

**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PERHUBUNGAN**

SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN



SKRIPSI

**ANALISIS IMPLEMENTASI BRIDGE RESCOURCE
MANAGEMENT (BRM) DALAM MEMBANGUN KERJA
SAMA TIM ANTAR KRU MULTINASIOBAL DIATAS
KAPAL MV.MILA**

Oleh:

ARIEF WIBOWO
NRP. 606250053

**PROGRAM PENDIDIKAN DIPLOMA IV
JURUSAN NAUTIKA
JAKARTA
2026**

**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PERHUBUNGAN**

SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN



SKRIPSI

**ANALISIS IMPLEMENTASI BRIDGE RESOURCE
MANAGEMENT (BRM) DALAM MEMBANGUN KERJA
SAMA TIM ANTAR KRU MULTINASIONAL DIATAS
KAPAL MV.MILA**

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan
Untuk Penyelesaian Program Pendidikan Diploma IV**

Oleh:

**ARIEF WIBOWO
NRP. 606250053**

**PROGRAM PENDIDIKAN DIPLOMA IV
JURUSAN NAUTIKA
JAKARTA
2026**

**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SDM PERHUBUNGAN
SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN**



HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama	:	Arief Wibowo
NRP	:	60625053
Program Pendidikan	:	Diploma IV
Jurusan	:	Nautika
Judul	:	Analisis Implementasi Bridge Resource Management (BRM) Dalam Membangun Kerja Sama Antar Kru Multinasional Diatas Kapal

Jakarta, 02 Juni2026

Penulis



Arief Wibowo

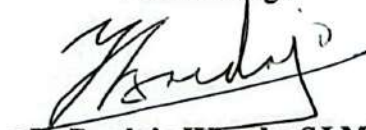
**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SDM PERHUBUNGAN
SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN**



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Arief Wibowo
NRP : 606250053/N
Program Pendidikan : DIPLOMA IV
Jurusan : Nautika
Judul : Analisis Implementasi Bridge Rescouce Managemnet (BRM) Dalam Membangun Kerja Sama Tim Antar Kru Multinasional Di Atas Kapal Mv. Mila

Pembimbing I


Ir. Boedojo Wiwoho SJ.MT.
Pembina Tk.I (IV/b)
NIP. 19641218 199103 1 003

Pembimbing II


Capt. Sahar Saleh, M.Si, M.Mar
Pembina (IV/a)
NIP. 19761030 200212 1 003

Mengetahui,
Ketua Program Studi Nautika


Capt. Suhartini, S.SiT., MM., M.MTr
Penata Tk. I (III/d)
NIP. 1980030 7200502 2 002

**KEMENTRIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SDM PERHUBUNGAN**

SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN



TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Arief Wibowo
NRP : 606250053/N
Program Pendidikan : DIPLOMA IV
Jurusan : Nautika
Judul : Analisis Implementasi Bridge Rescouce Managemnet
(BRM) Dalam Membangun Kerja Sama Tim Antar Kru
Multinasional Di Atas Kapal Mv. Mila

Ketua Penguji


Capt. Sahar Saleh, M.Si, M.Mar
Pembina (IV/a)
NIP. 19761030 200212 1 003

Anggota Penguji


Ronald Simanjuntak, MT.
Pembina (IV/a)
NIP. 19750616 2000604 1 001

Anggota Penguji


Ir. Boedojo Wiwoho S.I, MT.
Pembina Tk.I (IV/b)
NIP. 19641218 199103 1 003

Mengetahui,
Ketua Program Studi Nautika


Capt. Suhartini, S.SiT., MM., M.MTr
Penata Tk. I (III/d)
NIP. 19800307 200502 2 002

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan berkat dan rahmat-nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan waktu yang ditentukan dengan judul:

EVALUASI IMPLEMENTASI PERATURAN MENTERI PERHUBUNGAN NOMOR 115 TAHUN 2016 TENTANG TATA CARA PENGANGKUTAN KENDARAAN DI ATAS KAPAL PADA KMP. ATHAYA

Adapun skripsi ini disusun dan diajukan oleh penulis sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pendidikan Diploma IV (Diploma IV) yang diselenggarakan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta. Dalam penyusunan karya ilmiah ini, penulis berupaya memaparkan hasil pengamatan serta penelitian yang telah dilakukan. Selain bersumber dari pengalaman praktik tersebut, penyusunan skripsi ini juga didukung oleh berbagai pengetahuan dan teori yang diperoleh selama mengikuti proses perkuliahan, terutama yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu bentuk kontribusi ilmiah yang bermanfaat bagi civitas akademika STIP Jakarta serta memberikan nilai tambah bagi pengembangan ilmu dan praktik di bidang maritim pada umumnya. Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan, bimbingan, serta dukungan moral dan spiritual selama proses penyusunan skripsi ini, antara lain kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Capt. Tri Cahyadi, M.H., M.Mar. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta.
2. Ibu Capt. Suhartini, S.SiT., MM., M.MTr Ketua Program Studi Nautika
3. Bapak Pesta Veri Ahmadi Napitupulu, S.ST.Pel., M.Tr.T. selaku Sekretaris Jurusan Nautika.
4. Bapak Ir. Boedojo Wiwoho SJ, MT. sebagai Dosen Pembimbing Utama sebagai pengarah materi yang membimbing dan mengarahkan penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak Capt. Sahar Saleh, M.Si, M.Mar sebagai Dosen Pembimbing Pendamping yang membimbing dan mengarahkan penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Kepada kedua orang tua tercinta, Bapak dan Ibu, serta keluarga tersayang, yang telah memberikan dukungan moral dan motivasi yang tak ternilai kepada penulis untuk menyelesaikan pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta.
7. Kepada semua pihak yang tidak tersebut di atas, atas bantuannya hingga penulisan skripsi ini dapat berjalan dengan baik dan serta dapat selesai tepat pada waktunya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat berbagai kekurangan, baik dari segi penyusunan kalimat maupun kedalaman pembahasan materi, yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan karya ilmiah ini di masa mendatang.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat yang berarti, menambah wawasan serta pengetahuan bagi para pembaca, dan dapat memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Diploma IV pada Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran Jakarta.

Jakarta, 22 Mei 2026

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DALAM	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
TANDA TANGAN PERSETUJUAN	iv
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR SINGKATAN	xii
DAFTAR ISTILAH	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. LATAR BELAKANG	1
B. IDENTIFIKASI MASALAH	4
C. BATASAN MASALAH	4
D. RUMUSAN MASALAH	5
E. TUJUAN PENELITIAN	5
F. MANFAAT PENELITIAN	5
G. SISTEMATIKA PENULISAN	6
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. TINJAUAN PUSTAKA	8
B. PENELITIAN TERDAHULU	19
C. KERANGKA PEMIKIRAN	21
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. WAKTU DAN TEMPAT PENELITIAN	24
B. METODE PENDEKATAN	24

	C.	SUMBER DATA	25
	D.	TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	25
	E.	POPULASI SAMPEL DAN TEKNIK SAMPLING	27
	F.	TEKNIK ANALISIS DATA.....	27
BAB IV	:	HASIL DAN PEMBAHASAN	
	A.	DESKRIPSI DATA.....	29
	B.	ANALISIS DATA.....	39
	C.	ALTERNATIF PEMECAHAN MASALAH.....	45
	D.	EVALUASI ALTERNATIF PEMECAHAN MASALAH....	47
	E.	PEMECAHAN MASALAH	49
BAB V	:	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A.	KESIMPULAN	52
	B.	SARAN	53
DAFTAR PUSTAKA			55
LAMPIRAN			59

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	23

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Komposisi Tim Anjungan dan Peran dalam Perspektif BRM	11
Tabel 2.2 Prinsip BRM dan Implikasi Operasional untuk Kru Multinasional	17
Tabel 2.3 Faktor Penjadwalan Jaga dan Pertimbangan Multinasional	19
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu	19
Tabel 4.1 Paparan Pola Komunikasi Verbal Berdasarkan Konteks Operasional	29
Tabel 4.2 Manifestasi Perilaku Kepemimpinan Nakhoda & Kaitannya dengan Prinsip BRM.....	32
Tabel 4.3 Catatan Proaktif Call-Out & Pola Respons Nakhoda (Periode 30 Hari Pengamatan).....	34
Tabel 4.4 Strategi Adaptasi Komunikasi Lintas Budaya di Anjungan MV. Mila.....	37
Tabel 4.5 Analisis Dokumen Operasional & Korelasi dengan Temuan Lapangan.....	39
Tabel 4.6 Matriks Analisis Data: Kaitan Temuan, Teori, dan Implikasi BRM	43
Tabel 4.7 Matriks Evaluasi Alternatif Pemecahan Masalah BRM Multinasional ..	47

DAFTAR SINGKATAN

3C	Clear, Concise, Confirm
AIS	Automatic Identification System
BIMCO	Baltic and International Maritime Council
BRM	Bridge Resource Management
CPA	Closest Point of Approach
CQ	Cultural Intelligence
ECDIS	Electronic Chart Display and Information System
EMSA	European Maritime Safety Agency
HFACS	Human Factors Analysis and Classification System
ILO	International Labour Organization
IMO	International Maritime Organization
ISM Code	International Safety Management Code
MV	Motor Vessel
OOW	Officer of the Watch
PDI	Power Distance Index
SBAR	Situation-Background-Assessment-Recommendation
SMCP	Standard Marine Communication Phrases
SMS	Safety Management System
SOLAS	Safety of Life at Sea
STCW	Standards of Training, Certification and Watchkeeping
STIP	Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran
TCPA	Time to Closest Point of Approach
VTs	Vessel Traffic Service

DAFTAR ISTILAH

Active Failures	Kesalahan langsung yang dilakukan oleh operator di lapangan yang segera berdampak pada sistem keselamatan
Assertive Followership	Kemampuan anggota tim junior untuk menyampaikan kekhawatiran atau koreksi secara sopan namun tegas demi keselamatan
Boundary Object	Alat atau konsep yang memungkinkan koordinasi antar pihak dengan norma atau latar belakang berbeda
Bridge Team	Kelompok personel yang bertugas di anjungan kapal untuk mengoperasikan navigasi dan menjamin keselamatan pelayaran
Closed-loop Communication	Teknik komunikasi di mana penerima pesan mengonfirmasi ulang instruksi untuk memastikan pemahaman yang sama
Cultural Intelligence (CQ)	Kemampuan individu untuk berinteraksi efektif dengan orang dari latar belakang budaya berbeda
Error Chain	Rangkaian kejadian atau kesalahan yang saling terkait dan berpotensi menyebabkan insiden jika tidak diputus
Fatigue Management	Strategi pengelolaan kelelahan fisik dan mental awak kapal untuk mempertahankan kinerja optimal
Handover Watch	Proses serah terima tugas dan informasi kritis antar perwira saat pergantian dinas jaga
High-context Communication	Gaya komunikasi yang mengandalkan implikasi, konteks, dan pemahaman bersama tanpa penjelasan eksplisit
Human Error	Kesalahan yang dilakukan oleh manusia yang dapat menyebabkan insiden atau kecelakaan maritim
Latent Conditions	Kondisi tersembunyi dalam sistem organisasi atau prosedur yang berpotensi memicu kegagalan di masa depan
Look-out	Petugas yang bertugas melakukan pengamatan visual dan auditory untuk mendeteksi bahaya navigasi sejak dini
Low-context Communication	Gaya komunikasi yang bersifat eksplisit, langsung, dan mengandalkan pesan verbal yang jelas
Maneuvering	Aktivitas olah gerak kapal, terutama saat memasuki atau meninggalkan pelabuhan atau perairan sempit
Master's Standing Orders	Instruksi tertulis dari Nakhoda yang mengatur prosedur operasional dan ekspektasi kinerja tim anjungan
Near-miss	Situasi berbahaya yang hampir terjadi namun berhasil dihindari, digunakan sebagai bahan pembelajaran keselamatan
Night Orders	Instruksi khusus dari Nakhoda yang berlaku selama dinas jaga malam hari
Power Distance	Dimensi budaya yang menggambarkan sejauh mana masyarakat menerima hierarki kekuasaan yang tidak setara
Pre-voyage Briefing	Sesi koordinasi singkat sebelum pelayaran atau manuver kritis untuk menyelaraskan ekspektasi tim

