

PEMERINTAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU
DINAS PENDIDIKAN

SMK NEGERI 5 TANJUNGPINANG

Kompetensi Keahlian: Teknika Kapal Niaga

BUKU TEKS

**KEPEMIMPINAN, ETOS KERJA,
DAN KERJA SAMA TIM**

Leadership, Work Ethics, and Teamworking Skills

Oleh:

JOKO DARMONO, ST

NIP 197305312022211003

Penerapan Kepemimpinan, Etos Kerja, dan Tim yang Efektif di Atas Kapal

TANJUNGPINANG

2026

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku teks berjudul "Kepemimpinan, Etos Kerja, dan Keterampilan Kerja Sama Tim (Leadership, Work Ethics, and Teamworking Skills)" ini dapat diselesaikan. Buku ini disusun sebagai bahan ajar utama bagi peserta didik Kompetensi Keahlian Teknik Kapal Niaga di SMK Negeri 5 Tanjungpinang pada tahun 2026.

Kapal adalah salah satu lingkungan kerja paling unik dan menantang di dunia — awak dari berbagai bangsa, budaya, dan latar belakang harus bekerja bersama dalam ruang terbatas selama berbulan-bulan, jauh dari keluarga dan daratan, menghadapi tekanan operasional dan keselamatan yang tinggi. Dalam konteks inilah keterampilan kepemimpinan, etos kerja, dan kerja sama tim bukan sekadar "nilai tambah" — melainkan kompetensi esensial yang menentukan keselamatan jiwa, keberhasilan misi kapal, dan keharmonisan hidup bersama di atas kapal.

Buku ini mencakup delapan topik utama: (1) Kepemimpinan di Atas Kapal, (2) Gaya dan Teori Kepemimpinan, (3) Etos Kerja dan Profesionalisme Maritim, (4) Komunikasi Efektif di Atas Kapal, (5) Dinamika Tim dan Kerja Sama, (6) Manajemen Konflik di Atas Kapal, (7) Pengambilan Keputusan dan Manajemen Situasi, serta (8) Budaya Keselamatan dan Human Factors. Setiap bab dilengkapi teori, studi kasus maritim nyata, tabel refleksi diri, dan latihan soal.

Saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga buku ini bermanfaat bagi peserta didik dalam membangun karakter sebagai pemimpin dan profesional maritim masa depan Indonesia.

Tanjungpinang, 2026
Penulis,

Joko Darmono, ST
NIP 197305312022211003

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel	v
BAB I — KEPEMIMPINAN DI ATAS KAPAL	1
1.1 Definisi dan Peran Kepemimpinan di Kapal	1
1.2 Kompetensi yang Akan Dicapai	3
1.3 Struktur Organisasi Kapal dan Hierarki Komando	4
BAB II — GAYA DAN TEORI KEPEMIMPINAN	7
2.1 Teori-Teori Kepemimpinan Klasik	7
2.2 Gaya Kepemimpinan dan Aplikasinya di Kapal	10
2.3 Kepemimpinan Situasional	13
2.4 Kepemimpinan Transformasional di Lingkungan Maritim	15
2.5 Rangkuman & Latihan Bab II	17
BAB III — ETOS KERJA DAN PROFESIONALISME MARITIM	20
3.1 Etos Kerja dan Nilai-Nilai Profesionalisme	20
3.2 Integritas dan Tanggung Jawab Perwira Kapal	23
3.3 Disiplin, Kepatuhan, dan Prosedur di Kapal	25
3.4 Manajemen Diri: Waktu dan Stres di Atas Kapal	28
3.5 Rangkuman & Latihan Bab III	30
BAB IV — KOMUNIKASI EFEKTIF DI ATAS KAPAL	33
4.1 Prinsip-Prinsip Komunikasi Efektif	33
4.2 Komunikasi Verbal dan Non-Verbal di Kapal	36
4.3 Hambatan Komunikasi di Lingkungan Multikultural	38
4.4 Standard Marine Communication Phrases (SMCP)	41
4.5 Briefing, Debriefing, dan Toolbox Meeting	43
4.6 Rangkuman & Latihan Bab IV	46
BAB V — DINAMIKA TIM DAN KERJA SAMA	49
5.1 Pembentukan dan Perkembangan Tim	49
5.2 Peran dalam Tim Kapal	52
5.3 Kepercayaan dan Saling Mendukung dalam Tim	54
5.4 Kerja Sama Tim dalam Situasi Darurat	57
5.5 Rangkuman & Latihan Bab V	60
BAB VI — MANAJEMEN KONFLIK DI ATAS KAPAL	63
6.1 Sumber dan Jenis Konflik di Kapal	63
6.2 Strategi Manajemen Konflik	66
6.3 Mediasi dan Negosiasi	69
6.4 Konflik Lintas Budaya di Kapal Multinasional	71

6.5 Rangkuman & Latihan Bab VI	74
BAB VII — PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN MANAJEMEN SITUASI	77
7.1 Proses Pengambilan Keputusan	77
7.2 Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Tekanan	80
7.3 Situational Awareness di Kapal	83
7.4 Crew Resource Management (CRM)	86
7.5 Rangkuman & Latihan Bab VII	89
BAB VIII — BUDAYA KESELAMATAN DAN HUMAN FACTORS	92
8.1 Budaya Keselamatan di Atas Kapal	92
8.2 Human Factors dalam Kecelakaan Maritim	95
8.3 Kelelahan (Fatigue) dan Manajemennya	98
8.4 Pelaporan Near-Miss dan Pembelajaran dari Insiden	101
8.5 Rangkuman & Latihan Bab VIII	104
Daftar Pustaka	107
Glosarium	109

BAB I — KEPEMIMPINAN DI ATAS KAPAL

1.1 Definisi dan Peran Kepemimpinan di Kapal

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memandu orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Di atas kapal, kepemimpinan bukan pilihan — ini adalah kebutuhan mutlak untuk menjaga keselamatan, efisiensi operasional, dan kesejahteraan seluruh awak kapal.

Lingkungan kapal memiliki karakteristik unik yang membuat kepemimpinan di sini sangat berbeda dari kepemimpinan di lingkungan darat:

Karakteristik Unik Kapal	Implikasi terhadap Kepemimpinan
Hierarki komando yang ketat	Pemimpin harus tegas dan jelas dalam memberikan perintah — ambiguitas dapat berakibat fatal
Awak multinasional dan multikultural	Pemimpin harus memahami perbedaan budaya dan menyesuaikan gaya komunikasi
Isolasi dari dukungan eksternal	Pemimpin harus mandiri dan kompeten — tidak bisa memanggil bantuan segera saat di tengah laut
Tekanan kerja 24 jam, 7 hari seminggu	Pemimpin harus mengelola kelelahan tim dan memastikan dinas jaga yang aman
Konsekuensi kegagalan yang ekstrem	Keputusan salah dapat menyebabkan hilangnya nyawa, tenggelamnya kapal, atau pencemaran laut
Tinggal bersama dalam waktu lama	Pemimpin juga harus mengelola dinamika sosial dan kesehatan mental awak

Kepemimpinan Maritim dalam Perspektif STCW

Konvensi STCW (Standards of Training, Certification and Watchkeeping) mensyaratkan kompetensi kepemimpinan dan manajemen tim sebagai bagian dari standar kompetensi perwira kapal. Dalam STCW 2010 Manila Amendments, terdapat penambahan persyaratan terkait Leadership and Managerial Skills (Tabel A-II/2 untuk perwira dek tingkat manajemen, dan Tabel A-III/2 untuk perwira mesin tingkat manajemen). Ini menunjukkan bahwa komunitas maritim internasional mengakui kepemimpinan sebagai kompetensi teknis yang sama pentingnya dengan kemampuan navigasi atau permesinan.

1.2 Kompetensi yang Akan Dicapai

1. Menjelaskan definisi, peran, dan pentingnya kepemimpinan dalam konteks kapal.
2. Menerapkan berbagai teori dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi di kapal.
3. Menunjukkan etos kerja profesional, integritas, dan disiplin sebagai perwira teknik kapal.
4. Berkomunikasi secara efektif dalam lingkungan multikultural kapal, termasuk menggunakan SMCP.
5. Membangun dan memelihara kerja sama tim yang efektif di atas kapal.
6. Menerapkan strategi manajemen konflik yang konstruktif dalam lingkungan kapal.
7. Mengambil keputusan yang tepat dan cepat dalam situasi tekanan tinggi menggunakan prinsip CRM.
8. Membangun budaya keselamatan yang positif dan memahami peran human factors dalam kecelakaan maritim.

1.3 Struktur Organisasi Kapal dan Hierarki Komando

Pemahaman tentang struktur organisasi kapal adalah dasar dari semua aspek kepemimpinan di kapal. Hierarki yang jelas menentukan siapa yang bertanggung jawab atas apa, kepada siapa seseorang melapor, dan siapa yang memiliki otoritas pengambilan keputusan dalam berbagai situasi.

