaan CDR.

1. SOP memperjelas pembagian tanggung jawab antara petugas Solo/Whiskey (S/W) dan Foreman Zona Dermaga (FZD). Petugas S/W bertanggung jawab melakukan inspeksi visual kerusakan petikemas, pendokumentasian foto, serta pengisian dan pelaporan Form CDR kepada FZD, seluruhnya dilaksanakan sebelum akhir shift. Sementara itu, FZD bertanggung jawab melakukan verifikasi kelengkapan dokumen, memberikan persetujuan internal, menyampaikan CDR kepada pihak kapal, serta mengendalikan rekapitulasi jumlah CDR yang diterbitkan pada setiap shift. Pembagian tugas ini bertujuan menciptakan kejelasan peran dalam setiap tahapan proses pembuatan CDR.
2. SOP menetapkan bahwa inspeksi visual kerusakan dan pendokumentasian foto dilakukan segera setelah kerusakan ditemukan, sebelum petikemas berpindah lokasi atau mendapatkan penanganan lanjutan. Form CDR selanjutnya diisi dan dilaporkan kepada FZD sebelum akhir shift dengan memuat informasi waktu temuan, nama kapal, nomor petikemas, lokasi kerusakan, serta identitas petugas yang melakukan pencatatan. Ketentuan ini bertujuan menjaga keakuratan informasi kerusakan yang dicatat serta memastikan kondisi petikemas terdokumentasi secara lengkap sejak pertama kali ditemukan.

3. SOP menambahkan mekanisme pelaporan dan rekapitulasi jumlah CDR yang diterbitkan pada setiap shift, yang dilaksanakan oleh FZD kepada bagian administrasi operasional. FZD juga diwajibkan mengumpulkan seluruh CDR yang telah selesai diverifikasi dan memastikan kesesuaian jumlahnya dengan rekapitulasi shift setelah kegiatan bongkar muat selesai. Melalui mekanisme tersebut, kesesuaian antara jumlah CDR yang diterbitkan, dikumpulkan, dan diterima oleh bagian administrasi dapat dikendalikan dengan lebih baik sehingga keterlacakan dokumen meningkat dan risiko dokumen hilang atau tidak kembali dapat diminimalkan.
4. SOP mengatur proses penerimaan, pemindaian, dan rekapitulasi CDR oleh Admin Operasional ke dalam basis data administrasi pada hari yang sama setelah CDR diterima. Rekapitulasi tersebut memuat nama kapal, waktu penerbitan CDR, serta rincian CDR yang diterbitkan pada setiap shift. Selain berfungsi sebagai arsip administrasi, pencatatan berbasis data ini juga memudahkan pencarian dokumen dan pemantauan data CDR yang diterbitkan pada setiap kegiatan bongkar muat.
5. SOP menambahkan kegiatan evaluasi berkala yang dilakukan secara bulanan oleh Supervisor Administrasi Operasional terhadap pelaksanaan CDR. Evaluasi difokuskan pada ketepatan pengisian, kelengkapan dokumen, dan kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan. Hasil evaluasi didokumentasikan dalam laporan evaluasi dan digunakan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan untuk

meningkatkan efektivitas pengelolaan CDR di KSO Terminal Petikemas Koja.

Secara keseluruhan, SOP yang diusulkan tidak hanya mengatur urutan kegiatan pembuatan CDR, tetapi juga memperkuat aspek pengendalian dokumen dan pengawasan pelaksanaan. Dengan adanya SOP tersebut, proses pembuatan dan pengelolaan CDR diharapkan dapat berjalan lebih konsisten, terdokumentasi dengan baik, serta mendukung fungsi CDR sebagai bukti kondisi petikemas yang akurat dan dapat ditelusuri.



Gambar 4. 3 Output Penelitian Rekomendasi SOP pembuatan *Container Damage Report* (CDR)

Sumber: Olahan Peneliti, 2026