Psychological Safety	Kondisi di mana anggota tim merasa aman secara psikologis untuk menyampaikan ide, kekhawatiran, atau kesalahan tanpa takut dihakimi
Restricted Waters	Perairan dengan batasan navigasi akibat kedalaman, lebar alur, kepadatan lalu lintas, atau faktor lingkungan lainnya
Role Clarity	Kejelasan definisi tanggung jawab, wewenang, dan ekspektasi kinerja masing-masing anggota tim
Safety Culture	Nilai, sikap, dan praktik bersama yang mengutamakan keselamatan sebagai prioritas utama dalam operasional
Shared Mental Model	Pemahaman kolektif antar anggota tim mengenai situasi, tujuan, dan prosedur operasional
Situational Awareness	Pemahaman holistik dan dinamis terhadap kondisi internal kapal dan lingkungan eksternal untuk pengambilan keputusan yang tepat
Speak-up Culture	Budaya organisasi yang mendorong anggota tim untuk secara proaktif menyampaikan kekhawatiran keselamatan tanpa hambatan hierarki
Traffic Separation Scheme (TSS)	Sistem pengaturan lalu lintas laut yang memisahkan arah pergerakan kapal untuk mencegah tubrukan

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Lembar pengajuan judul dan Skripsi
LAMPIRAN 2	Lembar bimbingan Dosen Pembimbing Utama dan Dosen pembimbing Pendamping
LAMPIRAN 3	Hasil Turnitin
LAMPIRAN 4	Ships Particular
LAMPIRAN 5	Lembar Rekapitulasi Hasil Penelitian

ABSTRAK

Arief Wibowo, 2026 “*Analisis Implementasi Bridge Resource Management (BRM) Dalam Membangun Kerja Sama Tim Antar Kru Multinasional Di Atas Kapal*”

Penelitian ini menganalisis implementasi Bridge Resource Management (BRM) dalam membangun kerja sama tim antar kru multinasional di atas kapal MV. Mila dan merumuskan strategi penguatan yang adaptif terhadap keberagaman budaya. Data primer meliputi observasi partisipatif di anjungan, wawancara mendalam dengan nakhoda dan para mualim, serta studi dokumentasi (Bridge Procedure Manual, Master's Standing Orders, deck log book). Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles & Huberman melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang divalidasi dengan teknik triangulasi sumber dan metode. Hasil menunjukkan hambatan utama implementasi BRM pada tim multinasional adalah: (1) tingginya power distance yang membuat perwira junior enggan melakukan speak-up atau koreksi kepada nakhoda, (2) perbedaan gaya komunikasi high-context vs low-context yang memicu misinterpretasi, dan (3) penurunan frekuensi closed-loop communication saat workload tinggi (maneuvering) di mana kru cenderung menjawab "Yes, Sir" tanpa read-back lengkap. Strategi adaptasi yang berhasil diterapkan meliputi: penggunaan visual referencing dan checklist bergambar untuk mengurangi ketergantungan pada komunikasi verbal, pembentukan psychological safety melalui pernyataan eksplisit nakhoda "I prefer wrong advice over silence", dan penerapan kerangka SBAR (Situation-Background-Assessment-Recommendation) sebagai "izin struktural" bagi perwira junior untuk menyampaikan kekhawatiran secara sopan dan terukur.

Implementasi BRM di MV. Mila bersifat adaptif-kontekstual, bukan prosedural kaku. Prinsip komunikasi efektif dan shared situational awareness dioperasionalkan melalui inisiatif informal seperti pre-voyage briefing 10 menit, mental check-in rutin, dan pemanfaatan alat komunikasi terstruktur (SBAR/3C). Kepemimpinan nakhoda yang transformatif-adaptif secara aktif membuka ruang partisipasi dan mendistribusikan role clarity tanpa mengorbankan hierarki operasional. Penelitian ini menghasilkan tiga produk konseptual: (1) Model Implementasi BRM Adaptif Lintas Budaya dengan siklus Pre-Voyage Alignment - Watch Execution - Post-Watch Reflection, (2) Panduan Komunikasi Efektif (Communication Guide) berisi template briefing, kartu saku SBAR/3C multibahasa, dan frasa navigasi kritis, serta (3) Rekomendasi Kebijakan Pelatihan BRM Multikultural yang mengintegrasikan Cultural Intelligence ke dalam pre-joining training dan checklist audit ISM. Implementasi diharapkan dapat menurunkan near-miss navigasi, mempercepat pemutusan error chain sebelum mencapai tahap active failures, meningkatkan shared situational awareness tim anjungan, dan memperkuat kepatuhan terhadap mandat STCW/IMO MSC.1/Circ.1598 dalam konteks operasional kapal berkru multinasional.

Kata kunci: *Bridge Resource Management, kru multinasional, komunikasi lintas budaya, psychological safety, situational awareness, MV. Mila*

ABSTRACT

Arief Wibowo, 2026. *“Analysis of the Implementation of Bridge Resource Management (BRM) in Building Teamwork Among Multinational Crews on Board”*

This study analyzes the implementation of Bridge Resource Management (BRM) in fostering teamwork among multinational crews aboard MV. Mila and formulates strengthening strategies that are adaptive to cultural diversity. Primary data included participatory observation on the bridge, in-depth interviews with the captain and deck officers, and documentation studies (Bridge Procedure Manual, Master's Standing Orders, and deck log book). The research employed a descriptive qualitative method with a case study design. Data analysis was conducted using the Miles & Huberman interactive model through data reduction, data presentation, and conclusion drawing, validated through source and method triangulation techniques. The results indicate that the main obstacles in implementing BRM within multinational teams are: (1) high power distance, which makes junior officers reluctant to speak up or correct the captain; (2) differences in high-context versus low-context communication styles that trigger misinterpretations; and (3) a decrease in the frequency of closed-loop communication during high workload situations (maneuvering), where crew members tend to respond with “Yes, Sir” without providing complete read-back confirmation. Successful adaptation strategies included the use of visual referencing and illustrated checklists to reduce dependence on verbal communication, the establishment of psychological safety through the captain’s explicit statement, “I prefer wrong advice over silence,” and the implementation of the SBAR (Situation–Background–Assessment–Recommendation) framework as a “structural permission” for junior officers to express concerns politely and systematically.

The implementation of BRM on MV. Mila is adaptive-contextual rather than rigidly procedural. The principles of effective communication and shared situational awareness are operationalized through informal initiatives such as 10-minute pre-voyage briefings, routine mental check-ins, and the use of structured communication tools (SBAR/3C). The captain’s transformative-adaptive leadership actively creates opportunities for participation and distributes role clarity without compromising the operational hierarchy. This research produces three conceptual outputs: (1) an Adaptive Cross-Cultural BRM Implementation Model with the cycle of Pre-Voyage Alignment – Watch Execution – Post-Watch Reflection; (2) an Effective Communication Guide containing briefing templates, multilingual SBAR/3C pocket cards, and critical navigation phrases; and (3) Recommendations for Multicultural BRM Training Policies integrating Cultural Intelligence into pre-joining training and ISM audit checklists. The implementation is expected to reduce navigational near-miss incidents, accelerate the interruption of error chains before reaching the stage of active failures, enhance shared situational awareness among bridge teams, and strengthen compliance with STCW/IMO MSC.1/Circ.1598 mandates within the operational context of multinational-crewed vessels.

Keywords: *Bridge Resource Management, multinational crew, cross-cultural communication, psychological safety, situational awareness, MV. Mila*

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Keselamatan navigasi di atas kapal merupakan hasil dari integrasi yang harmonis antara teknologi canggih, prosedur operasional yang ketat, dan kompetensi sumber daya manusia. Dalam lingkungan anjungan modern, keberhasilan sebuah pelayaran tidak lagi hanya bertumpu pada keahlian individu nakhoda, melainkan pada efektivitas kerja sama seluruh tim anjungan. *Bridge Resource Management* (BRM) hadir sebagai standar internasional yang dirancang untuk mengoptimalkan penggunaan semua sumber daya yang tersedia, baik manusia maupun peralatan, guna meningkatkan kesadaran situasional (*situational awareness*) dan meminimalisir risiko kecelakaan akibat kesalahan manusia (*human error*). Implementasi BRM tidak hanya menekankan pada kepatuhan terhadap protokol teknis, tetapi juga pada pembangunan budaya keselamatan yang mengutamakan komunikasi terbuka, distribusi beban kerja, dan pengambilan keputusan kolaboratif (*The Nautical Institute*, 2021).

Fenomena industri maritim global saat ini ditandai dengan penggunaan kru multinasional dalam satu kapal sebagai upaya efisiensi dan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dunia. Data terkini dari BIMCO dan ILO (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 85% pelaut di kapal dagang internasional berasal dari negara pemasok utama seperti Filipina, Indonesia, China, dan India, sementara posisi kepemimpinan sering diisi oleh perwira dari Eropa atau Amerika Serikat. Meskipun keragaman ini memberikan kekayaan perspektif dan fleksibilitas operasional, perbedaan latar belakang budaya, bahasa, dan sistem pendidikan yang berbeda sering kali menimbulkan tantangan besar dalam pola komunikasi dan koordinasi tim, terutama pada saat menghadapi situasi darurat di anjungan yang membutuhkan keputusan cepat dan presi

Hambatan utama dalam tim multinasional sering kali muncul dari kendala bahasa (*language barrier*) dan perbedaan gaya komunikasi antarbudaya. Penggunaan bahasa Inggris maritim standar (SMCP) sebagai bahasa pengantar internasional tidak jarang mengalami distorsi akibat perbedaan dialek, aksen, atau tingkat pemahaman yang tidak merata di antara kru. Selain itu, aspek sosiologis seperti "jarak kekuasaan" (*power distance*) yang tinggi di beberapa budaya Asia cenderung membuat mualim muda atau rating merasa enggan untuk mengoreksi, mempertanyakan, atau memberikan saran kepada nakhoda, meskipun mereka mengidentifikasi adanya potensi bahaya navigasi. Fenomena ini secara langsung bertentangan dengan prinsip dasar BRM yang mengedepankan komunikasi asertif, saling mengawasi (*cross-checking*), dan keberanian menyuarakan kekhawatiran keselamatan tanpa rasa takut (Håvold, 2022).

Banyak insiden pelayaran serius, mulai dari kandas, tubrukan, terbakar dan tenggelam sehingga menyebabkan pencemaran lingkungan, yang setelah diinvestigasi oleh badan keselamatan maritim menunjukkan bahwa penyebab utamanya bukanlah kegagalan teknis atau mesin, melainkan kegagalan dalam manajemen sumber daya manusia di anjungan. Laporan investigasi kecelakaan dari EMSA (2023) mengonfirmasi bahwa rantai kesalahan (*error chain*) sering dipicu oleh miskomunikasi antarperwira yang berbeda kewarganegaraan, kelelahan kognitif, atau kegagalan dalam mendelegasikan tugas dan memverifikasi pemahaman secara eksplisit. Dalam banyak kasus, prosedur BRM secara formal telah diajarkan melalui pelatihan sertifikasi, namun implementasinya di lapangan sering kali terjebak pada kepatuhan administratif semata, tanpa benar-benar diinternalisasi sebagai pola pikir operasional yang adaptif.

Secara regulasi, kerangka kerja BRM telah diamanatkan secara eksplisit melalui amendemen STCW Code (Manila 2010) dan pedoman IMO MSC.1/Circ.1598, yang mewajibkan perusahaan pelayaran untuk mengintegrasikan manajemen sumber daya jembatan ke dalam Sistem Manajemen Keselamatan (ISM Code). Namun, terdapat kesenjangan yang nyata antara mandat regulasi dan realitas operasional di atas kapal. Banyak perusahaan pelayaran masih menerapkan pendekatan *one-size-fits-all* dalam pelatihan BRM, tanpa mempertimbangkan dinamika spesifik kru multinasional yang dihadapi di setiap *voyage*. Akibatnya, prinsip-prinsip BRM sering kali tidak diterjemahkan menjadi praktik sehari-hari

yang kontekstual, melainkan hanya menjadi checklist yang diisi saat audit atau inspeksi pelabuhan (Bhattacharya, 2023).