Jabatan	Departemen	Tanggung Jawab Utama terkait Kepemimpinan
Nakhoda (Master/Captain)	Seluruh kapal	Otoritas tertinggi; tanggung jawab penuh atas keselamatan kapal, muatan, dan awak; implementasi SMS
Mualim I (Chief Officer/C/O)	Dek	Memimpin departemen dek; bertanggung jawab atas keselamatan, muatan, dan stabilitas
Kepala Kamar Mesin (KKM/Chief Engineer)	Mesin	Memimpin departemen mesin; bertanggung jawab atas seluruh sistem mekanik, listrik, dan perawatan mesin
Mualim II	Dek	Bertanggung jawab peta navigasi, alat keselamatan, dan dinas jaga
Masinis I (First Engineer)	Mesin	Mengelola perawatan harian dan memimpin operasi kamar mesin
Mualim III	Dek	Bertanggung jawab alat pemadam, keselamatan jiwa; memimpin regu pemadaman
Masinis II (Second Engineer)	Mesin	Bertanggung jawab mesin utama; mengelola bahan bakar
Masinis III (Third Engineer)	Mesin	Bertanggung jawab pompa, boiler, dan sistem bantu
Electrician/Elektro	Mesin	Bertanggung jawab sistem listrik kapal

Jabatan	Departemen	Tanggung Jawab Utama terkait Kepemimpinan
Rating (ABs, Oilers, dll.)	Dek/Mesin	Melaksanakan tugas operasional di bawah pengawasan perwira

Prinsip 'Chain of Command' di Kapal

Rantai komando (chain of command) di kapal adalah jalur otoritas dan tanggung jawab yang mengalir dari Nakhoda ke bawah. Prinsip utamanya:

- Setiap orang tahu kepada siapa mereka melapor dan siapa yang melapor kepada mereka
- Perintah mengalir dari atas ke bawah; laporan mengalir dari bawah ke atas
- Tidak melewati satu tingkat komando tanpa alasan kuat (bypass hierarki)
- Dalam keadaan darurat, perwira senior yang hadir mengambil alih komando

Mengabaikan chain of command — baik oleh pemimpin maupun bawahan — dapat menyebabkan kebingungan, konflik, dan bahaya keselamatan.

BAB II — GAYA DAN TEORI KEPEMIMPINAN

2.1 Teori-Teori Kepemimpinan Klasik

Teori	Inti Teori	Relevansi di Kapal
Teori Sifat (Trait Theory)	Pemimpin dilahirkan dengan sifat-sifat tertentu (kecerdasan, percaya diri, integritas, determinasi). Kepemimpinan adalah bawaan, bukan dipelajari.	Mengingatkan bahwa ada sifat-sifat dasar yang penting dalam pemimpin kapal (ketenangan dalam krisis, integritas). Namun terbatas karena mengabaikan peran pengalaman dan pelatihan.
Teori Perilaku (Behavioral Theory)	Kepemimpinan dapat DIPELAJARI melalui perilaku tertentu. Fokus pada APA yang dilakukan pemimpin, bukan siapa mereka. Dibagi: orientasi tugas (task-oriented) vs orientasi hubungan (people-oriented).	Lebih praktis untuk pelatihan perwira kapal — perilaku kepemimpinan dapat diajarkan, dilatih, dan dievaluasi. Pemimpin efektif menyeimbangkan orientasi tugas (keselamatan dan efisiensi) dan orientasi hubungan (kesejahteraan awak).
Teori Kontingensi (Contingency Theory)	Tidak ada satu gaya kepemimpinan terbaik. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan situasi yang dihadapi (Fiedler Model).	Sangat relevan di kapal — situasi rutin berbeda dari situasi darurat; kondisi perairan tenang berbeda dari badai; awak berpengalaman berbeda dari awak baru.
Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX Theory)	Pemimpin membangun hubungan pertukaran yang berbeda dengan anggota tim yang berbeda — in-group (hubungan dekat) dan out-group (hubungan formal).	Pemimpin kapal harus berhati-hati agar tidak menciptakan favoritisme yang merusak moral dan kohesi tim. Semua awak harus merasa diperlakukan adil.
Teori Transformasional	Pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi tujuan tim/organisasi yang lebih besar. Menciptakan perubahan positif.	Sangat relevan untuk menciptakan budaya keselamatan di kapal — pemimpin yang menginspirasi membuat awak mau melaporkan near-miss, proaktif terhadap keselamatan.

2.2 Gaya Kepemimpinan dan Aplikasinya di Kapal

Gaya Kepemimpinan	Karakteristik	Kapan Efektif di Kapal	Keterbatasan
Otokratis (Autocratic)	Pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa konsultasi. Perintah harus diikuti. Kontrol penuh ada di tangan pemimpin.	Situasi darurat (kebakaran, kebocoran lambung, man overboard) — tidak ada waktu untuk konsultasi; kepastian perintah menyelamatkan nyawa	Tidak efektif untuk pekerjaan kreatif atau kompleks; mematikan inisiatif; dapat menciptakan budaya

Gaya Kepemimpinan	Karakteristik	Kapan Efektif di Kapal	Keterbatasan
			ketakutan yang menghalangi pelaporan masalah
Demokratis (Democratic/Participative)	Pemimpin mengajak anggota tim berdiskusi dan memberikan masukan sebelum keputusan dibuat. Keputusan akhir tetap di tangan pemimpin.	Perencanaan voyage, perencanaan perawatan, pengembangan prosedur baru — di mana masukan awak berpengalaman meningkatkan kualitas keputusan	Terlalu lambat untuk situasi darurat; keputusan bisa tidak konsisten jika terlalu banyak pendapat yang bertentangan
Delegatif (Laissez-faire)	Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk mengambil keputusan dalam area tanggung jawab mereka.	Untuk awak sangat berpengalaman dan kompeten yang bekerja dalam area keahlian mereka (KKM mendelegasikan overhaul kepada Masinis I yang sangat berpengalaman)	Berbahaya jika digunakan dengan awak yang kurang berpengalaman atau kurang termotivasi; dapat menyebabkan standar tidak konsisten
Coaching (Pembinaan)	Pemimpin fokus pada pengembangan kemampuan individual anggota tim. Memberikan feedback konstruktif dan menciptakan peluang belajar.	Untuk awak baru atau junior yang sedang berkembang — Masinis III yang membimbing oiler baru dalam prosedur perawatan	Memerlukan waktu dan investasi — tidak cocok untuk situasi tekanan tinggi atau awak yang sudah sangat berpengalaman
Visionary (Visioner)	Pemimpin menyampaikan visi yang jelas dan menginspirasi, memotivasi tim untuk bergerak menuju tujuan bersama.	Untuk menciptakan budaya kapal yang baru atau mengubah perilaku awak (misal: transformasi budaya keselamatan dari reaktif menjadi proaktif)	Kurang efektif untuk situasi jangka pendek yang memerlukan tindakan segera

2.3 Kepemimpinan Situasional

Model Kepemimpinan Situasional (Hersey & Blanchard) menyatakan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan (readiness) pengikutnya — yaitu kombinasi kemampuan (ability) dan kemauan (willingness) untuk melakukan suatu tugas.

Level Kesiapan	Karakteristik	Gaya Kepemimpinan yang Sesuai	Contoh di Kapal
R1 — Tidak mampu, tidak mau (Unable & Unwilling)	Kurang kemampuan DAN kurang motivasi	Telling (Mengarahkan): instruksi spesifik, pengawasan ketat	Oiler baru yang pertama kali naik kapal
R2 — Tidak mampu, mau (Unable & Willing)	Motivasi tinggi tapi kemampuan kurang	Selling (Melatih): banyak penjelasan, demonstrasi, dorong semangat	Masinis III baru yang antusias tapi belum berpengalaman
R3 — Mampu, tidak mau (Able & Unwilling)	Kemampuan ada tapi motivasi rendah	Participating (Berpartisipasi): libatkan dalam keputusan, dorong partisipasi	Perwira berpengalaman yang jenuh atau demotivasi
R4 — Mampu dan mau (Able & Willing)	Kemampuan tinggi DAN motivasi tinggi	Delegating (Mendelegasikan): percayakan tanggung jawab, beri otonomi	KKM berpengalaman yang dipercaya mengelola departemen mesin

2.4 Kepemimpinan Transformasional di Lingkungan Maritim

Kepemimpinan transformasional berfokus pada inspirasi dan motivasi intrinsik pengikut — membuat mereka mau memberikan yang terbaik bukan karena takut, tetapi karena percaya pada visi dan nilai yang diperjuangkan bersama. Komponen kepemimpinan transformasional (4I dari Bass & Avolio):

- **Idealized Influence (Pengaruh Ideal):** Pemimpin menjadi teladan yang dikagumi dan dipercaya — Nakhoda/KKM yang selalu mengutamakan keselamatan, tidak pernah meminta awak melanggar prosedur.
- **Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional):** Pemimpin menyampaikan visi yang menarik dan menginspirasi — 'Kita bukan hanya mengantarkan muatan, kita menjaga keselamatan ribuan jiwa di laut setiap hari.'
- **Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual):** Pemimpin mendorong awak berpikir kritis, mengajukan pertanyaan, dan mencari solusi inovatif — bukan sekedar mengikuti prosedur tanpa pemahaman.
- **Individualized Consideration (Perhatian Individual):** Pemimpin peduli pada kebutuhan dan perkembangan setiap anggota tim secara individual — mengenali bahwa setiap awak memiliki kekuatan dan kebutuhan yang berbeda.

Refleksi: Pemimpin seperti apa yang ingin Anda jadi?