Di balik aspek prosedural, keberhasilan BRM sangat bergantung pada konstruksi psikologis tim, khususnya terciptanya *psychological safety* di ruang anjungan yang terbatas dan bertekanan tinggi. Dalam lingkungan multinasional, kepercayaan (*trust*) tidak terbentuk secara otomatis melainkan harus dibangun melalui interaksi berulang, transparansi kepemimpinan, dan pengakuan terhadap kontribusi setiap anggota tanpa memandang latar belakang kebangsaan. Ketika kru merasa aman secara psikologis, mereka cenderung lebih proaktif dalam berbagi informasi kritis, melaporkan kesalahan dini (*near-miss*), dan terlibat dalam *debriefing* konstruktif pasca-manuver. Sebaliknya, lingkungan yang kaku atau penuh dengan asumsi budaya justru memicu penutupan komunikasi, yang pada gilirannya mengikis kesadaran situasional kolektif dan meningkatkan kerentanan terhadap kesalahan navigasi (Lützhöft & Nyce, 2021).

Meskipun literatur mengenai BRM dan keselamatan maritim telah berkembang pesat, studi yang secara khusus mengeksplorasi dimensi sosio-kultural dan proses makna di balik implementasi BRM dalam tim multinasional masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengukuran tingkat kepatuhan atau korelasi statistik antara pelatihan BRM dan angka kecelakaan, sehingga kurang mampu menangkap nuansa interaksi, negosiasi makna, dan strategi adaptasi yang dilakukan kru di lapangan. Padahal, memahami bagaimana BRM benar-benar "dihidupkan" dalam praktik sehari-hari memerlukan pendalaman terhadap pengalaman subjektif, dinamika kekuasaan informal, dan mekanisme komunikasi non-verbal yang tidak dapat direduksi menjadi angka semata (Sampson et al., 2022).

Berdasarkan kondisi dan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana implementasi BRM mampu menjembatani perbedaan budaya dan memperkuat kerja sama tim di anjungan demi menjamin keselamatan navigasi pada kapal berkru multinasional. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus, penelitian ini akan mengidentifikasi kendala sosiologis, hambatan komunikasi, dan strategi adaptasi yang diterapkan oleh tim anjungan dalam mengoperasionalkan prinsip-prinsip BRM. Temuan penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi akademis

berupa pemetaan tematik dinamika BRM lintas budaya, tetapi juga menawarkan rekomendasi praktis bagi perusahaan pelayaran dan lembaga pelatihan maritim dalam merancang program pengembangan tim yang lebih inklusif, kontekstual, dan berkelanjutan.

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Penerapan prinsip-prinsip *Bridge Resource Management* (BRM), khususnya dalam aspek komunikasi dan kesadaran situasional (*Situational awareness*), pada tim anjungan belum sepenuhnya optimal.
2. Masih terdapat hambatan sosiologis dan budaya yang memengaruhi efektivitas kerja sama tim di anjungan kapal.
3. Belum optimalnya penerapan strategi dalam mengatasi kendala komunikasi dan budaya guna meningkatkan keselamatan pelayaran.
4. Perbedaan latar belakang budaya dan komunikasi menghambat terbentuknya *shared situational awareness* yang efektif di antara seluruh anggota tim anjungan.

C. BATASAN MASALAH

Mengingat luasnya cakupan permasalahan yang mungkin dikaji, penelitian ini membatasi ruang lingkupnya sebagai berikut:

1. Penelitian ini difokuskan pada implementasi prinsip-prinsip *Bridge Resource Management* (BRM), khususnya pada aspek komunikasi dan kesadaran situasional (*Situational awareness*).
2. Kajian hanya meninjau hambatan sosiologis dan budaya yang memengaruhi efektivitas kerja sama tim di anjungan, dan difokuskan pada upaya atau strategi yang diterapkan untuk mengatasi hambatan tersebut dalam rangka menjamin keselamatan navigasi kapal.

D. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Faktor apa saja yang menjadi hambatan sosiologis dan budaya yang memengaruhi efektivitas kerja sama tim di anjungan?
2. Bagaimana implementasi prinsip-prinsip *Bridge Resource Management* (BRM), khususnya dalam aspek komunikasi dan kesadaran situasional, pada tim anjungan yang terdiri dari kru multinasional di atas kapal MV. Mila?

E. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis implementasi prinsip-prinsip *Bridge Resource Management* (BRM) dalam aspek komunikasi dan kesadaran situasional pada tim anjungan multinasional di atas kapal MV. Mila.
2. Mengidentifikasi hambatan sosiologis dan budaya yang memengaruhi efektivitas kerja sama tim anjungan multinasional.
3. Merumuskan strategi penguatan implementasi BRM yang adaptif terhadap keberagaman budaya kru demi meningkatkan keselamatan navigasi.

F. MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi ilmiah terhadap pengembangan kajian *Bridge Resource Management* dalam konteks kru multinasional, khususnya di lingkungan akademik pelayaran.

2. Manfaat Praktis bagi Perusahaan Pelayaran

Memberikan rekomendasi strategis untuk penyempurnaan program pelatihan BRM yang sensitif terhadap keberagaman budaya kru.

3. Manfaat bagi Pelaut

Meningkatkan kesadaran para perwira anjungan tentang pentingnya aspek sosiologis dan komunikasi lintas budaya dalam pelaksanaan tugas jaga.

4. Manfaat bagi Institusi Pendidikan

Menjadi referensi kurikulum pengajaran BRM yang lebih holistik dan mencakup dimensi keberagaman budaya.

5. Manfaat Pengembangan

Menjadi panduan praktis pelaksanaan BRM untuk kapal berplatform multinasional dengan terbentuknya model komunikasi efektif lintas budaya di lingkungan anjungan dan kontribusi terhadap pengurangan angka kecelakaan laut yang disebabkan oleh faktor *human error*, sejalan dengan target keselamatan maritim IMO

G. SISTEMATIKA PENULISAN

Proposal dan skripsi ini disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Memuat latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Memuat tinjauan pustaka yang relevan, kajian teori mengenai *Bridge Resource Management* (BRM) dan dinamika tim multinasional, penelitian terdahulu yang sejenis, kerangka pemikiran penelitian, serta hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Memuat waktu dan tempat penelitian, jenis dan pendekatan penelitian, metode pendekatan, model penelitian, sumber data, prosedur penelitian, uji coba produk, desain uji coba, teknik pengumpulan data, populasi, sampel dan teknik sampling, subjek uji coba, teknik analisis data, jenis data, serta metode dan instrumen pengumpulan data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Memuat pemaparan data hasil penelitian, analisis dan interpretasi data, serta pembahasan temuan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Memuat kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran yang ditujukan kepada pihak-pihak terkait.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. TINJAUAN PUSTAKA

1. *Bridge Resource Management (BRM)*

Bridge Resource Management (BRM) merupakan pendekatan sistematis dalam mengelola operasi navigasi kapal yang aman melalui pemanfaatan optimal seluruh sumber daya yang tersedia, termasuk peralatan teknis, informasi, dan kompetensi sumber daya manusia. Konsep ini menekankan bahwa keselamatan navigasi bukan tanggung jawab individu semata, melainkan hasil kolaborasi terstruktur antara Nakhoda, perwira jaga, dan seluruh awak kapal yang terlibat dalam operasi anjungan (*The Nautical Institute, 2020*).

Inti dari BRM terletak pada pembangunan budaya keselamatan (*safety culture*) yang memfasilitasi komunikasi terbuka, koordinasi efektif, dan pengambilan keputusan kolektif. Dalam konteks operasional, BRM berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mencegah human error, faktor penyebab dominan dalam insiden maritim, dengan memperkuat kesadaran situasional, manajemen kelelahan, dan prosedur respons terhadap situasi darurat (IMO, 2018).

Prinsip fundamental BRM adalah bahwa navigasi kapal bukan pertunjukan satu orang (*not a one-man show*). Setiap anggota tim anjungan, terlepas dari jabatan atau latar belakang kebangsaannya, memiliki kontribusi kritis terhadap keselamatan pelayaran. BRM memanfaatkan seluruh sumber daya kapal, mulai dari radar, ECDIS, hingga kompetensi komunikasi antar kru, untuk memastikan bahwa potensi risiko dapat diidentifikasi dan dimitigasi secara proaktif.

Dalam praktik industri maritim global, BRM telah diadopsi sebagai standar terbaik (*best practice*) untuk operasi anjungan. Dukungan terhadap implementasi BRM tidak hanya berasal dari kalangan nakhoda dan perusahaan

menghindari tumpang tindih tanggung jawab atau gap koordinasi akibat perbedaan ekspektasi budaya.

b. Karakteristik Sistem Anjungan yang Efisien

Sebuah sistem anjungan yang efektif tidak hanya bergantung pada kecanggihan teknologi, tetapi juga pada desain prosedural yang meminimalkan risiko *human error*. Langkah-langkah strategis untuk mencapai efisiensi tersebut meliputi:

1) Mitigasi kesalahan individu

Implementasi mekanisme cross-check dan redundancy untuk mencegah satu titik kegagalan (*single point of failure*) bereskalasi menjadi insiden.

2) Penekanan pada kewaspadaan proaktif

Budayakan observasi kontinu dan antisipasi dini terhadap potensi bahaya tubrukan atau kandas.

3) Verifikasi silang metode penentuan posisi

Gunakan minimal dua metode navigasi independen (misal: GPS + visual landmark) untuk memastikan akurasi posisi kapal.

4) Desain pelayaran dengan monitoring berkelanjutan

Terapkan sistem navigasi yang memungkinkan deteksi dini deviasi dari rute yang direncanakan, terutama di perairan pesisir yang kompleks.

5) Manajemen kesalahan instrumen yang sistematis

Pastikan setiap anomali peralatan teridentifikasi, dilaporkan, dan dikoreksi melalui prosedur yang terdokumentasi.

6) Integrasi pandu sebagai resource tambahan

Pandu diperlakukan sebagai mitra kolaboratif, bukan pengganti tanggung jawab tim anjungan kapal.

pelayaran, tetapi juga dari asosiasi pandu laut internasional. Di sejumlah negara, konsep BRM bahkan telah dimodifikasi untuk mengakomodasi dinamika khusus saat navigasi bersama pandu, yang secara formal bukan bagian dari struktur kru kapal, terutama dalam situasi manuver di perairan terbatas dengan kepadatan lalu lintas tinggi.

Relevansi dengan Kru Multinasional: Dalam konteks tim multinasional, prinsip BRM tentang "pemanfaatan semua sumber daya" menjadi semakin kritis. Keragaman bahasa, norma komunikasi, dan latar belakang pelatihan dapat menjadi aset kolaboratif jika dikelola dengan protokol yang tepat, atau sebaliknya menjadi sumber miskomunikasi jika tidak diantisipasi melalui pendekatan BRM yang adaptif.

Partisipasi aktif seluruh anggota tim anjungan dalam memberikan informasi, melakukan verifikasi silang (*cross-check*), serta berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan merupakan elemen kunci yang diharapkan selama operasi navigasi. Kolaborasi ini hanya dapat tercapai jika seluruh prosedur didasarkan pada prinsip-prinsip BRM yang diperkuat oleh manajemen operasional yang konsisten dan inklusif.

2. Bridge Organisation

a. Komposisi Tim Anjungan

Berdasarkan SOLAS Chapter V tentang keselamatan navigasi, struktur tim anjungan (*bridge team*) idealnya mencakup: Nakhoda (Master), Perwira Jaga (Officer of the Watch/OOW), Pandu (Pilot), Jurumudi (Helmsman), Pengamat (*Look-out*), serta Perwira Tambahan (Additional Officer) bila diperlukan (IMO, 2020). Dokumen prosedural internal kapal (*Shipboard Manual Procedure*) umumnya menyederhanakan komposisi ini menjadi: Nakhoda, Kepala Kamar Mesin (untuk koordinasi teknis), Perwira Jaga, Jurumudi, dan Pengamat.