Bayangkan Anda adalah KKM di atas sebuah kapal tanker. Masinis III baru Anda membuat kesalahan prosedur saat pengisian bahan bakar (untungnya tidak mengakibatkan tumpahan). Sebagai pemimpin, pertimbangkan: (a) Pemimpin Otokratis: Memarahi di depan awak lain, memberikan sanksi, menekankan konsekuensi. (b) Pemimpin Coaching:

Membicarakan insiden secara pribadi, membantu memahami apa yang salah, mengembangkan kemampuannya. (c) Pemimpin Transformatif: Menjadikan insiden sebagai pembelajaran tim, mendorong pelaporan jujur, dan memperkuat budaya keselamatan proaktif. Refleksikan: gaya mana yang akan menghasilkan perilaku yang lebih aman jangka panjang? Gaya mana yang membuat Masinis III mau melaporkan hampir-kecelakaan berikutnya?

SOAL LATIHAN BAB II

A. Pilihan Ganda

9. Teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa tidak ada satu gaya terbaik dan efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi adalah... a. Teori Sifat b. Teori Perilaku c. Teori Kontingensi d. Teori Transformatif
10. Dalam Model Kepemimpinan Situasional, gaya kepemimpinan yang tepat untuk awak R4 (sangat mampu dan sangat mau) adalah... a. Telling b. Selling c. Participating d. Delegating
11. Saat terjadi kebakaran di kamar mesin, gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah... a. Demokratis b. Delegatif c. Otokratis d. Coaching

B. Soal Uraian

12. Jelaskan 5 teori kepemimpinan klasik dan relevansinya dalam konteks kepemimpinan di kapal!
13. Jelaskan perbedaan antara gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis — kapan masing-masing lebih tepat diterapkan di atas kapal?
14. Jelaskan Model Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard dan berikan contoh penerapan 4 level kesiapan (R1-R4) di lingkungan kapal!
15. Jelaskan 4 komponen kepemimpinan transformatif (4I) dan bagaimana setiap komponen dapat diterapkan oleh KKM dalam membangun budaya keselamatan di kapal!

BAB III — ETOS KERJA DAN PROFESIONALISME MARITIM

3.1 Etos Kerja dan Nilai-Nilai Profesionalisme

Etos kerja adalah sikap, nilai, dan prinsip yang mendasari bagaimana seseorang mendekati pekerjaan mereka. Etos kerja yang kuat ditandai dengan dedikasi, ketekunan, tanggung jawab, dan kebanggaan dalam pekerjaan yang dilakukan. Bagi perwira kapal, etos kerja yang tinggi bukan hanya tentang produktivitas — tetapi tentang keselamatan jiwa manusia.

Nilai Etos Kerja	Manifestasi di Atas Kapal	Dampak Jika Tidak Ada
Tanggung Jawab	Menyelesaikan tugas dinas jaga dengan penuh perhatian; tidak meninggalkan pos sebelum relief datang dan menerima serah terima secara lengkap	Kecelakaan akibat 'bukan tanggung jawab saya'; informasi kritis tidak ditransfer saat pergantian jaga
Disiplin	Mengikuti prosedur meskipun tidak ada yang mengawasi; menjaga jadwal dinas jaga; melaporkan kondisi abnormal	Magic pipe (bypass OWS) meskipun aturan jelas; tidak melaporkan kerusakan kecil yang berkembang jadi besar
Ketekunan	Menyelesaikan pekerjaan perawatan yang membosankan tapi penting; tidak menyerah saat troubleshooting sulit	Pekerjaan ditunda berulang kali; komponen tidak dirawat hingga rusak
Integritas	Mengisi log book dengan jujur; melaporkan insiden dan near-miss dengan akurat; tidak memalsukan dokumen	Pemalsuan Oil Record Book (tindak pidana); pencemaran laut tersembunyi; kecelakaan berulang karena near-miss tidak dilaporkan
Profesionalisme	Menjaga penampilan dan sikap profesional; terus belajar dan mengembangkan kompetensi; menghormati kolega	Reputasi buruk; tidak dipercaya atasan; karir stagnan
Proaktif	Mengidentifikasi dan melaporkan masalah sebelum menjadi krisis; melakukan inspeksi rutin tanpa harus diperintah	Hanya reaktif — baru bertindak saat sudah rusak/celaka

3.2 Integritas dan Tanggung Jawab Perwira Kapal

Integritas adalah konsistensi antara nilai-nilai yang diyakini, kata-kata yang diucapkan, dan tindakan yang dilakukan — bahkan ketika tidak ada yang mengawasi. Di atas kapal, integritas perwira bukan hanya masalah moral personal, tetapi masalah keselamatan publik dan lingkungan.

Kasus Nyata: Konsekuensi Kehilangan Integritas

Pada tahun 2013, sebuah perusahaan pelayaran besar Amerika didenda USD 22,5 juta dan sejumlah perwira dipenjara karena terbukti secara sistematis membuang limbah berminyak ke laut melalui 'magic pipe' sambil memalsukan Oil Record Book. Beberapa kapten dan chief engineer dijatuhkan hukuman penjara di Amerika Serikat. Kasus ini menunjukkan bahwa:

- Pemalsuan dokumen kapal adalah tindak pidana internasional
- Perwira yang memerintahkan DAN yang melaksanakan sama-sama bertanggung jawab
- Konsekuensi kehilangan integritas jauh melebihi keuntungan jangka pendek
- Selalu ada pilihan untuk menolak perintah yang melanggar hukum

3.3 Disiplin, Kepatuhan, dan Prosedur di Kapal

Prosedur di atas kapal bukan birokrasi yang mempersulit — setiap prosedur ada karena suatu alasan, umumnya untuk mencegah kecelakaan yang pernah terjadi sebelumnya. Kepatuhan terhadap prosedur adalah bentuk penghormatan terhadap pelajaran pahit dari tragedi maritim masa lalu.

Mengapa Mengikuti Prosedur Bahkan Ketika Tampak Tidak Perlu?

Manusia cenderung mengambil jalan pintas saat pekerjaan tampak rutin dan tidak ada konsekuensi negatif. Fenomena ini disebut 'normalization of deviance' (normalisasi penyimpangan) — penyimpangan kecil dari prosedur yang dilakukan berulang tanpa konsekuensi negatif mulai dianggap normal. Studi kasus tragedi Titanic, Chernobyl, dan banyak bencana maritim menunjukkan pola yang sama: serangkaian penyimpangan kecil dari prosedur yang masing-masing tampak tidak berbahaya, yang terakumulasi menjadi bencana besar. Proses yang benar: Prosedur → Kepatuhan → Keselamatan. Proses berbahaya: Prosedur → Penyimpangan kecil → Normalisasi → Bencana.

3.4 Manajemen Diri: Waktu dan Stres di Atas Kapal

Perwira kapal menghadapi tekanan yang unik: dinas jaga dengan jam panjang, tanggung jawab besar, jauh dari keluarga, dan terbatasnya ruang gerak. Manajemen diri yang baik adalah fondasi dari kinerja profesional yang berkelanjutan.

Aspek Manajemen Diri	Strategi Praktis di Kapal
Manajemen Waktu	Buat jadwal harian yang realistis; pisahkan waktu kerja, istirahat, dan waktu personal; prioritaskan tugas berdasarkan urgensi dan kepentingan (Matriks Eisenhower)
Manajemen Stres	Kenali tanda-tanda stres berlebih (mudah marah, sulit konsentrasi, gangguan tidur); gunakan teknik relaksasi; komunikasikan beban kerja yang berlebihan kepada atasan
Istirahat yang Cukup	Patuhi aturan jam istirahat STCW; istirahat berkualitas meningkatkan kinerja dan keselamatan — kelelahan adalah faktor risiko besar dalam kecelakaan maritim
Kesehatan Fisik	Manfaatkan fasilitas olahraga di kapal; jaga pola makan; hindari konsumsi alkohol yang berlebihan (dilarang sesuai STCW)
Kesehatan Mental	Jalin hubungan sosial positif dengan rekan awak; manfaatkan media komunikasi untuk tetap terhubung dengan keluarga; kenali tanda-tanda gangguan mental dan jangan ragu mencari bantuan
Pengembangan Diri	Manfaatkan waktu di kapal untuk belajar, membaca, mempersiapkan ujian sertifikasi lebih tinggi

SOAL LATIHAN BAB III

A. Pilihan Ganda

16. Fenomena 'normalization of deviance' di kapal merujuk pada...
 - a. Standar kerja yang terus meningkat
 - b. Penyimpangan kecil dari prosedur yang berulang dan akhirnya dianggap normal
 - c. Normalisasi hubungan antar awak
 - d. Penyesuaian prosedur dengan kondisi lokal
17. Pemalsuan Oil Record Book di kapal termasuk pelanggaran...
 - a. Administratif ringan yang diselesaikan dengan denda kecil
 - b. Tindak pidana internasional yang dapat berujung hukuman penjara
 - c. Pelanggaran internal perusahaan saja
 - d. Hanya melanggar aturan flag state

B. Soal Uraian

18. Jelaskan 6 nilai etos kerja yang penting bagi perwira kapal dan dampak negatif jika nilai-nilai tersebut tidak dimiliki!
19. Jelaskan fenomena 'normalization of deviance' dan mengapa hal ini sangat berbahaya di lingkungan kapal!
20. Jelaskan strategi manajemen diri yang efektif untuk perwira kapal terkait: waktu, stres, istirahat, dan kesehatan fisik-mental!
21. Mengapa integritas perwira kapal bukan hanya masalah moral personal tetapi masalah keselamatan publik dan lingkungan? Berikan contoh nyata!

BAB IV — KOMUNIKASI EFEKTIF DI ATAS KAPAL

4.1 Prinsip-Prinsip Komunikasi Efektif

Komunikasi yang efektif adalah pertukaran informasi yang berhasil membuat penerima MEMAHAMI pesan sebagaimana yang dimaksud pengirim, dan bertindak sesuai dengan yang diharapkan. Kegagalan komunikasi adalah penyebab yang paling sering disebutkan dalam penyelidikan kecelakaan maritim.

Model Komunikasi dan Hambatannya

Elemen Komunikasi	Definisi	Hambatan yang Mungkin Terjadi
Pengirim (Sender)	Pihak yang menyampaikan pesan	Ekspresif yang buruk; asumsi bahwa orang lain mengerti; berbicara terlalu cepat
Pesan (Message)	Informasi yang ingin disampaikan	Tidak jelas; terlalu kompleks; tidak terstruktur; mengandung jargon yang tidak dipahami penerima
Saluran (Channel)	Media yang digunakan (VHF, intercom, face-to-face, email)	Gangguan sinyal; noise lingkungan (suara mesin); pemilihan saluran yang tidak tepat
Penerima (Receiver)	Pihak yang menerima pesan	Tidak memperhatikan; membuat asumsi; perbedaan bahasa/budaya; distraksi
Umpan Balik (Feedback)	Respons penerima yang menunjukkan pemahaman	Tidak memberikan feedback; feedback yang tidak akurat; budaya hierarki yang menghalangi umpan balik jujur
Konteks	Situasi fisik dan budaya di mana komunikasi terjadi	Perbedaan budaya; hierarki yang kaku; situasi stres atau darurat

Teknik Komunikasi yang Efektif di Kapal

- Closed-loop communication: Pengirim menyampaikan → Penerima mengulang (read-back) → Pengirim mengkonfirmasi kebenaran (hear-back). Wajib untuk perintah kritis di bridge, ECR, dan situasi darurat.
- Speak-up culture: Mendorong setiap anggota tim untuk menyampaikan kekhawatiran, ketidaksesuaian, atau informasi penting tanpa rasa takut — bahkan kepada yang lebih senior.
- Active listening: Mendengarkan dengan penuh perhatian, tidak menginterupsi, dan memverifikasi pemahaman sebelum merespons.
- Brevity and clarity: Di laut, pesan harus singkat dan jelas — terutama di radio VHF dan situasi darurat.

4.2 Komunikasi Verbal dan Non-Verbal di Kapal

Studi menunjukkan bahwa hanya 7% makna pesan disampaikan melalui kata-kata, 38% melalui nada suara, dan 55% melalui bahasa tubuh. Pemimpin kapal harus sadar akan pesan non-verbal yang mereka kirimkan.

Aspek Non-Verbal	Pesan yang Disampaikan	Relevansi di Kapal
Kontak Mata	Kepercayaan diri, keterlibatan, kejujuran	Pemimpin yang menghindari kontak mata saat menyampaikan perintah mengurangi kepercayaan awak
Postur Tubuh	Kepercayaan diri (tegak) vs defensif (bersedekap) vs terbuka	Pemimpin harus tampil percaya diri terutama saat situasi kritis — awak mengamati bahasa tubuh pemimpin
Nada Suara	Emosi, urgensi, keyakinan	Menyampaikan perintah darurat dengan nada panik dapat menular ke seluruh tim
Ekspresi Wajah	Emosi dan reaksi terhadap informasi	Ekspresi keterkejutan berlebihan dari pemimpin saat menerima laporan buruk dapat memperburuk situasi
Gestur	Penekanan, arah, penolakan	Jelas dan konsisten — di lingkungan kebisingan tinggi, gestur menjadi sangat penting

4.3 Hambatan Komunikasi di Lingkungan Multikultural

Kapal niaga modern sering memiliki awak dari 10-15 negara yang berbeda dalam satu kapal. Perbedaan budaya dapat menciptakan hambatan komunikasi yang signifikan dan berpotensi menimbulkan bahaya keselamatan.

Hambatan Budaya	Contoh	Strategi Mengatasi
Bahasa	Awak dengan kemampuan bahasa Inggris terbatas mungkin mengganggu (seolah mengerti) meskipun tidak memahami instruksi	Gunakan closed-loop communication; minta demonstrasi, bukan hanya verbal confirmation; gunakan visual/gambar
Sikap terhadap Otoritas	Budaya tertentu sangat menghormati senioritas — awak tidak akan mengoreksi atau mempertanyakan perwira senior meskipun melihat kesalahan	Secara aktif minta input dari awak junior; ciptakan saluran aman untuk menyampaikan kekhawatiran
Ekspresi Waktu	Beberapa budaya memiliki orientasi waktu yang lebih	Selalu cantumkan waktu spesifik dalam perintah operasional; 'selesaikan sebelum pukul 14.00'

Hambatan Budaya	Contoh	Strategi Mengatasi
	fleksibel — 'segera' tidak selalu berarti '5 menit'	
Ekspresi Ketidaksetujuan	Budaya tertentu tidak mengekspresikan ketidaksetujuan secara langsung — menggunakan bahasa tidak langsung yang bisa disalahartikan	Pelajari gaya komunikasi tidak langsung; tanyakan: 'Apakah ada yang ingin ditambahkan?' daripada 'Apakah Anda setuju?'
Konsep 'Muka' (Face)	Mengkritik di depan umum dianggap sangat menghina dalam banyak budaya Asia — dapat merusak hubungan permanen	Berikan feedback korektif secara pribadi, bukan di depan umum

4.4 Standard Marine Communication Phrases (SMCP)

SMCP (Standard Marine Communication Phrases) adalah sistem frasa standar yang dikembangkan oleh IMO untuk komunikasi maritim dalam bahasa Inggris. SMCP dirancang untuk meminimalkan ambiguitas dalam komunikasi radio, terutama antara pihak dengan kemampuan bahasa Inggris yang terbatas.

Kategori SMCP	Contoh Frasa	Tujuan
Komunikasi Distress	MAYDAY MAYDAY MAYDAY — this is [nama kapal] — MMSI [nomor] — [posisi] — [sifat bahaya] — [tindakan yang diambil] — [informasi tambahan] — OVER	Pernyataan bahaya mengancam jiwa yang memerlukan bantuan segera
Urgency	PAN-PAN PAN-PAN PAN-PAN — all stations — this is [nama kapal] — [pesan] — OVER	Kondisi mendesak tetapi tidak langsung mengancam jiwa
Safety	SÉCURITÉ SÉCURITÉ SÉCURITÉ — all stations — this is [nama kapal] — [informasi bahaya navigasi] — OVER	Informasi bahaya navigasi atau cuaca
Rutinitas Pelabuhan	[nama kapal] to [nama pelabuhan] VTS — request entry to port — ETA [waktu] — OVER	Komunikasi standar dengan VTS pelabuhan
Piloting	'Stand by' / 'Dead slow ahead' / 'Full astern' / 'Hard starboard'	Perintah manuver standar ke kapal tunda atau juru mudi

4.5 Briefing, Debriefing, dan Toolbox Meeting

Jenis Meeting	Tujuan	Waktu Pelaksanaan	Isi
Pre-Departure Briefing	Memastikan seluruh awak memahami rencana voyage, potensi risiko, dan peran masing-masing sebelum keberangkatan	Sebelum kapal berangkat dari pelabuhan	Rute yang akan dilalui, kondisi cuaca, potensi bahaya navigasi, rencana darurat
Toolbox Meeting / Job Safety Analysis (JSA)	Mengidentifikasi risiko dan menetapkan tindakan keselamatan sebelum pekerjaan berisiko tinggi	Sebelum setiap pekerjaan berbahaya (las, masuk ruang terbatas, kerja di ketinggian)	Apa yang akan dilakukan, bahaya apa yang mungkin terjadi, bagaimana mengendalikannya, PTW yang diperlukan
Watch Handover Briefing	Memastikan informasi kritis tentang kondisi kapal dan pekerjaan yang sedang berjalan ditransfer dengan benar	Pada setiap pergantian dinas jaga	Status mesin, kondisi cuaca, pekerjaan yang sedang berjalan, instruksi khusus Nakhoda/KKM
Post-Incident Debriefing	Menganalisis insiden/near-miss, mengidentifikasi pelajaran, dan mencegah pengulangan	Setelah insiden atau situasi darurat	Apa yang terjadi, mengapa terjadi, apa yang bisa dilakukan berbeda, tindakan perbaikan

SOAL LATIHAN BAB IV

A. Pilihan Ganda

22. Teknik komunikasi 'closed-loop' di kapal melibatkan... a. Pengirim menyampaikan pesan saja b. Pengirim → Penerima mengulang → Pengirim mengkonfirmasi c. Komunikasi hanya melalui radio d. Menggunakan bahasa isyarat saja
23. Frasa SMCP 'MAYDAY' digunakan untuk... a. Kondisi mendesak tapi tidak langsung mengancam jiwa b. Informasi bahaya navigasi c. Bahaya mengancam jiwa yang memerlukan bantuan segera d. Konfirmasi penerimaan pesan

B. Soal Uraian

24. Jelaskan mengapa kegagalan komunikasi sering menjadi penyebab kecelakaan maritim dan teknik apa yang dapat mencegahnya!
25. Jelaskan 5 hambatan komunikasi lintas budaya di kapal dan strategi mengatasinya!
26. Jelaskan perbedaan antara pre-departure briefing, toolbox meeting, dan watch handover briefing — kapan masing-masing dilaksanakan dan apa isinya?
27. Praktikkan prosedur closed-loop communication untuk situasi: KKM memerintahkan Masinis II untuk mengaktifkan pompa ballast pelabuhan kiri!