Perbedaan komposisi ini mencerminkan fleksibilitas operasional, namun tetap berpegang pada prinsip bahwa setiap anggota memiliki peran kritis dalam rantai keselamatan navigasi. Dalam tim multinasional, kejelasan definisi peran (*role clarity*) menjadi semakin vital untuk

c. Budaya "*Challenge and Response*" dalam Tim Multinasional

Salah satu pilar BRM adalah pemberdayaan anggota tim junior untuk secara sopan namun tegas mempertanyakan keputusan yang dianggap berisiko (*assertive followership*). Namun, dalam konteks kru multinasional, implementasi prinsip ini menghadapi tantangan budaya, khususnya di lingkungan dengan power distance tinggi. Strategi adaptif yang dapat diterapkan:

- 1) Nakhoda secara eksplisit mengundang masukan: "Saya menghargai jika kalian mengingatkan saya saat melihat potensi risiko."
- 2) Gunakan alat komunikasi terstruktur seperti SBAR (*Situation-Background-Assessment-Recommendation*) untuk memberi kerangka "aman" dalam menyampaikan kekhawatiran.
- 3) Latih skenario simulasi yang melibatkan dinamika hierarki lintas budaya untuk membangun psychological safety.

Tabel 2.1

Komposisi Tim Anjungan dan Peran dalam Perspektif BRM

Peran	Tanggung Jawab Utama	Kontribusi dalam BRM Multinasional
Nakhoda	Otoritas akhir keselamatan kapal	Memfasilitasi komunikasi inklusif; menyelaraskan ekspektasi lintas budaya
Perwira Jaga (OOW)	Navigasi operasional dan pengawasan	Menjadi jembatan komunikasi antara Nakhoda dan kru; memastikan prosedur dipahami semua anggota
Pandu	Pengetahuan lokal dan manuver perairan terbatas	Berkolaborasi sebagai resource tambahan berkomunikasi via SMCP untuk minimalkan ambiguitas
Jurumudi	Pelaksanaan perintah kemudi	Memberikan konfirmasi closed-loop; melaporkan anomali respons kapal secara proaktif
Pengamat (<i>Look-out</i>)	Deteksi dini bahaya navigasi	Fokus penuh pada tugas; menggunakan isyarat visual/verbal standar untuk komunikasi lintas bahasa

3. Kru Multinasional di Kapal

Multinasional manning atau penggunaan kru dari berbagai negara dalam satu kapal telah menjadi norma standar dalam industri pelayaran global saat ini.

Maritim Standar (SMCP) diwajibkan oleh IMO sebagai bahasa pengantar, perbedaan aksen, pemahaman semantik, dan konteks budaya dalam menyampaikan pesan sering kali memicu misinterpretasi. Dalam situasi tekanan tinggi atau darurat, perbedaan ini dapat memperlambat respons tim atau menyebabkan eksekusi perintah yang tidak presisi. Misalnya, gaya komunikasi "langsung" (*low-context*) yang umum di budaya Barat mungkin dianggap kasar oleh kru dari budaya "tidak langsung" (*high-context*), yang pada gilirannya dapat mengikis kepercayaan dan kohesi tim yang esensial untuk navigasi yang aman.

Meskipun tantangan tersebut nyata, keragaman kru multinasional juga menawarkan peluang strategis jika dikelola dengan pendekatan Bridge Resource Management (BRM) yang tepat. Tim yang beragam dapat membawa perspektif pemecahan masalah yang lebih kaya, fleksibilitas operasional, dan ketahanan tim yang lebih baik dalam menghadapi situasi kompleks. Kunci untuk mengubah potensi friksi menjadi kekuatan kolaboratif terletak pada kepemimpinan Nakhoda yang inklusif, pelatihan lintas budaya yang berkelanjutan, serta penerapan protokol komunikasi terstruktur seperti closed-loop communication. Dengan demikian, multinasional manning bukan sekadar kebutuhan ekonomi, melainkan aset strategis yang, melalui implementasi BRM yang efektif, dapat meningkatkan standar keselamatan dan kinerja operasional kapal secara global.

4. Dinas Jaga

a. Definisi dan Esensi Dinas Jaga

Secara terminologi, "dinas" merujuk pada pekerjaan atau tugas yang sedang dijalankan, sedangkan "jaga" menggambarkan kegiatan menjaga keamanan, keselamatan, serta kewaspadaan berkelanjutan. Dalam konteks maritim, tugas jaga adalah periode di mana ABK bertugas, biasanya 4 jam, dengan tiga dimensi kritis yang saling terkait:

1) Cermat

Memberikan perhatian penuh dan pengawasan seksama terhadap kondisi kapal dan lingkungan. Dalam tim multinasional, dimensi ini membutuhkan shared mental model agar semua anggota, terlepas dari latar belakang budaya, memiliki pemahaman yang sama tentang apa yang harus diwaspadai.

Fenomena ini bukan sekadar tren, melainkan strategi struktural yang diadopsi oleh perusahaan pelayaran internasional untuk mempertahankan operasionalitas armada di tengah dinamika pasar yang kompetitif. Dalam satu dekade terakhir, komposisi kru di atas kapal niaga semakin heterogen, di mana seorang Nakhoda dari Eropa dapat memimpin Perwira dari Asia Tenggara, sementara rating deck dan mesin berasal dari Asia Selatan atau Afrika. Realitas ini menciptakan lingkungan kerja yang unik, di mana interaksi profesional tidak hanya dibatasi oleh prosedur teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh pertemuan berbagai nilai, norma, dan ekspektasi budaya yang berbeda dalam ruang terbatas di atas laut.

Faktor pendorong utama dari praktik ini adalah disparitas biaya tenaga kerja dan kelangkaan pelaut terampil (*skilled labor shortage*) di negara-negara maritim tradisional. Data dari International Labour Organization (ILO) menunjukkan bahwa lebih dari 80% kru kapal niaga dunia kini berasal dari negara-negara berkembang, dengan Filipina, Indonesia, China, dan India sebagai pemasok terbesar. Efisiensi ekonomi menjadi pertimbangan pragmatis bagi pemilik kapal (*shipowners*), namun di sisi lain, hal ini menuntut kemampuan adaptasi tinggi dari seluruh awak kapal. Kru tidak hanya dituntut kompeten secara teknis sesuai standar STCW, tetapi juga harus memiliki kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) untuk berkolaborasi efektif dengan rekan kerja yang mungkin memiliki latar belakang bahasa dan sosial yang sangat berbeda.

Keberagaman kru membawa konsekuensi sosiologis yang signifikan terhadap dinamika kerja tim di anjungan. Mengacu pada teori dimensi budaya Hofstede (1980), masyarakat dari budaya dengan *Power Distance Index* (PDI) tinggi—seperti sebagian besar negara Asia—cenderung menerima hierarki kekuasaan secara tidak kritis dan menghormati otoritas atasan tanpa reserve. Dalam konteks operasional anjungan, hal ini dapat memengaruhi keberanian mualim atau perwira junior untuk menyuarakan kekhawatiran keselamatan (*speak-up*) atau memberikan koreksi kepada Nakhoda, meskipun mereka menyadari adanya potensi bahaya. Hambatan psikologis ini berpotensi menciptakan kesenjangan komunikasi yang kritis, di mana informasi vital tidak mengalir lancar dari level bawah ke level pengambil keputusan.

Selain dimensi hierarki, variasi dalam gaya komunikasi dan bahasa operasional menjadi tantangan teknis yang nyata. Meskipun Bahasa Inggris

2) Awas

Penjagaan kontinu untuk mendeteksi dan menghindari bahaya tubrukan. Efektivitasnya bergantung pada closed-loop communication yang mampu menembus barrier bahasa.

3) Waspada

Kesiapsiagaan tinggi untuk respons cepat terhadap situasi dinamis. Diperkuat oleh budaya assertiveness yang inklusif, di mana setiap anggota merasa aman untuk menyampaikan kekhawatiran tanpa takut melanggar norma hierarki.

4) Framing BRM

Dinas jaga bukan sekadar rutinitas prosedural, melainkan platform kolaboratif dimana prinsip-prinsip BRM, komunikasi, koordinasi, dan pengambilan keputusan bersama, diuji dalam konteks keragaman budaya.

b. Regulasi sebagai Common Framework

Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran dan STCW Code Chapter VIII menetapkan standar global yang menjadi common ground bagi kru multinasional. Tujuannya meliputi keselamatan navigasi, pencegahan pencemaran, penegakan kedaulatan maritim, dan peningkatan daya saing industri pelayaran nasional.

Regulasi ini berfungsi sebagai *boundary object*, alat konseptual yang memungkinkan kru dari berbagai negara berkoordinasi meski memiliki norma kerja berbeda. Implementasi BRM yang efektif memerlukan internalisasi regulasi ini secara kolektif, bukan hanya kepatuhan individual.

c. Dinamika Tugas Jaga dalam Konteks Multinasional

Pelaksanaan tugas jaga mencakup dinas harian (aktivitas operasional dan administratif) serta dinas jaga (tugas di laut, pelabuhan, atau radio di luar jam reguler). Dalam kapal modern dengan manpower optimization, peran Perwira Jaga meluas: tidak hanya navigasi, tetapi juga manajemen tim multinasional.

Tantangan yang muncul meliputi koordinasi dengan jurumudi dari negara berbeda, komunikasi dengan kamar mesin yang mungkin menggunakan istilah teknis berbeda, serta implementasi standing order dari Nakhoda dengan gaya kepemimpinan yang dipengaruhi budaya tertentu. Kualitas situational awareness dan keputusan navigasi yang aman sangat bergantung pada kemampuan tim mengelola dinamika ini.

d. Tujuan Dinas Jaga dalam Perspektif BRM

1) Menjaga keselamatan kapal & lingkungan

Mebutuhkan *collective vigilance*: semua anggota tim, terlepas dari kebangsaan, merasa bertanggung jawab untuk *speak up* jika melihat risiko.

2) Mematuhi regulasi nasional/internasional

Regulasi menjadi *shared reference point* untuk mengurangi ambiguitas akibat perbedaan interpretasi budaya.

3) Melaksanakan perintah Nakhoda

Efektivitas tergantung pada *leadership adaptability*: Nakhoda harus menyesuaikan gaya komunikasi agar instruksi dipahami lintas budaya.

4) *Connecting Sentence*

"Dengan demikian, dinas jaga dalam konteks kru multinasional bukan hanya soal kepatuhan prosedural, melainkan proses dinamis membangun kepercayaan, komunikasi efektif, dan koordinasi lintas budaya, inti dari implementasi BRM yang sukses."

5. Prinsip-Prinsip Tugas Jaga

Prinsip-prinsip dalam STCW harus dioperasionalkan melalui lensa *human factors* dan *cross-cultural dynamics*. Berikut adalah prinsip dasar yang diperkuat oleh pendekatan BRM:

a. Pengawasan Berkelanjutan (*Continuous Lookout*)

Anjungan tidak boleh ditinggalkan tanpa pengawasan (STCW A-VIII/2). *Lookout* efektif memerlukan *distributed attention*, setiap anggota

tim berkontribusi sesuai peran, dengan komunikasi proaktif tentang apa yang mereka lihat atau dengar. Dalam tim multinasional, perbedaan bahasa dapat menyebabkan information filtering. Solusinya adalah penggunaan standardized maritime phrases dan konfirmasi ulang (read-back) untuk memastikan pesan dipahami dengan benar.

b. Penjadwalan Jaga & Manajemen Kelelahan

STCW A-VIII/1 menetapkan istirahat minimal 10 jam/24 jam. Fatigue management adalah tanggung jawab tim, bukan individu. Perwira Senior harus memantau tanda kelelahan pada kru junior dari budaya yang mungkin enggan mengeluh. Norma budaya tentang "kerja keras" vs "istirahat cukup" berbeda antar negara, sehingga perlu cultural briefing sebelum voyage untuk menyelaraskan ekspektasi.

c. Navigasi Kolaboratif

Perwira jaga bertanggung jawab atas navigasi aman, namun navigasi adalah team sport. Penggunaan ECDIS, radar, dan alat bantu lain harus didiskusikan secara terbuka: "Apa yang kamu lihat di radar?" bukan "Ikuti perintah saya". Pelatihan bersama (joint simulation drills) sebelum pelayaran membantu membangun shared mental model meski ada perbedaan latar belakang pelatihan.

d. Pengamatan (Lookout) sebagai Fungsi Tim

Pengamat harus fokus penuh, tidak terbebani tugas lain. Lookout optimal ketika ada *role clarity* + *psychological safety*: junior officer dari budaya hierarkis tetap merasa aman melaporkan potensi bahaya. Penggunaan visual aids dan checklist bergambar dapat mengurangi ketergantungan pada komunikasi verbal semata.

e. Kolaborasi dengan Pandu Laut

Kehadiran pandu tidak mengurangi tanggung jawab Nakhoda/Perwira Jaga. Pandu adalah additional resource, bukan pengganti tim. Perlu briefing tiga arah (Nakhoda-Perwira-Pandu) dengan bahasa yang disepakati. Jika pandu dan kru beda kebangsaan, pastikan ada cultural mediator atau gunakan pilot card standar IMO untuk klarifikasi ekspektasi.