BAB V — DINAMIKA TIM DAN KERJA SAMA

5.1 Pembentukan dan Perkembangan Tim

Model Tuckman (1965) menggambarkan tahapan perkembangan tim yang hampir universal: Forming → Storming → Norming → Performing → Adjourning. Pemimpin yang efektif memahami tahapan ini dan menyesuaikan pendekatannya sesuai dengan tahap yang sedang dialami tim.

Tahap	Ciri-Ciri	Tantangan	Peran Pemimpin
Forming (Pembentukan)	Anggota baru saling berkenalan; bersikap sopan dan formal; ketidakpastian tentang peran dan tujuan	Membangun kepercayaan awal; menetapkan ekspektasi dengan jelas	Memberikan arahan yang jelas; menetapkan norma dan ekspektasi; membantu anggota mengenal satu sama lain
Storming (Konflik)	Mulai muncul perbedaan pendapat; konflik tentang peran, otoritas, atau cara bekerja; frustrasi	Mengelola konflik secara konstruktif; mencegah perpecahan tim	Memfasilitasi resolusi konflik; klarifikasi peran dan tanggung jawab; tetap tenang dan tidak berpihak
Norming (Normalisasi)	Tim mulai membentuk norma; saling menghormati; komunikasi lebih terbuka; kolaborasi meningkat	Menjaga momentum; mencegah kembali ke fase Storming	Dorong kolaborasi; berikan otonomi; berfungsi sebagai fasilitator daripada direktur
Performing (Kinerja)	Tim bekerja dengan sangat efektif; saling percaya; dapat mengatasi masalah secara mandiri; fokus pada tujuan	Mencegah kepuasan diri berlebih; terus mengembangkan tim	Mendelegasikan tanggung jawab; memberikan pengakuan dan apresiasi; fokus pada inovasi dan peningkatan
Adjourning (Perpisahan)	Tim bubar setelah tugas selesai (penggantian awak)	Memastikan transfer pengetahuan; mengelola emosi perpisahan	Memberikan penghargaan atas kontribusi; pastikan handover yang sempurna; dorong refleksi dan pembelajaran

Siklus Pembentukan Tim di Kapal

Di kapal, siklus forming-storming-norming-performing terjadi lebih sering dari di darat — setiap 4-6 bulan (atau lebih sering), ada awak yang turun dan digantikan awak baru. Tim yang baru saja mencapai tahap 'Performing' harus memulai kembali dari tahap 'Forming' ketika ada penggantian anggota. Ini adalah tantangan unik kepemimpinan maritim: pemimpin kapal harus sangat efisien dalam memfasilitasi tahap forming dan storming agar

tim dapat mencapai performing secepat mungkin — karena kapal tidak bisa menunggu tim menjadi 'siap'.

5.2 Peran dalam Tim Kapal

Teori Belbin menggambarkan 9 peran tim yang berbeda, yang masing-masing memberikan kontribusi unik. Tim yang efektif membutuhkan representasi dari berbagai peran ini. Pemimpin yang baik memahami peran-peran yang ada dalam timnya dan memanfaatkan kekuatan masing-masing.

Peran Belbin	Kontribusi pada Tim	Kelemahan yang Perlu Dikelola
Plant (Inovator)	Ide-ide kreatif dan solusi tidak konvensional	Terlalu terfokus pada ide, bisa mengabaikan detail praktis
Resource Investigator	Mencari peluang dan sumber daya eksternal; jaringan luas	Optimisme berlebih; kehilangan minat setelah antusiasme awal
Coordinator	Mengorkestrasi tim; mendelegasikan tugas secara efektif	Bisa dianggap manipulatif; mendelegasikan terlalu banyak
Shaper	Mendorong tim ke depan;antang, dinamis, tidak kenal lelah	Dapat menimbulkan konflik; berlebihan merespons provokasi
Monitor Evaluator	Analitis, objektif, menilai opsi dengan tepat	Lambat dalam mengambil keputusan; kurang kemampuan menginspirasi
Teamworker	Mendengarkan, diplomatis, membangun kohesi tim	Ragu-ragu saat konflik; menghindari situasi tegang
Implementer	Mengubah ide menjadi tindakan nyata; disiplin dan efisien	Kurang fleksibel; lambat merespons kemungkinan baru
Completer Finisher	Memastikan tidak ada yang terlewat; detail-oriented	Perfeksionis berlebih; enggan mendelegasikan
Specialist	Keahlian teknis mendalam dalam bidang tertentu	Kontribusi terbatas hanya pada area keahliannya

5.3 Kepercayaan dan Saling Mendukung dalam Tim

Kepercayaan adalah fondasi tim yang efektif. Patrick Lencioni dalam 'The Five Dysfunctions of a Team' mengidentifikasi bahwa ketidakhadiran kepercayaan adalah disfungsi tim paling mendasar, yang kemudian menciptakan disfungsi-disfungsi lainnya secara berjenjang.

Disfungsi Tim (Lencioni)	Manifestasi di Kapal	Antidote
1. Absence of Trust (Kurang Kepercayaan)	Awak tidak mengakui kesalahan atau kelemahan; tidak meminta bantuan; tidak berbagi informasi secara terbuka	Pemimpin menunjukkan kerentanan (vulnerability) terlebih dahulu; ciptakan lingkungan yang aman untuk jujur
2. Fear of Conflict (Takut Konflik)	Rapat hanya basa-basi; masalah nyata tidak dibahas; ketidaksetujuan tersembunyi	Dorong debat dan diskusi terbuka; jelaskan bahwa konflik ide adalah sehat
3. Lack of Commitment (Kurang Komitmen)	Awak melaksanakan keputusan setengah hati karena tidak merasa dilibatkan	Pastikan semua suara didengar; klarifikasi keputusan final secara eksplisit
4. Avoidance of Accountability (Menghindari Akuntabilitas)	Tidak mau saling mengingatkan satu sama lain tentang standar dan kinerja	Pemimpin memodelkan akuntabilitas; buat standar kinerja yang jelas
5. Inattention to Results (Tidak Peduli Hasil)	Awak lebih peduli pada kepentingan personal/departemen daripada tujuan tim	Fokus pada tujuan kolektif yang jelas; rayakan pencapaian bersama

5.4 Kerja Sama Tim dalam Situasi Darurat

Situasi darurat di kapal menguji kualitas tim yang sesungguhnya — saat tekanan tinggi, waktu terbatas, dan konsekuensi sangat besar. Tim yang tidak terlatih bekerja sama akan cenderung panik, tidak terkoordinasi, dan membuat keputusan yang buruk.

28. **KEJELASAN PERAN:** Dalam muster list, setiap awak harus mengetahui persis posisi dan tugasnya dalam setiap skenario darurat. Tidak ada kebingungan tentang siapa yang melakukan apa.
29. **KOMUNIKASI TERKENDALI:** Satu saluran komunikasi utama; commander yang jelas; hindari banyak orang berbicara sekaligus yang menciptakan kekacauan informasi.
30. **KESADARAN SITUASIONAL BERSAMA:** Semua anggota tim kunci memiliki pemahaman yang sama tentang situasi yang terjadi (shared situational awareness) — pemimpin harus secara aktif menyebarkan informasi.
31. **MENDUKUNG SATU SAMA LAIN:** Anggota tim saling memantau kondisi satu sama lain — jika rekan tampak kewalahan atau membuat kesalahan, segera tawarkan bantuan.
32. **DEBRIEF SETELAH LATIHAN DAN INSIDEN:** Setiap muster drill dan insiden nyata harus diikuti dengan debrief untuk mengidentifikasi apa yang berjalan baik dan apa yang perlu diperbaiki.

SOAL LATIHAN BAB V

A. Pilihan Ganda

- 33. Dalam model Tuckman, tahap di mana tim mulai efektif bekerja bersama setelah melewati konflik adalah... a. Forming b. Storming c. Norming d. Performing
- 34. Disfungsi tim paling mendasar menurut Lencioni yang menjadi akar dari semua disfungsi lainnya adalah... a. Fear of conflict b. Absence of trust c. Lack of commitment d. Avoidance of accountability

B. Soal Uraian

- 35. Jelaskan 5 tahap perkembangan tim menurut Tuckman dan strategi kepemimpinan yang tepat untuk setiap tahap!
- 36. Jelaskan 5 disfungsi tim menurut Lencioni dan bagaimana seorang KKM dapat mengatasi setiap disfungsi dalam tim departemen mesin!
- 37. Jelaskan mengapa kerja sama tim sangat kritis dalam situasi darurat di kapal dan faktor-faktor apa yang membuat tim darurat kapal efektif!
- 38. Identifikasi peran-peran Belbin yang paling penting dalam tim departemen mesin kapal dan jelaskan mengapa!

BAB VI — MANAJEMEN KONFLIK DI ATAS KAPAL

6.1 Sumber dan Jenis Konflik di Kapal

Konflik di kapal adalah hal yang tidak dapat dihindari — dan tidak selalu buruk. Konflik yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan solusi yang lebih baik dan memperkuat hubungan tim. Yang berbahaya adalah konflik yang tidak terselesaikan, yang terus membusuk di bawah permukaan dan merusak kepercayaan serta kerja sama tim.