Tabel 2.2
Prinsip BRM dan Implikasi Operasional untuk Kru Multinasional

Prinsip	Implikasi Operasional	Adaptasi Multinasional
Komunikasi Efektif	Informasi akurat, lengkap, dan dipahami penerima	Gunakan SMCP + closed-loop communication; sertakan visual aids
Kerja Tim	Tujuan bersama yang dipahami kolektif	Pre-voyage cultural briefing; joint simulation drills
Pengambilan Keputusan	Nakhoda memiliki informasi relevan dari tim	Structured briefings; dokumentasi proses keputusan
Situational Awareness	Pemahaman holistik kondisi internal & eksternal kapal	Shared situational updates; common operating picture
Manajemen Kelelahan	Kepatuhan STCW + monitoring kesejahteraan tim	Peer support system; integrasi fatigue risk dalam perencanaan voyage

f. Prinsip "*Speak-Up Culture*" dalam Konteks Budaya Hierarkis

Salah satu tantangan terbesar BRM di kapal multinasional adalah power distance. Kru dari budaya dengan hierarki ketat mungkin enggan mengoreksi atasan.

Strategi BRM adaptif:

- 1) Nakhoda secara eksplisit mengundang masukan: "Saya mungkin melewatkan sesuatu, tolong ingatkan saya jika kalian melihat risiko"
- 2) Gunakan structured communication tools seperti SBAR yang mengurangi ambiguitas dan memberi "izin struktural" untuk berbicara
- 3) Latih assertiveness melalui simulasi: "Bagaimana cara menyampaikan kekhawatiran dengan sopan tapi tegas?"
- 4) Connecting Sentence: "Prinsip-prinsip tugas jaga dalam STCW memberikan kerangka normatif, namun efektivitasnya dalam konteks multinasional sangat bergantung pada kemampuan tim menginternalisasi nilai-nilai BRM: komunikasi terbuka, saling menghargai kompetensi, dan fokus kolektif pada keselamatan."

6. Pelaksanaan Dinas Jaga

a. Manajemen Waktu Istirahat & Pencegahan Kelelahan

STCW A-VIII/1 menetapkan: istirahat minimal 10 jam/24 jam, dapat dibagi maksimal 2 periode (masing-masing ≥ 6 jam), dengan pengecualian hanya untuk situasi darurat. Fatigue is a team risk. Kelelahan satu anggota dapat mengganggu situational awareness seluruh tim. Perwira Senior perlu memantau tanda kelelahan, menciptakan lingkungan di mana kru merasa nyaman melaporkan kelelahan tanpa stigma, serta menyesuaikan beban tugas berdasarkan kondisi fisik tim.

Persepsi tentang "istirahat cukup" berbeda antar budaya. Perlu pre-voyage alignment tentang pentingnya istirahat untuk keselamatan bersama, bukan hanya sebagai kepatuhan administratif.

b. Prosedur Pengawasan (Lookout) yang Inklusif

Pengawasan efektif memerlukan visual + auditory monitoring, penggunaan semua alat bantu (radar, AIS, VHF), penilaian risiko kontinu, komunikasi proaktif tentang kekhawatiran, dan pengambilan keputusan bersama.

Adaptasi multinasional:

- 1) Gunakan multilingual checklist untuk prosedur lookout
- 2) Latih non-verbal communication cues (misal: hand signals standar) untuk situasi darurat
- 3) Pastikan semua kru paham emergency phrases dalam bahasa Inggris maritim

c. Faktor Penentu Efektivitas Jadwal Jaga

Nakhoda harus mempertimbangkan kondisi cuaca/jarak pandang, kepadatan lalu lintas, kompetensi perwira jaga, kondisi fisik kru, dan struktur anjungan. Pertanyaan kritis untuk multinasional: Apakah semua kru paham prosedur restricted visibility yang sama? Apakah ada kesepakatan tentang priority of communication saat situasi padat? Apakah perbedaan latar belakang pelatihan diantisipasi dengan onboard briefing?

Tabel 2.3

Faktor Penjadwalan Jaga dan Pertimbangan Multinasional

Faktor	Pertanyaan Kritis untuk Multinational Crew
Kondisi cuaca/jarak pandang	Apakah semua kru paham prosedur <i>restricted visibility</i> yang sama?
Kepadatan lalu lintas	Apakah ada kesepakatan tentang <i>priority of communication</i> saat situasi padat?
Kompetensi perwira jaga	Apakah perbedaan latar belakang pelatihan diantisipasi dengan <i>onboard briefing</i> ?
Kondisi fisik kru	Apakah norma budaya tentang "tahan lelah" tidak mengorbankan keselamatan?
Struktur anjungan	Apakah desain anjungan memungkinkan komunikasi visual/verbal yang jelas antar posisi?

B. PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji aspek-aspek yang berkaitan dengan topik penelitian ini:

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Tahun	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rudiyanto	<i>Pengaruh Kecakapan Komunikasi terhadap Keselamatan Kerja di atas Kapal MT.Kirana Nawa.</i>	2025	Sama-sama membahas komunikasi sebagai faktor penting dalam keselamatan kerja di kapal dan human error.	Penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif dan fokus pada variabel komunikasi, sedangkan penelitian Anda fokus pada implementasi BRM dan pendekatan kualitatif pada tim multinasional.	Kecakapan komunikasi (kejelasan, responsivitas, komunikasi lintas budaya) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keselamatan kerja awak kapal.

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Tahun	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
2	Asriadi	<i>Pelaksanaan Bridge Resource Management pada MT. Louise</i>	2024	Sama-sama membahas implementasi BRM di atas kapal	Tidak membahas secara mendalam aspek kru multinasional dan faktor budaya, sedangkan penelitian Saya fokus pada dinamika budaya dan komunikasi tim multinasional	Implementasi BRM belum optimal karena rendahnya tanggung jawab, disiplin, dan komunikasi antar kru
3	Prasetyo, Mulyono	<i>Efektivitas Pelaksanaan Bridge Resource Management pada Kapal Tanker</i>	2022	Sama-sama meneliti BRM dalam konteks kru multinasional dan komunikasi lintas budaya	Penelitian terdahulu lebih terbatas pada perbandingan budaya tertentu (Indonesia–Filipina) dan cenderung kuantitatif, sedangkan penelitian Saya lebih eksploratif dan mendalam secara kualitatif	Perbedaan budaya komunikasi menghambat efektivitas BRM, terutama dalam aspek assertivness dan keterbukaan

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Tahun	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
4	Mukarto, Veri	<i>Integrasi Kerja Sama Tim dalam Implementasi Program MSDM</i>	2025	Sama-sama menekankan pentingnya kerja sama tim, komunikasi, dan kolaborasi	Tidak dalam konteks maritim atau BRM, sedangkan penelitian saya spesifik pada lingkungan anjungan kapal multinasional	Model pembelajaran proyek, feedback sejawat, dan teknologi kolaboratif meningkatkan komunikasi, partisipasi, dan akuntabilitas tim

C. KERANGKA PEMIKIRAN

Penelitian ini berfokus pada dimensi manusia (human element) dalam implementasi *Bridge Resource Management* (BRM) di atas kapal MV. Mila yang diawaki oleh kru multinasional. Sesuai batasan masalah, kajian ini secara spesifik menyoroti aspek komunikasi interpersonal, kerja sama tim, kepemimpinan (*leadership*), ketegasan (*assertiveness*), dan pengambilan keputusan (*decision making*) dalam kerangka BRM. Fokus ini sengaja memisahkan diri dari pembahasan teknis pengoperasian alat navigasi, guna mendalami secara murni bagaimana interaksi sosial dan dinamika budaya memengaruhi efektivitas tim anjungan selama pelayaran maupun manuver pelabuhan.

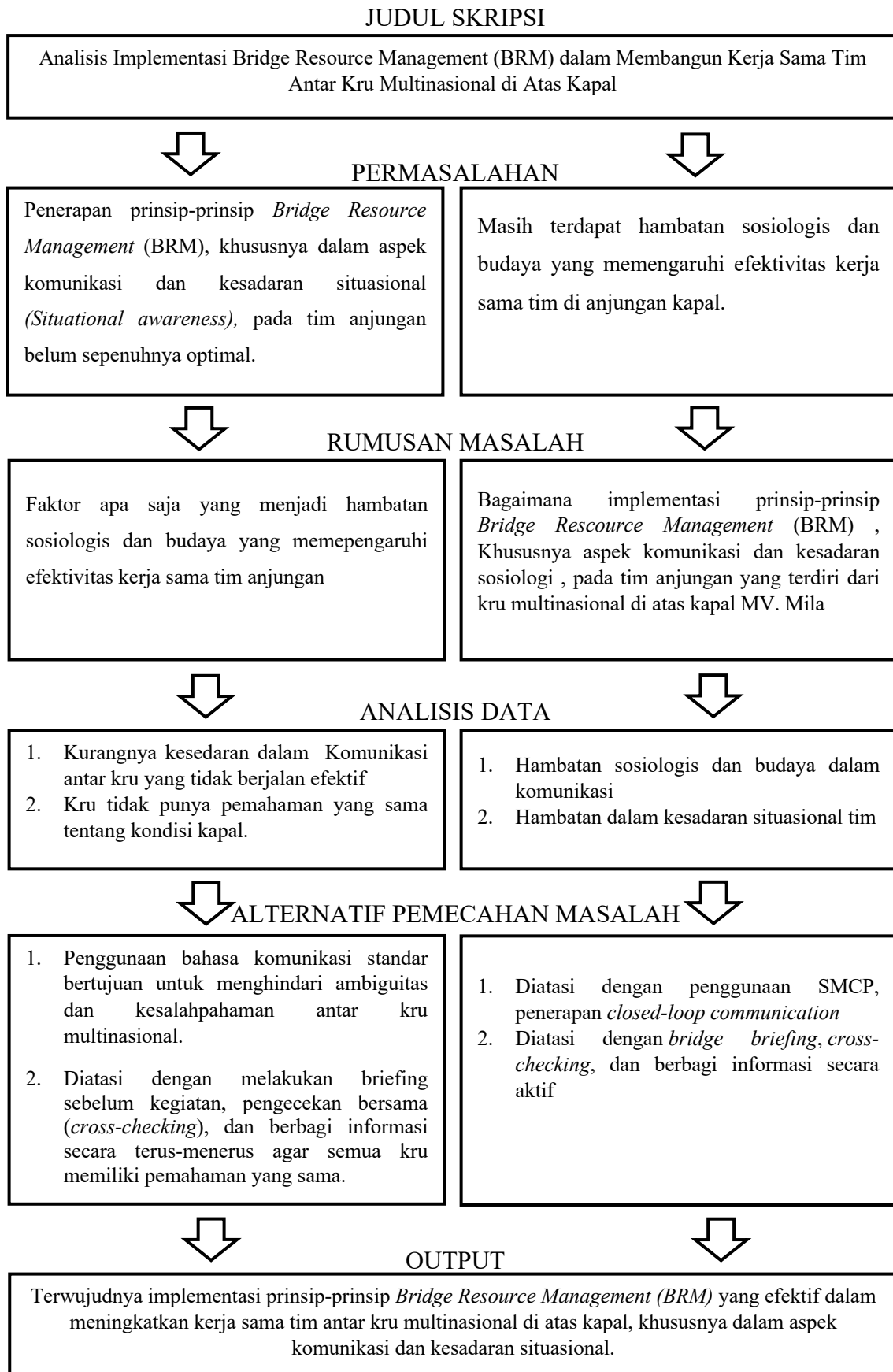
Implementasi BRM di lingkungan multinasional menghadapi serangkaian hambatan yang bersifat struktural dan sosiokultural. Perbedaan dialek, aksen, dan tingkat penguasaan *Maritime English* menciptakan distorsi komunikasi yang berpotensi memutus rantai informasi kritis. Diperkuat oleh budaya senioritas dan power distance yang tinggi pada kru Asia, hal ini sering kali menekan keberanian perwira junior untuk melakukan koreksi atau *speak-up* demi keselamatan. Selain itu, heterogenitas latar belakang pendidikan dan pelatihan pelaut menyebabkan penafsiran SOP yang tidak seragam, sementara rutinitas pre-departure briefing dan

post-watch debriefing yang belum optimal mengakibatkan hilangnya momentum pembelajaran kolektif dan melemahnya shared situational awareness.

Dalam merespons tantangan tersebut, kerangka pemikiran ini menempatkan proses adaptasi BRM sebagai inti eksplorasi kualitatif. Penelitian ini akan menelusuri bagaimana prinsip-prinsip BRM dioperasionalkan secara nyata melalui negosiasi makna, penyesuaian gaya komunikasi, dan strategi kepemimpinan yang inklusif. Fokus analisis diarahkan pada mekanisme pembentukan kepercayaan (*trust building*), penciptaan rasa aman secara psikologis (*psychological safety*), serta kolaborasi pengambilan keputusan yang mampu menjembatani kesenjangan budaya. Proses ini tidak bersifat linier, melainkan dinamis, di mana tim anjungan secara terus-menerus menyesuaikan protokol standar dengan realitas interaksi manusia di atas kapal.

Berdasarkan dinamika proses tersebut, kerangka ini mengarah pada pengembangan produk konseptual yang aplikatif. Pertama, tersusunnya Model Implementasi BRM Adaptif Lintas Budaya yang memetakan tahapan dan strategi operasional BRM yang sensitif terhadap konteks keberagaman kru. Kedua, dirumuskannya Panduan Komunikasi Efektif yang mencakup teknik *assertiveness* lintas budaya serta protokol briefing/debriefing yang terstruktur dan inklusif. Ketiga, dihasilkan Rekomendasi Kebijakan Pelatihan BRM yang ditujukan bagi perusahaan pelayaran dan institusi pendidikan maritim untuk menyempurnakan kurikulum berbasis multikulturalisme, guna menginternalisasi BRM sebagai budaya kerja, bukan sekadar kepatuhan administratif.

Secara metodologis, kerangka pemikiran ini berfungsi sebagai peta konseptual untuk penelitian kualitatif deskriptif bergaya studi kasus. Kerangka ini tidak dirancang untuk menguji hipotesis kausal, melainkan untuk menggali secara mendalam "bagaimana" dan "mengapa" hambatan sosiokultural muncul, serta "bagaimana" strategi adaptasi BRM dikembangkan oleh subjek penelitian. Melalui eksplorasi tematik terhadap pengalaman, persepsi, dan praktik nyata tim anjungan MV. Mila, penelitian ini diharapkan menghasilkan pemahaman yang kaya (*thick description*) yang tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori BRM di lingkungan multinasional, tetapi juga menyediakan landasan empiris bagi peningkatan standar keselamatan navigasi maritim secara berkelanjutan.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada BAB IV, dapat ditarik kesimpulan yang secara langsung menjawab rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Hambatan sosiologis dan budaya yang paling dominan mempengaruhi efektivitas tim anjungan adalah tingginya *power distance*, perbedaan gaya komunikasi (*high-context vs low-context*), serta variasi latar belakang pelatihan maritim. Hambatan ini berpotensi memutus alur informasi kritis dan menunda respons terhadap potensi bahaya navigasi. Strategi adaptasi yang berhasil diterapkan di lapangan meliputi:
 - a) Penggunaan visual referencing dan checklist bergambar untuk mengurangi ketergantungan pada komunikasi verbal,
 - b) Pembentukan psychological safety melalui pernyataan eksplisit Nakhoda yang mengizinkan koreksi tanpa stigma.
 - c) Penerapan kerangka SBAR sebagai "izin struktural" yang memungkinkan perwira junior menyampaikan kekhawatiran secara sopan dan terukur. Ketika psychological safety terbangun, keragaman budaya tidak lagi menjadi sumber friksi, melainkan aset ketahanan tim yang mempercepat pemutusan error chain sebelum mencapai tahap active failures.
2. Implementasi prinsip-prinsip BRM pada tim anjungan multinasional di MV. *Mila* tidak bersifat prosedural kaku, melainkan adaptif dan kontekstual. Prinsip komunikasi efektif dan shared situational awareness dioperasionalkan melalui inisiatif informal seperti pre-voyage briefing singkat, mental check-in rutin, dan pemanfaatan alat komunikasi terstruktur (SBAR/3C). Ketaatan terhadap SMCP dan closed-loop communication tetap tinggi pada fase rutin, namun mengalami penurunan frekuensi saat workload tinggi atau maneuvering, di mana kru

cenderung mengonfirmasi perintah secara singkat tanpa read-back lengkap. Kesadaran situasional kolektif dipertahankan melalui kepemimpinan Nakhodayang transformatif, yang secara aktif membuka ruang partisipasi dan mendistribusikan role clarity tanpa mengorbankan hierarki operasional.

3. Berdasarkan sintesis temuan, penelitian ini menghasilkan tiga produk konseptual sebagai output pengembangan:
 - a) Model implementasi BRM adaptif lintas budaya yang memetakan siklus *Pre-Voyage Alignment - Watch Execution - Post-Watch Reflection*;
 - b) Panduan komunikasi efektif (*Effective Communication Guide*) berisi template briefing 10 menit, kartu saku SBAR/3C, dan frasa navigasi multibahasa; serta
 - c) Rekomendasi kebijakan pelatihan BRM Multikultural yang mengintegrasikan *Cultural Intelligence* ke dalam pre-joining training dan checklist audit ISM.

Ketiganya dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara mandat STCW/IMO dan realitas operasional, serta dapat diadopsi sebagai standing practice onboard maupun standar perusahaan.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti menyampaikan saran yang ditujukan kepada pemangku kepentingan terkait untuk meningkatkan efektivitas implementasi BRM dalam konteks kru multinasional:

1. Bagi Perusahaan Pelayaran

- a) Mengintegrasikan modul *Cultural Intelligence* (CQ) & *Assertive Followership* ke dalam program pre-joining training, dilengkapi simulasi dinamika hierarki lintas budaya.
- b) Merevisi checklist internal ISM audit dengan menambahkan indikator kualitatif iklim komunikasi anjungan (misal: frekuensi *speak-up*, keberagaman bahasa dalam *briefing*, dokumentasi *near-miss*). Menyediakan dukungan material berupa *Quick-Reference Communication Cards* multibahasa dan memfasilitasi onboard BRM drills rutin tanpa mengganggu ketentuan jam istirahat STCW

2. Bagi Institusi Pendidikan & Pelatihan Maritim

- a) Meninjau ulang kurikulum BRM dengan memperbanyak porsi scenario-based learning yang mensimulasikan tekanan operasional, ambiguitas bahasa, dan dinamika power distance.
- b) Mengajarkan kerangka komunikasi terstruktur (SBAR/3C, *closed-loop verification, non-verbal cue standardization*) sebagai kompetensi inti, bukan sekadar pelengkap teori.
- c) Melibatkan praktisi lapangan (Nakhoda/OOW berpengalaman multinasional) sebagai instruktur tamu untuk memberikan perspektif kontekstual yang relevan dengan industri terkini.

3. Bagi Pelaut & Tim Anjungan

- a) Menginisiasi *structured cross-cultural briefing* secara proaktif sebelum setiap fase kritis, tanpa menunggu instruksi formal dari perusahaan.
- b) Menormalisasi budaya speak-up dengan menggunakan kerangka SBAR/3C agar koreksi atau peringatan disampaikan secara objektif, terukur, dan tidak personal.
- c) Melakukan *peer monitoring* terhadap tanda-tanda kelelahan kognitif atau information filtering, serta melaporkan near-miss sebagai bahan pembelajaran kolektif, bukan aib individu.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a) Memperluas cakupan penelitian dengan desain comparative case study pada beberapa kapal dengan komposisi kewarganegaraan berbeda untuk menguji replikabilitas model adaptif BRM.
- b) Mengembangkan pendekatan *mixed-methods* dengan mengkuantifikasi dampak pelatihan CQ dan SBAR terhadap frekuensi near-miss, waktu respons navigasi, dan tingkat kepatuhan *closed-loop communication*.
- c) Menelusuri dimensi lintas departemen (*deck-engine coordination*) atau interaksi tim anjungan dengan pandu lokal (*pilot-bridge team dynamics*) dalam perspektif multinasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Asriadi. (2024). *Analisis pelaksanaan Bridge Resource Management pada MT. Louise* [Tugas Akhir Diploma IV, Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar].
- Bhattacharya, S. (2023). Bridging the gap: BRM implementation challenges in multinational shipping companies. *Maritime Policy & Management*, 50(4), 512–529. <https://doi.org/10.1080/03088839.2022.2156789>
- BIMCO & International Labour Organization (ILO). (2023). Seafarer workforce report 2023: *The global supply and demand for seafarers*. Copenhagen: BIMCO Publishing.
- Branch, A.E. (1995). *Elements of Shipping*. 6th Edition. London: Chapman & Hall.
- Cahyadi, R. (2020). *Pengaruh Komunikasi Lintas Budaya terhadap Keselamatan Navigasi*. Skripsi, Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.
- Chauvin, C., Lardjane, S., & Clostermann, J. P. (2022). Human and organisational factors in maritime accidents: A systematic review of qualitative studies. *Safety Science*, 148, 105678. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105678>
- European Maritime Safety Agency (EMSA). (2023). *Annual overview of marine casualties and incidents 2023*. Lisbon: EMSA Publications.
- Hadi Purwantomo, A. (2004). *Penanganan Situasi Darurat di Kapal*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Hadi Purwantomo, A. (2007). *Tugas dan Tanggung Jawab Perwira Jaga*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hasan, M. (2014). *Prosedur Serah Terima Jaga di Kapal*. Surabaya: Penerbit Bahari.
- Håvold, J. I. (2022). Safety culture and power distance in multinational maritime crews: A comparative study. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 21(2), 245–267. <https://doi.org/10.1007/s13437-021-00256-4>

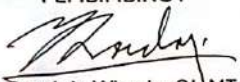
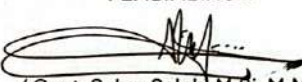
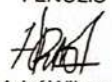
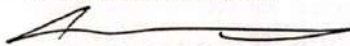
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. (2021). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- International Maritime Organization (IMO). (1993). *International Safety Management Code (ISM Code)*. Resolution A.741(18). London: IMO.
- International Maritime Organization (IMO). (1995). *International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW), 1978, as amended*. London: IMO.
- International Maritime Organization (IMO). (2010). *Manila Amendments to the STCW Convention and Code*. London: IMO.
- International Maritime Organization (IMO). (2018). *International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW), 1978, as amended*. London: IMO Publishing.
- International Maritime Organization (IMO). (2019). *Fatigue Factors: Guidance on Fatigue Mitigation and Management*. London: IMO Publishing.
- International Maritime Organization (IMO). (2020). *International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS), Chapter V: Safety of Navigation*. London: IMO Publishing.
- International Maritime Organization (IMO). (2021). *International convention on standards of training, certification and watchkeeping for seafarers (STCW), 1978, as amended: Manila amendments*. London: IMO Publishing.
- International Maritime Organization (IMO). (2022). *Guidelines on bridge resource management (BRM) (MSC.1/Circ.1598/Rev.1)*. London: IMO Publishing.