Sumber Konflik	Contoh di Kapal	Tingkat Risiko
Tekanan dan Kelelahan	Dinas jaga panjang, kurang tidur → mudah marah dan reaktif terhadap hal kecil	Sedang — dapat diatasi dengan manajemen kelelahan
Perbedaan Budaya	Perbedaan cara berkomunikasi, menghormati otoritas, atau sikap terhadap waktu dan prosedur	Sedang-Tinggi — memerlukan pemahaman dan toleransi aktif
Keambiguan Peran	Ketidakjelasan tentang siapa yang bertanggung jawab atas suatu tugas	Sedang — dapat diatasi dengan klarifikasi job description
Persaingan Sumber Daya	Konflik antara departemen tentang prioritas penggunaan sumber daya (bengkel, alat, anggaran spare parts)	Sedang — perlu koordinasi KKM
Ketidakadilan yang Dipersepsikan	Persepsi bahwa beban kerja, penghargaan, atau perlakuan tidak adil	Tinggi — dapat merusak moral dan komitmen tim
Konflik Kepribadian	Ketidakcocokan gaya kerja atau kepribadian antar awak yang harus bekerja bersama	Sedang-Tinggi — memerlukan mediasi atau pemisahan tugas
Pelecehan dan Bullying	Perlakuan tidak hormat, intimidasi, diskriminasi berdasarkan ras/agama/gender	SANGAT TINGGI — zero tolerance, pelanggaran hukum

6.2 Strategi Manajemen Konflik

Model Thomas-Kilmann mengidentifikasi 5 gaya penanganan konflik berdasarkan dua dimensi: assertiveness (seberapa kuat memperjuangkan kepentingan sendiri) dan cooperativeness (seberapa kuat mempertimbangkan kepentingan pihak lain).

Gaya	Assertiveness	Cooperativeness	Kapan Tepat di Kapal	Keterbatasan
Competing (Bersaing)	Tinggi	Rendah	Situasi darurat yang memerlukan keputusan cepat; jika posisi Anda benar dan penting untuk keselamatan	Merusak hubungan jangka panjang; pihak yang kalah mungkin tidak berkomitmen penuh
Collaborating (Berkolaborasi)	Tinggi	Tinggi	Masalah kompleks yang memerlukan solusi kreatif; kedua belah pihak memiliki insight yang berharga	Memerlukan waktu; tidak cocok untuk situasi darurat
Compromising (Berkompromi)	Sedang	Sedang	Keduanya memiliki posisi yang sama kuat; keputusan dibutuhkan segera tapi collaboration tidak memungkinkan	Solusi 'setengah-setengah' mungkin tidak optimal
Avoiding (Menghindari)	Rendah	Rendah	Konflik trivial yang akan selesai sendiri; saat butuh waktu untuk tenang sebelum berdiskusi	Masalah serius tidak terselesaikan; menumpuk dan meledak lebih besar
Accommodating (Mengakomodasi)	Rendah	Tinggi	Saat Anda salah; saat isu lebih penting bagi pihak lain; untuk menjaga harmoni dalam hal minor	Dapat dianggap lemah; isu penting terabaikan

6.3 Mediasi dan Negosiasi

Mediasi adalah proses di mana pihak ketiga yang netral membantu pihak-pihak yang berkonflik untuk mencapai penyelesaian yang disepakati bersama. Di kapal, KKM atau Nakhoda sering berperan sebagai mediator untuk konflik antar awak.

Langkah-Langkah Mediasi yang Efektif

39. PERSIAPAN: Temui setiap pihak secara terpisah untuk memahami perspektif masing-masing. Identifikasi isu nyata (bukan hanya posisi yang dinyatakan).
40. PEMBUKAAN: Jelaskan peran mediator sebagai fasilitator netral, bukan hakim. Tetapkan aturan dasar: saling menghormati, tidak menginterupsi.
41. EKSPLORASI: Beri setiap pihak kesempatan untuk menyampaikan perspektif mereka tanpa interupsi. Ajukan pertanyaan terbuka untuk memperdalam pemahaman.

42. IDENTIFIKASI KEPENTINGAN BERSAMA: Identifikasi kepentingan bersama di balik posisi yang tampak bertentangan — sering kali kedua pihak menginginkan hal yang sama (keadilan, rasa dihormati).
43. EKSPLORASI SOLUSI: Brainstorm bersama kemungkinan solusi. Evaluasi pro dan kontra setiap opsi.
44. KESEPAKATAN: Capai kesepakatan yang kedua pihak dapat terima. Dokumentasikan secara jelas.
45. TINDAK LANJUT: Pantau apakah kesepakatan dijalankan dan apakah situasi membaik.

6.4 Konflik Lintas Budaya di Kapal Multinasional

Dimensi Budaya Hofstede	Pengaruh pada Konflik di Kapal Multinasional	Strategi
Power Distance (Jarak Kekuasaan)	Budaya jarak kekuasaan tinggi (banyak negara Asia): awak tidak akan menantang perwira senior meskipun salah. Dapat menghalangi speak-up culture.	Pemimpin harus secara aktif meminta input dari yang lebih junior; jelaskan bahwa speak-up adalah kewajiban keselamatan
Individualism vs Collectivism	Budaya kolektif (Asia) vs individualis (Barat): perbedaan dalam pengambilan keputusan, loyalitas, dan tanggung jawab	Hargai kontribusi tim, bukan hanya individu; tapi tetapkan tanggung jawab individual yang jelas
Masculinity vs Femininity	Budaya maskulin menghargai ketegasan dan kompetisi; budaya feminin menghargai kerja sama dan kualitas hidup	Seimbangkan orientasi tugas (maskulin) dengan orientasi hubungan (feminin) dalam kepemimpinan
Uncertainty Avoidance	Budaya yang tidak nyaman dengan ketidakpastian lebih patuh pada prosedur; lebih sulit beradaptasi dengan perubahan	Berikan prosedur yang jelas dan alasan di balik setiap prosedur — tidak hanya 'ikuti saja'

SOAL LATIHAN BAB VI

A. Pilihan Ganda

46. Gaya manajemen konflik 'Collaborating' memiliki karakteristik... a. Assertiveness rendah, cooperativeness tinggi b. Assertiveness tinggi, cooperativeness tinggi c. Assertiveness rendah, cooperativeness rendah d. Assertiveness tinggi, cooperativeness rendah
47. Dimensi budaya Hofstede 'Power Distance' yang tinggi di lingkungan kapal dapat berbahaya karena... a. Awak terlalu kompetitif b. Awak tidak mau melaporkan masalah atau mengoreksi perwira senior c. Awak terlalu banyak istirahat d. Awak tidak mau bekerja lembur

B. Soal Uraian

48. Jelaskan 7 sumber konflik di atas kapal dan bagaimana setiap sumber konflik dapat berpotensi membahayakan keselamatan kapal!
49. Jelaskan 5 gaya manajemen konflik Thomas-Kilmann beserta kapan masing-masing gaya paling tepat digunakan di kapal!
50. Jelaskan langkah-langkah mediasi yang efektif untuk menyelesaikan konflik antara dua masinis yang saling tidak akur di atas kapal!
51. Bagaimana dimensi budaya 'Power Distance' mempengaruhi speak-up culture di kapal? Apa yang dapat dilakukan pemimpin untuk mengatasi hal ini?

BAB VII — PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN MANAJEMEN SITUASI

7.1 Proses Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan yang efektif adalah salah satu keterampilan kepemimpinan yang paling penting di kapal. Di laut, keputusan yang salah dapat mengakibatkan konsekuensi yang tidak dapat dipulihkan — hilangnya nyawa, tenggelamnya kapal, atau pencemaran laut berskala besar.

Model Pengambilan Keputusan Rasional

52. IDENTIFIKASI MASALAH: Definisikan masalah dengan jelas — apa yang salah, seberapa serius, seberapa mendesak?
53. KUMPULKAN INFORMASI: Kumpulkan semua fakta dan data yang relevan. Identifikasi informasi yang hilang.
54. IDENTIFIKASI ALTERNATIF: Daftarkan semua pilihan tindakan yang mungkin, termasuk 'tidak bertindak'.
55. EVALUASI ALTERNATIF: Analisis konsekuensi setiap alternatif — pro dan kontra, risiko masing-masing.
56. PILIH ALTERNATIF TERBAIK: Pilih opsi yang terbaik sesuai tujuan, sumber daya, dan kendala yang ada.
57. IMPLEMENTASIKAN KEPUTUSAN: Eksekusi keputusan dengan jelas — delegasikan tugas, komunikasikan kepada semua pihak.
58. EVALUASI HASIL: Monitor apakah keputusan menghasilkan outcome yang diinginkan; siap merevisi jika situasi berubah.

Model Recognition-Primed Decision (RPD) — Klein

Dalam situasi tekanan tinggi, perwira berpengalaman sering tidak menggunakan model rasional di atas. Mereka menggunakan Recognition-Primed Decision (RPD): mengenali pola situasi berdasarkan pengalaman → mengasosiasikan dengan tindakan yang pernah berhasil → mengevaluasi apakah tindakan tersebut cocok → jika ya, langsung eksekusi.

RPD vs Rational Decision Making di Kapal

RPD (pengalaman + intuisi) lebih cepat dan sering lebih tepat dalam situasi darurat bagi perwira BERPENGALAMAN. Namun bagi perwira yang KURANG BERPENGALAMAN, intuisi dapat menyesatkan karena belum memiliki basis pengenalan pola yang cukup. Implikasi pelatihan: Simulasi dan latihan darurat (drill) bukan hanya untuk melatih prosedur — tetapi untuk membangun basis pengalaman yang memungkinkan RPD yang akurat saat

keadaan darurat nyata terjadi. Semakin sering dan realistis drillnya, semakin baik RPD perwira.