- Lützhöft, M., & Nyce, J. M. (2021). Psychological safety in high-risk maritime operations: A qualitative exploration of bridge team dynamics. *Journal of Safety Research*, 79, 189–201. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2021.09.003>
- Manikome, E.W. (2008). Tugas Jaga di Kapal: *Panduan Praktis untuk Perwira Laut*. Jakarta: Penerbit Maritim Indonesia.
- Marine Insight. (2023). *Understanding Bridge Resource Management and Its Key Elements Onboard Ships*. Diakses dari <https://www.marineinsight.com/guidelines/understanding-bridge-resource-management-and-its-key-elements-on-board-ships>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mukarto, D. T., & Veri, J. (2025). Integrasi kerja sama tim, kolaborasi, dan networking dalam implementasi program MSDM untuk kinerja optimal. *Journal of Science Education and Management Business (JOSEAMB)*, 4(4), 656–663. <https://doi.org/10.xxxxx/joseamb.v4i4.xxx>
- Prasetyo, D., & Mulyono, A. (2019). Efektivitas Pelaksanaan Bridge Resource Management pada Kapal Tanker. *Jurnal Ilmu Pelayaran*, 15(2), 45-58.
- Progoulaki, M., & Roe, M. (2011). Dealing with multicultural human resources in a socially responsible manner: A focus on the shipping industry. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 10(1), 7-23.
- Republic of Indonesia. (2008). *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Rudiyanto, Muhamad (2025) *Pengaruh Kecakapan Komunikasi (Kejelasan Penyampaian Informasi, Responsivitas Dan Kemampuan Komunikasi Lintas Budaya) Terhadap Keselamatan Kerja. Di Atas Kapal Mt. Kirana Nawa Pada Eneos Ocean Ship Management*. Skripsi, Universitas Ivvet.

- Sampson, H., Ellis, N., & Tang, L. (2022). Multicultural crews and communication at sea: A qualitative study of meaning-making in bridge resource management. *Maritime Studies*, 21(3), 301–318. <https://doi.org/10.1007/s40152-022-00278-1>
- Santoso, B., & Wijaya, H. (2021). Analisis Human Factor dalam Kecelakaan Kapal di Perairan Indonesia. *Jurnal Keselamatan Transportasi Laut*, 8(1), 12-27.
- Suwadji. (2012). *Manajemen Operasional Kapal: Prosedur dan Implementasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- The Nautical Institute. (2020). *Bridge Resource Management: Best Practice Guidelines*. London: The Nautical Institute Press.
- The Nautical Institute. (2021). *Bridge resource management: Best practice guidelines for effective team performance* (2nd ed.). London: The Nautical Institute Press.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran*. (2008). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 64. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Wang, J., & Yang, Z. (2023). Cross-cultural communication barriers in multinational shipping teams: Implications for safety management systems. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 167, 103612. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2022.103612>
- Wiegmann, D. A., & Shappell, S. A. (2003). *A Human Error Approach to Aviation Accident Analysis: The Human Factors Analysis and Classification System (HFACS)*. Aldershot: Ashgate.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Lampiran Pengajuan Judul Dan Sinopsis

	KEMENTERIAN PERHUBUNGAN BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN JAKARTA	
<u>PENGAJUAN JUDUL SKRIPSI</u>		
Nama	: Arief Wibowo	
NRP	: 606250053	
Bidang Keahlian	: Nautika	
Semester	: VII	
Mengajukan Judul Skripsi Sebagai Berikut :		
A. JUDUL	: Analisis Implementasi bridge resource management (BRM) dalam membangun kerja sama tim antar kru multinasional di atas kapal.	
B. MASALAH POKOK	: 1. Faktor apa saja yang menjadi hambatan sosiologis dan budaya yang memengaruhi efektivitas kerja sama tim di anjungan? 2. Bagaimana implementasi prinsip-prinsip <i>Bridge Resource Management</i> (BRM), khususnya dalam aspek komunikasi dan kesadaran situasional, pada tim anjungan yang terdiri dari kru multinasional di atas kapal MV. Mila?	
C. PENDEKATAN PEMECAHAN MASALAH :		
1. Observasi		
2. Wawancara		
3. Dokumentasi		
Mengetahui :		
Jakarta, 18 Januari 2026		
PEMBIMBING I  (Ir. Boedajo Wiwoho S.J., MT.) NIP. 19641218 199103 1 003	PEMBIMBING II  (Capt. Sahar Saleh, M.Si, M.Mar) NIP. 19761030 200212 1 003	PENULIS  (Arief Wibowo) NRP. 606250053
Mengetahui KETUA JURUSAN NAUTIKA  (Capt. Suhartini, S.SiT., MM., M.MTr.) Penata Tk.I (III/d) NIP 1980030 7200502 2 002		
FM.JR.1.030/R.2		



**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SDM PERHUBUNGAN
SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN
J A K A R T A**



PENGAJUAN SINOPSIS SKRIPSI

NAMA : Arief Wibowo
NRP : 606250053
KELAS : RPL7A
JURUSAN : Nautika
SEMESTER : VII RPL

Mengajukan Sinopsis Skripsi sebagai berikut:

A. JUDUL

" Analisis Implementasi Bridge Resource Management (BRM) dalam Membangun Kerja Sama Tim Antar Kru Multinasional di Atas Kapal"

B. LATAR BELAKANG MASALAH

Keselamatan navigasi di atas kapal merupakan hasil dari integrasi yang harmonis antara teknologi canggih, prosedur operasional yang ketat, dan kompetensi sumber daya manusia. Dalam lingkungan anjungan modern, keberhasilan sebuah pelayaran tidak lagi hanya bertumpu pada keahlian individu nakhoda, melainkan pada efektivitas kerja sama seluruh tim anjungan. Bridge Resource Management (BRM) hadir sebagai standar internasional yang dirancang untuk mengoptimalkan penggunaan semua sumber daya yang tersedia, baik manusia maupun peralatan, guna meningkatkan kesadaran situasional (situational awareness) dan meminimalisir risiko kecelakaan akibat kesalahan manusia (human error).

Fenomena industri maritim global saat ini ditandai dengan penggunaan kru multinasional dalam satu kapal sebagai upaya efisiensi dan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dunia. Kapal-kapal modern sering kali diawaki oleh perwira dan anak buah kapal yang berasal dari latar belakang budaya, bahasa, dan sistem pendidikan yang berbeda, seperti kombinasi antara kru dari Eropa, Filipina, India, hingga Indonesia. Meskipun keragaman ini memberikan kekayaan

C. IDENTIFIKASI MASALAH

Masalah yang terjadi adalah sebagai berikut :

1. Hambatan Bahasa (Language Barrier)
2. Tingginya Power Distance (Jarak Kekuasaan)
3. Rendahnya Kesadaran Situasional Bersama
4. Kurangnya Efektivitas Briefing dan Debriefing
5. Perbedaan Persepsi terhadap Prosedur

D. BATASAN MASALAH

Dilihat dari identifikasi masalah di atas, maka dalam hal ini penulis menjelaskan sebagai berikut :

1. Fokus pada Interaksi Manusia (Human Element)

Penelitian ini hanya mengkaji aspek komunikasi interpersonal dan kerja sama tim (seperti leadership, assertiveness, dan decision making) dalam kerangka kerja Bridge Resource Management (BRM), tanpa membahas secara mendalam mengenai pengoperasian teknis alat navigasi seperti radar atau ECDIS.

2. Subjek Penelitian

Penelitian dibatasi pada interaksi antara Nakhoda dan para Mualim (tim anjungan) yang memiliki latar belakang kewarganegaraan berbeda (multinasional) di atas kapal MV.Mila dengan fokus pada situasi navigasi saat kapal sedang berlayar atau saat melakukan olah gerak masuk/keluar pelabuhan.

E. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pemaparan latar belakang yang telah diuraikan diatas, permasalahan tersebut dirumuskan sebagai berikut :

1. Faktor apa saja yang menjadi hambatan sosiologis dan budaya yang memengaruhi efektivitas kerja sama tim di anjungan?

2. Bagaimana implementasi prinsip-prinsip *Bridge Resource Management* (BRM), khususnya dalam aspek komunikasi dan kesadaran situasional, pada tim anjungan yang terdiri dari kru multinasional di atas kapal MV. Mila?

F. PENJELASAN PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan dalam metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus.

2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akurat dan kredibel, peneliti menggunakan teknik sebagai berikut:

a. Observasi Partisipatif (Participant Observation)

Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas di anjungan, terutama saat momen kritis seperti manoeuvring (masuk/keluar pelabuhan), pergantian jaga (handover), dan saat kapal melewati jalur padat, untuk melihat bagaimana komunikasi dan koordinasi antar kru berlangsung.

b. Wawancara Mendalam (In-depth Interview)

Melakukan tanya jawab terstruktur dan terbuka kepada narasumber yang mewakili keragaman budaya di kapal, antara lain:

1) Nakhoda (Master)

Mengenai gaya kepemimpinan dan cara menyatukan kru yang berbeda budaya.

2) Para Muallim (OOW)

Mengenai kendala bahasa, rasa percaya diri dalam memberikan masukan (assertiveness), dan pemahaman terhadap instruksi.

c. Studi Dokumentasi

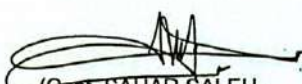
Menganalisis dokumen terkait seperti Bridge Procedure Manual, Master's Standing Orders, Night Orders, serta rekaman Vessel Traffic Service (VTS) atau log book untuk melihat pola komunikasi yang tertulis.

Jakarta, 18 Januari
2026

Pembimbing Utama


(Ir. BOEDOJO WIWOHO-SJ., MT.)
NIP.19641218 199103 1 003

Menyetujui
Pembimbing Utama


(Capt. SAHAR SALEH,
M.Si, M.Mar)
NIP.19761030 200212 1 003

Penulis


(ARIEF WIBOWO)
NRP.606250053

Mengetahui,
Ketua Jurusan Nautika


Capt. Suhartini, S.SiT., MM., M.MTr.
Penata Tk.I (III/d)
NIP. 1980030 7200502 2 002

LAMPIRAN 2 Lembar Bimbingan Dosen Utama dan Dosen Pembimbing Pendamping



KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN
PROGRAM DIPLOMA IV
JAKARTA



PEMBIMBING I : Ir. Boedjo Winoto SJ, MT.

MATERI PEMBIMBING :

NO.	TANGGAL	URAIAN MATERI	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1	15-4-2026	- Judul OK - Sinopsis OK - Target Bab I	<i>[Signature]</i>
2	20-4-2026	- Bab I OK - Target Bab II - Brea Pedoman Penulisan Skripsi	<i>[Signature]</i>
3	23-4-2026	- Bab II OK - Target Bab III	<i>[Signature]</i>
4	29-4-2026	- Pembahasan Bab III (- Teknik Wawancara) - Pelanggaran Teknik Wawancara & Validasi data	<i>[Signature]</i>
5	30-4-2026	- Bab III OK - Target Bab IV	<i>[Signature]</i>
6	18-5-2026	- Bab IV OK - Target ke Bab V	<i>[Signature]</i>
7	20-5-2026	- Bab V - OK - Garis tengah dari judul skripsi	<i>[Signature]</i>
8	15-5-2026	- Baku Skripsi sd OK sesuai Cetok - Anat Baku Program	<i>[Signature]</i>
9			
10			

Catatan :

1. Kepada Dosen Pembimbing agar melengkapi form, minimal 8 (delapan) kali pertemuan.
2. Kepada Penulis agar form di lampirkan pada saat pengumpulan tugas akhir/jilid.

FM.JR.1.028-R.2

LAMPIRAN 2 Lembar Bimbingan Dosen Utama dan Dosen Pembimbing Pendamping



KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN
PROGRAM DIPLOMA IV
JAKARTA



PEMBIMBING I : Ir. Boedjo Winoto SJ, MT.

MATERI PEMBIMBING :

NO.	TANGGAL	URAIAN MATERI	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1	15-4-2026	- Judul OK - Sinopsis OK - rangkai Bab I	<i>[Signature]</i>
2	20-4-2026	- Bab I OK - rangkai Bab II - Brea Pedoman Penulisan Skripsi	<i>[Signature]</i>
3	23-4-2026	- Bab II OK - rangkai Bab III	<i>[Signature]</i>
4	29-4-2026	- Publish Bab III (- Teknik Wawancara) - Peliputan by Teknik Wawancara & Validasi data	<i>[Signature]</i>
5	30-4-2026	- Bab III OK - rangkai Bab IV	<i>[Signature]</i>
6	18-5-2026	- Bab IV OK - rangkai ke Bab V	<i>[Signature]</i>
7	20-5-2026	- Bab V - OK - Gubung tengah dari Judul & rangkai	<i>[Signature]</i>
8	15-5-2026	- Baku Skripsi & OK regu Cek - Anat Baku Regu	<i>[Signature]</i>
9			
10			

Catatan :

1. Kepada Dosen Pembimbing agar melengkapi form, minimal 8 (delapan) kali pertemuan.
2. Kepada Penulis agar form di lampirkan pada saat pengumpulan tugas akhir/jilid.