7.2 Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Tekanan

Situasi tekanan tinggi (high-stakes, time-pressure) mempengaruhi proses pengambilan keputusan secara signifikan. Efek tekanan terhadap pengambilan keputusan:

Efek Tekanan	Manifestasi	Strategi Mitigasi
Tunnel Vision	Fokus hanya pada satu aspek masalah, mengabaikan informasi penting lainnya	Lakukan 'reality check' — minta orang lain untuk melihat gambaran besar
Konfirmasi Bias	Mencari informasi yang mendukung keputusan yang sudah ditetapkan, mengabaikan yang bertentangan	Secara aktif cari informasi yang dapat membuktikan hipotesis salah
Anchoring	Terlalu bergantung pada informasi pertama yang diterima	Pertimbangkan alternatif sebelum berkomitmen pada solusi pertama
Status Quo Bias	Cenderung tidak bertindak atau mempertahankan situasi saat ini meskipun tindakan diperlukan	Ingat: 'tidak bertindak' juga merupakan keputusan dengan konsekuensinya sendiri
Kelelahan Keputusan	Kualitas keputusan menurun setelah banyak keputusan diambil dalam waktu singkat	Prioritaskan keputusan; delegasikan keputusan yang dapat didelegasikan

7.3 Situational Awareness di Kapal

Situational Awareness (SA) atau Kesadaran Situasional adalah kemampuan untuk memahami apa yang sedang terjadi di sekitar kita, memahami maknanya, dan memprediksi apa yang akan terjadi selanjutnya — dalam konteks ruang dan waktu tertentu. SA yang baik adalah fondasi pengambilan keputusan yang efektif.

Level SA (Endsley, 1995)	Pertanyaan Kunci	Contoh di Kamar Mesin
Level 1: Persepsi (Perception)	'Apa yang saya lihat/dengar/baca saat ini?'	Membaca tekanan oli 2,8 bar pada gauge; mendengar suara ketukan tidak biasa dari mesin
Level 2: Pemahaman (Comprehension)	'Apa arti dari apa yang saya amati?'	2,8 bar adalah di bawah normal (3,5 bar); ketukan + tekanan rendah kemungkinan masalah bearing
Level 3: Proyeksi (Projection)	'Apa yang akan terjadi jika situasi ini berlanjut?'	Jika tekanan terus turun dan ketukan berlanjut, bearing

Level SA (Endsley, 1995)	Pertanyaan Kunci	Contoh di Kamar Mesin
		dapat rusak katastrofik → stop mesin

Ancaman terhadap Situational Awareness

- Distraksi: Gangguan yang mengalihkan perhatian dari pemantauan situasi kritis.
- Kelelahan: Mengurangi kemampuan untuk memproses informasi dan mendeteksi anomali.
- Complacency (Kepuasan Berlebih): Asumsi bahwa 'semua baik-baik saja' tanpa verifikasi aktual.
- High Workload: Terlalu banyak tugas sekaligus menghalangi pemantauan menyeluruh.
- Ambiguitas: Informasi yang tidak jelas atau bertentangan.

7.4 Crew Resource Management (CRM)

Crew Resource Management (CRM) adalah konsep yang awalnya dikembangkan di industri penerbangan dan kemudian diadaptasi untuk maritim. CRM adalah penggunaan semua sumber daya yang tersedia — manusia, informasi, dan peralatan — secara optimal untuk mencapai keselamatan dan efisiensi operasional.

Pilar CRM	Definisi	Penerapan di Kapal
Komunikasi	Pertukaran informasi yang efektif, jelas, dan terbuka antar seluruh anggota tim	Closed-loop communication untuk semua perintah kritis; speak-up culture; briefing yang terstruktur
Situational Awareness	Pemahaman bersama tentang situasi saat ini dan proyeksi situasi ke depan	Shared situation updates; pemantauan parameter yang konsisten; pertanyaan aktif 'apa yang kita ketahui?'
Pengambilan Keputusan	Proses pengambilan keputusan yang terstruktur, melibatkan input tim, dan dapat diaudit	Libatkan awak relevan dalam keputusan penting; dokumentasikan alasan keputusan kritis
Manajemen Beban Kerja	Distribusi beban kerja yang efektif untuk mencegah overload individu	Delegasikan secara efektif; pantau kondisi awak; pantau beban kerja seluruh tim
Kepemimpinan dan Kerja Tim	Pemimpin yang mendefinisikan tujuan, menciptakan lingkungan tim yang positif, dan mengelola sumber daya manusia secara efektif	KKM yang menciptakan budaya terbuka; manajemen konflik proaktif; pengakuan kontribusi
Manajemen Stres dan Kelelahan	Identifikasi dan penanganan kelelahan dan stres sebelum mempengaruhi kinerja	Patuhi aturan jam istirahat STCW; pantau kondisi awak; buat kebijakan zero-tolerance untuk kelelahan saat jaga

SOAL LATIHAN BAB VII

A. Pilihan Ganda

59. Level tertinggi dari Situational Awareness menurut Endsley adalah... a. Persepsi b. Pemahaman c. Proyeksi d. Keputusan
60. Recognition-Primed Decision (RPD) lebih efektif digunakan oleh... a. Perwira baru yang belum berpengalaman b. Perwira berpengalaman yang sudah memiliki basis pengenalan pola yang luas c. Semua perwira tanpa terkecuali d. Hanya Nakhoda
61. Crew Resource Management (CRM) pada intinya adalah... a. Manajemen muatan kapal b. Penggunaan optimal semua sumber daya (manusia, informasi, peralatan) untuk keselamatan c. Manajemen awak kapal di pelabuhan d. Sistem perekrutan awak kapal

B. Soal Uraian

62. Jelaskan 7 langkah pengambilan keputusan rasional dan berikan contoh penerapannya saat merespons kebocoran sistem pendingin mesin utama!
63. Jelaskan 3 level Situational Awareness (SA) menurut Endsley dan berikan contoh konkret masing-masing level dalam konteks dinas jaga kamar mesin!
64. Jelaskan 6 pilar Crew Resource Management (CRM) dan bagaimana setiap pilar berkontribusi pada keselamatan operasional kapal!
65. Jelaskan 5 efek tekanan terhadap pengambilan keputusan dan strategi untuk memitigasi setiap efek tersebut!

BAB VIII — BUDAYA KESELAMATAN DAN HUMAN FACTORS

8.1 Budaya Keselamatan di Atas Kapal

Budaya keselamatan adalah nilai-nilai, sikap, kompetensi, dan pola perilaku bersama yang menentukan komitmen terhadap keselamatan — baik dari individu maupun organisasi. Budaya keselamatan yang kuat bukan tentang mengikuti prosedur karena takut hukuman, tetapi tentang memiliki komitmen tulus terhadap keselamatan karena memahami nilainya.

Tingkat Budaya Keselamatan	Ciri-Ciri	Level Kematangan
Pathological (Patologis)	'Siapa peduli, selama tidak ketahuan.' Keselamatan diabaikan; informasi disembunyikan; pelanggar dilindungi	Level 1 — Terendah
Reactive (Reaktif)	Keselamatan hanya diperhatikan setelah terjadi kecelakaan. 'Kita sudah melakukannya selama bertahun-tahun tanpa celaka.'	Level 2
Calculative (Kalkulatif)	Sistem dan prosedur keselamatan ada, tetapi dijalankan karena kewajiban regulasi, bukan karena nilai internal	Level 3
Proactive (Proaktif)	Secara aktif mengidentifikasi risiko sebelum terjadi insiden; near-miss dilaporkan dan ditindaklanjuti; awak terlibat dalam keselamatan	Level 4
Generative (Generatif)	Keselamatan adalah bagian integral dari cara kapal beroperasi; selalu mencari cara lebih aman; belajar dari industri lain; budaya pembelajaran yang kuat	Level 5 — Tertinggi

Membangun Budaya Keselamatan yang Kuat

Budaya keselamatan dibangun dari atas ke bawah (tone from the top):

- KKM dan Nakhoda yang selalu mengutamakan keselamatan di atas jadwal dan biaya mengirimkan pesan yang kuat
- Pemimpin yang menerima laporan near-miss dengan apresiasi (bukan hukuman) mendorong transparansi
- Pemimpin yang mempertanyakan prosedur yang tidak masuk akal secara konstruktif menunjukkan bahwa keselamatan lebih penting dari hierarki
- Pemberian contoh langsung (walking the talk) lebih berpengaruh dari seribu kata

8.2 Human Factors dalam Kecelakaan Maritim

Analisis kecelakaan maritim secara konsisten menunjukkan bahwa sekitar 75-80% kecelakaan disebabkan oleh human error (kesalahan manusia). Namun, human error bukan akhir dari investigasi — pertanyaan penting adalah: MENGAPA manusia membuat kesalahan? Kondisi apa yang menciptakan situasi di mana kesalahan lebih mungkin terjadi?

Model Swiss Cheese (Reason)

James Reason memperkenalkan 'Swiss Cheese Model' untuk menjelaskan bagaimana kecelakaan kompleks terjadi. Model ini menggambarkan sistem pertahanan berlapis seperti irisan keju Swiss yang memiliki lubang-lubang (defenses). Kecelakaan terjadi ketika lubang-lubang pada setiap lapisan pertahanan kebetulan sejajar, menciptakan jalur langsung dari bahaya ke kecelakaan.