FM.JR.1.02S-R.2

LAMPIRAN 2 Lembar Bimbingan Dosen Utama dan Dosen Pembimbing Pendamping



KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN
PROGRAM DIPLOMA IV
JAKARTA



PEMBIMBING I : Ir. Boedjo Winoto SJ, MT.

MATERI PEMBIMBING :

NO.	TANGGAL	URAIAN MATERI	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1	15-4-2026	- Judul OK - Sinopsis OK - rangkai Bab I	<i>[Signature]</i>
2	20-4-2026	- Bab I OK - rangkai Bab II - Brea Pedoman Penulisan Skripsi	<i>[Signature]</i>
3	23-4-2026	- Bab II OK - rangkai Bab III	<i>[Signature]</i>
4	29-4-2026	- Pembahasan Bab III (- Teknik Wawancara) - Peliputan by Teknik Wawancara & Validasi data	<i>[Signature]</i>
5	30-4-2026	- Bab III OK - rangkai Bab IV	<i>[Signature]</i>
6	18-5-2026	- Bab IV OK - rangkai ke Bab V	<i>[Signature]</i>
7	20-5-2026	- Bab V - OK - Garis besar tengah dari Judul skripsi	<i>[Signature]</i>
8	15-5-2026	- Baku Skripsi skripsi OK sesuai Cetok - Anat Baku Skripsi	<i>[Signature]</i>
9			
10			

Catatan :

1. Kepada Dosen Pembimbing agar melengkapi form, minimal 8 (delapan) kali pertemuan.
2. Kepada Penulis agar form di lampirkan pada saat pengumpulan tugas akhir/jilid.

FM.JR.1.02S-R.2



KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN
PROGRAM DIPLOMA IV
JAKARTA



PEMBIMBING II : Capt. Sahar Saleh, M.Si, M. Mar
MATERI PEMBIMBING :

NO.	TANGGAL	URAIAN MATERI	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1	20/04-2024	- Pengantar modul - Lampir Bab I	
2	21/04-2024	- Rinci Bab I	
3	22/04-2024	- Bab I Acc - Lampir Bab II	
4	24/04-2024	- Bab II Acc - Lampir bab III	
5	30/04-2024	- Rinci Bab III - Lampir Bab IV	
6	18/05-2024	- Bab IV Acc - Lampir Bab V	
7	20/05-2024	- Bab V - Lampir daftar isi	
8	25/05-2024	- Rinci daftar isi	
9	26/05-2024	- Lampir untuk dupli	
10			

Catatan :

1. Kepada Dosen Pembimbing agar melengkapi form, minimal 8 (delapan) kali pertemuan.
2. Kepada Penulis agar form di lampirkan pada saat pengumpulan tugas akhir/jilid.

FM JR.1.028-R.2

LAMPIRAN 3 Hasil Turnitin

turnitin Page 1 of 61 - Cover Page Submission ID trn:oid::3618:139960155

Perpustakaan STIP Jakarta

Analisis Implementasi Bridge Resource Management (BRM)
Dalam Membangun Kerja Sama Tim Antar Kru Multinasional

RPL

Document Details

Submission ID	trn:oid::3618:139960155	54 Pages
Submission Date	May 22, 2026, 9:45 AM GMT+7	12,207 Words
Download Date	May 22, 2026, 9:46 AM GMT+7	84,499 Characters
File Name	FINAL - Arief Wibowo (1).pdf	
File Size	1.3 MB	

turnitin Page 1 of 61 - Cover Page Submission ID trn:oid::3618:139960155

6% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Top Sources

- 5%  Internet sources
- 3%  Publications
- 5%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

LAMPIRAN 4 Ships's Particular



WAGENBORG SHIPPING B.V.



MILA

GENERAL PARTICULARS

DWAT	3,636	Built	2006
DWCC Summer	3,350	Flag	Dutch
DWCC Winter	3,250	Homeport	Alkmaar
GT / NT	2,528 / 1,053	Iceclass	Finnish /Swedish 1A
LOA	89,99 m	Callsign	P.H.G.M
LBPP	84,69 m	IMO	9331335
BOA	12,50 m	Container capacity	162 TEU
Moulded depth	8,00 m	Airdraft in ballast	22,75 m
Draft summer / winter	5,300 / 5,200 m	Other particulars	NAABSA fitted
Height WL – HC in ballast	6,00 m		

HOLDS / HATCHES

Type of hold(s)	BOX	Tweendecks	no
Capacity	174,000 cbft	Tweendeck strength	
Timber capacity	4,700 cbm	Hatchcover type	PONTOON HATCHES
Tanktop strength	15,00 mt/m2	Hatchcover strength	1,60 mt/m2
Strongbeam	no	Number of bulkheads	2
Dimension Hold # 1	60,00 x 10,30 x 8,15 m	Dimension Hatch # 1	60,00 x 10,30 m

ENGINE

Main engine	Wärtsilä 9L20 1.800 kW	Gear	none
Speed / consumption	10,50 kn / 6,00 mt	Bowthruster	250 kW
Fuel	MGO DMA LS 0,1% ME		

INSURANCE

Owners Style	C.V. Scheepvaartonderneming SITAL
Classification	Lloyd's Register
P and I Club	British Marine
H & M Insurer	JLT Netherlands B.V.
Insurance value	

COMMUNICATION

Mobile phone	+31 6 21 708 733	Satcom C / Telex 1	424 654 212
Satcom B phone / FFB	+31 858 881 740	Satcom C / Telex 2	424 654 213
Satcom B fax / FFB	+870 764 827 865	VSAT VoIP 1	
		VSAT VoIP 2	
Email master	mila.alkmaar@gmail.com		

Some particulars can vary and all are believed to be correct, but not guaranteed!

Wagenborg Shipping
Phone : (+31)596 636911
Fax : (+31)596 613561
Email : charterinfo@wagenborg.com

Wagenborg Shipping North America
Phone : (+1)514 288 8282
Fax : (+1)514 842 2744
Email : info@wagenborgna.ca

Wagenborg Shipping Sweden
Phone : (+46)40 937100
Fax : (+46)40 937093
Email : chartering.sweden@wagenborg.se

23-10-2020

LAMPIRAN 5 Lembar Rekapitulasi

REKAPITULASI HASIL PENELITIAN

Kode	Kepanjangan	Jabatan di Kapal
M-01	Master / Nakhoda	Nakhoda (kapten kapal)
OOW-01	Officer of the Watch ke-1	Mualim I / Chief Officer
OOW-02	Officer of the Watch ke-2	Mualim II / Second Officer
OOW-03	Officer of the Watch ke-3	Mualim III / Third Officer

No	Tema / Dimensi BRM	Indikator / Pertanyaan Kunci	Kode Informan	Kutipan Langsung (Transkrip)	Triangulasi Data (Observasi & Dokumen)	Kategori Analisis
1	Pola Komunikasi & Closed-Loop	Konsistensi SMCP & read-back saat workload tinggi	OOW-01, OOW-02	"Secara teori kami pakai SMCP, tapi kalau Nakhoda bicara cepat atau situasi padat, sering hanya jawab 'Yes, Sir' tanpa repeat-back. Baru ketahuan beda tafsir pas hampir deviasi rute." "Istilah 'hard to port' atau 'steady as she goes' kadang dipahami beda tergantung latar pelatihan. Saya ragu minta klarifikasi karena takut dianggap tidak kompeten."	Observasi: Hanya ~40% perintah di-repeat back lengkap saat maneuvering. Dokumen: Bridge Log Book (12 Feb 2026) mencatat koreksi haluan 5° akibat instruksi "steady on new course" tidak diverifikasi.	Penurunan closed-loop communication di bawah tekanan kognitif & beban kerja
2	Kepemimpinan & Otoritas Nakhoda	Gaya Nakhoda dalam membuka ruang partisipasi	M-01, OOW-03	"Saya tidak butuh 'yes-man'. Saya butuh mata tambahan. Jadi saya sengaja buka ruang: 'What do you see on radar? Any concern?' Itu bagian dari BRM saya." "Nakhoda rutin pindah posisi ke ECDIS saat diskusi taktis, sinyalnya jelas: dia ajak kita berpikir bersama, bukan hanya menerima perintah."	Observasi: Frekuensi open-ended questions meningkat 3x lipat saat kapal memasuki restricted waters. Dokumen: Master's Standing Orders (Dok. BRM-2025/04) memuat klausul "Silence is not compliance. Challenge if safety is compromised."	Kepemimpinan transformatif-adaptif sebagai katalis kolaborasi tim

No	Tema / Dimensi BRM	Indikator / Pertanyaan Kunci	Kode Informan	Kutipan Langsung (Transkrip)	Triangulasi Data (Observasi & Dokumen)	Kategori Analisis
3	Assertiveness & Speak-Up Culture	Keberanian junior menyampaikan risiko navigasi	OOW-03	"Awalnya ragu bicara, apalagi kalau Nakhoda sedang fokus. Tapi setelah dia bilang 'I prefer wrong advice over silence', saya jadi berani." "Di budaya kami, menegur atasan itu tabu. Tapi di kapal ini kami diajarkan pakai SBAR. Jadi terasa 'resmi', bukan personal atau tidak sopan."	Observasi: 4 proactive call-out tercatat dalam 30 hari; 3 di antaranya menggunakan struktur SBAR. Dokumen: Night Orders menekankan "All OOWs must verbalize CPA/TCPA dropping <1.0 NM immediately."	Penurunan hambatan hierarki melalui kerangka komunikasi terstruktur
4	Adaptasi Lintas Budaya	Strategi mitigasi language barrier & power distance	OOW-01, M-01	"Kami pakai visual cue & checklist bergambar saat handover. Kalau ragu, tunjuk ECDIS/radar bersama. Bahasa tubuh lebih cepat daripada terjemahan." "Sebelum voyage, kami 10 menit ngobrol santai: kebiasaan kerja, preferensi briefing. Itu bikin trust naik drastis sebelum tekanan operasional datang."	Observasi: Penggunaan pointing gesture & shared screen referencing mendominasi komunikasi saat VHF noise tinggi. Dokumen: Bridge Procedure Manual (Rev. 2024) melampirkan "Cross-Cultural Communication Quick Reference" (3 bahasa).	Negosiasi makna & pembentukan onboard micro-culture yang inklusif
5	Psychological Safety & Error Chain	Rasa aman melaporkan near-miss / kesalahan dini	OOW-03,	"Dulu di kapal lain, lapor near-miss malah kena tegur keras. Di sini, Nakhoda bilang 'Thank you for speaking up, let's fix the process, not blame the person'. Itu beda banget." "Kalau saya salah input waypoint, saya langsung bilang. Nakhoda tidak marah,	Observasi Tidak ada insiden hidden error selama periode pengamatan; semua anomali kecil didiskusikan dalam post-watch debrief. Dokumen: Deck Log mencatat 9 entri situational update & 3 koreksi prosedural tanpa sanksi disipliner.	Internalisasi psychological safety sebagai pertahanan dini memutus error chain

No	Tema / Dimensi BRM	Indikator / Pertanyaan Kunci	Kode Informan	Kutipan Langsung (Transkrip)	Triangulasi Data (Observasi & Dokumen)	Kategori Analisis
				malah tanya 'Apa yang terlewat? Bagaimana kita cek ulang?'"		
6	BRM Pelatihan vs Realitas Lapangan	Relevansi sertifikasi BRM dengan dinamika onboard	OOW-02, M-01	"Di kelas BRM teorinya sempurna. Di kapal, yang penting adaptasi cepat, bukan hafal prosedur. Yang kurang di pelatihan itu simulasi power distance & friksi budaya." "BRM bukan checklist audit. Itu muscle memory. Kalau tidak dilatih dalam kondisi fatigue, time pressure, & mixed culture, cuma jadi paperwork."	Observasi: Prosedur mental check-in tiap 2 jam & pre-voyage briefing bersifat inisiatif informal, bukan mandat audit. Dokumen: Checklist audit ISM hanya memverifikasi kelengkapan Standing Orders, tidak mengukur iklim komunikasi.	Kesenjangan compliance-driven vs safety-driven; urgensi adaptasi kontekstual