- **Active Failures:** Kesalahan yang langsung dilakukan oleh operator garis depan (perwira jaga) — slip, lapse, mistake, violation.
- **Latent Conditions:** Kondisi yang sudah ada lama dalam sistem yang meningkatkan probabilitas active failure — desain peralatan yang buruk, pelatihan yang tidak memadai, prosedur yang tidak jelas, jam kerja yang berlebihan, tekanan jadwal yang ekstrem.

Implikasi Swiss Cheese Model untuk Kepemimpinan Kapal

Model Swiss Cheese menyiratkan bahwa manajemen keselamatan yang efektif harus menarget LATENT CONDITIONS — memperbaiki desain, prosedur, pelatihan, dan budaya organisasi — bukan hanya menghukum individu yang membuat kesalahan. Ketika terjadi kecelakaan, pemimpin yang bijak bertanya: 'Kondisi apa yang membuatnya lebih mungkin membuat kesalahan ini?' daripada 'Siapa yang bersalah?'

Kategori Human Error (HFACS — Human Factors Analysis and Classification System)

Kategori	Contoh di Kapal	Intervensi
Unsafe Acts — Errors	Kesalahan navigasi; misinterpretasi alat ukur; lupa menutup valve	Pelatihan, prosedur yang lebih jelas, alat bantu keputusan
Unsafe Acts — Violations	Sengaja tidak menggunakan PTW; memalsukan log book; melewati prosedur keselamatan	Penegakan aturan; budaya pelaporan; leadership role modeling
Preconditions — Individual Factors	Kelelahan; pengaruh alkohol/obat; kondisi kesehatan buruk	Aturan jam istirahat; tes alkohol; pemeriksaan kesehatan berkala

Kategori	Contoh di Kapal	Intervensi
Preconditions — Environmental Factors	Kondisi cuaca ekstrem; pencahayaan buruk; kebisingan tinggi	Desain kapal yang ergonomis; kondisi kerja yang layak
Supervision Failures	Pengawasan tidak memadai; tidak mengoreksi perilaku berbahaya	Standar pengawasan yang jelas; pelatihan supervisor
Organizational Influences	Tekanan jadwal berlebih; anggaran pelatihan/perawatan dipotong	Komitmen manajemen terhadap keselamatan di atas profit jangka pendek

8.3 Kelelahan (Fatigue) dan Manajemennya

Kelelahan (fatigue) adalah salah satu faktor risiko keselamatan terbesar di industri maritim. Studi menunjukkan bahwa kelelahan mempengaruhi kognisi dan kinerja dengan cara yang mirip dengan alkohol — 17 jam tanpa tidur setara dengan Blood Alcohol Content (BAC) 0,05%.

Regulasi Jam Istirahat (STCW/MLC 2006)	Ketentuan
Jam Kerja Maksimum	14 jam dalam 24 jam; 72 jam dalam 7 hari
Jam Istirahat Minimum	10 jam dalam 24 jam; 77 jam dalam 7 hari
Pembagian Istirahat	Jam istirahat tidak boleh dibagi menjadi lebih dari 2 periode; satu periode harus minimal 6 jam berturut-turut
Pengecualian Darurat	Jam istirahat dapat dikurangi dalam situasi darurat; NAMUN harus dikompensasi setelah keadaan normal
Dokumentasi	Jam istirahat setiap awak WAJIB dicatat dalam Hours of Rest Record

Tanda-Tanda Kelelahan yang Harus Dikenali Pemimpin

- Penurunan perhatian dan konsentrasi — 'blank stare'; sering melewatkan detail penting.
- Penurunan kecepatan reaksi — respons terhadap alarm atau perubahan situasi lebih lambat dari biasanya.
- Mood yang tidak stabil — mudah marah, frustrasi, atau pesimis tanpa sebab yang jelas.
- Membuat kesalahan-kesalahan kecil berulang — kesalahan dalam prosedur rutin yang biasanya tidak terjadi.
- Micro-sleep — tertidur sebentar tanpa menyadarinya, bahkan saat berdiri.

8.4 Pelaporan Near-Miss dan Pembelajaran dari Insiden

Near-miss (hampir-celaka) adalah kejadian yang hampir mengakibatkan kecelakaan, tetapi tidak mengakibatkan kerusakan atau cedera. Near-miss adalah peringatan dini yang sangat berharga — setiap near-miss yang tidak dilaporkan adalah kesempatan pembelajaran yang hilang dan bom waktu untuk kecelakaan nyata.

Hambatan Pelaporan Near-Miss	Dampak	Solusi
Takut disalahkan / dihukum	Awak menyembunyikan near-miss untuk melindungi diri	Kebijakan non-punitive reporting; pemimpin menyambut laporan dengan apresiasi
Tidak tahu apa yang harus dilaporkan	Near-miss yang sebenarnya signifikan tidak dikenali sebagai hal yang perlu dilaporkan	Pelatihan tentang apa itu near-miss dan mengapa penting dilaporkan
Proses pelaporan yang rumit	Terlalu banyak formulir dan prosedur yang memberatkan	Sederhanakan proses pelaporan; sediakan pelaporan anonim
Tidak ada tindak lanjut	'Kita sudah lapor berkali-kali tapi tidak ada yang berubah' — awak kehilangan kepercayaan	Selalu tindaklanjuti setiap laporan; komunikasikan kembali tindakan yang diambil kepada pelapor dan tim
Budaya 'bukan urusan saya'	Awak tidak merasa bertanggung jawab atas keselamatan kapal secara keseluruhan	Bangun rasa kepemilikan bersama atas keselamatan; 'keselamatan adalah tanggung jawab semua orang'

RANGKUMAN BAB VIII

Topik	Poin Kunci
Budaya Keselamatan	5 Level: Patologis → Reaktif → Kalkulatif → Proaktif → Generatif; dibangun dari atas ke bawah
Swiss Cheese Model	Active Failures + Latent Conditions = Kecelakaan; atasi latent conditions, bukan hanya hukum individu
Human Error	75-80% kecelakaan maritim melibatkan human error; tanya 'mengapa?' bukan 'siapa?'
Fatigue	17 jam tanpa tidur ≈ BAC 0,05%; patuhi aturan jam istirahat STCW/MLC 2006
Near-Miss Reporting	Near-miss = peringatan dini; non-punitive culture penting untuk mendorong pelaporan terbuka

SOAL LATIHAN BAB VIII

A. Pilihan Ganda

66. Budaya keselamatan yang secara aktif mengidentifikasi risiko sebelum terjadi insiden dan mendorong pelaporan near-miss disebut... a. Reactive b. Calculative c. Proactive d. Pathological
67. Model Swiss Cheese dari James Reason menjelaskan bahwa kecelakaan terjadi ketika... a. Satu orang membuat kesalahan besar b. Lubang-lubang pada lapisan pertahanan berlapis kebetulan sejajar c. Semua awak melakukan kesalahan bersamaan d. Peralatan gagal tanpa peringatan
68. Menurut regulasi STCW/MLC 2006, jam istirahat minimum perwira dalam 24 jam adalah... a. 6 jam b. 8 jam c. 10 jam d. 12 jam

B. Soal Uraian

69. Jelaskan 5 tingkat budaya keselamatan dan karakteristik masing-masing! Menurut Anda, apa yang dapat dilakukan KKM untuk memindahkan timnya dari level 'Reactive' ke level 'Proactive'?
70. Jelaskan Swiss Cheese Model dan implikasinya bagi manajemen keselamatan di kapal!
71. Jelaskan mengapa kelelahan (fatigue) merupakan ancaman serius terhadap keselamatan kapal, termasuk regulasi yang mengaturnya dan tanda-tanda yang harus dikenali pemimpin!
72. Jelaskan hambatan-hambatan pelaporan near-miss di kapal dan strategi untuk mengatasinya — bagaimana menciptakan budaya di mana awak secara sukarela melaporkan hampir-celaka?

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Belbin, R. M. (2010). *Team Roles at Work* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Endsley, M. R. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors*, 37(1), 32-64.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior* (5th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- IMO. (2011). *STCW Including 2010 Manila Amendments*. London: IMO.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI. (2018). *Silabus Mata Pelajaran SMK Kompetensi Keahlian Teknika Kapal Niaga*. Jakarta: Kemendikbud.
- Klein, G. (1998). *Sources of Power: How People Make Decisions*. Cambridge: MIT Press.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo: Xicom.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.

GLOSARIUM

Istilah / Singkatan	Definisi
Active Listening	Mendengarkan dengan penuh perhatian, memverifikasi pemahaman sebelum merespons.
Adjourning	Tahap akhir dalam model Tuckman — tim bubar setelah tugas selesai.
Assertiveness	Kemampuan menyatakan pendapat dan kepentingan sendiri dengan tegas namun tetap menghormati orang lain.
Budaya Keselamatan	Nilai, sikap, dan perilaku bersama yang menentukan komitmen kolektif terhadap keselamatan.
Chain of Command	Rantai otoritas dan tanggung jawab dari atas ke bawah dalam struktur organisasi kapal.
Closed-Loop Communication	Teknik komunikasi: pengirim → penerima mengulang → pengirim konfirmasi kebenaran.
CRM	Crew Resource Management — penggunaan optimal semua sumber daya untuk keselamatan operasional.
Fatigue (Kelelahan)	Kondisi fisik dan mental akibat kurang istirahat yang mengurangi kemampuan kinerja secara signifikan.
Forming	Tahap pertama model Tuckman — anggota baru saling berkenalan.
Human Factors	Studi tentang bagaimana manusia berinteraksi dengan sistem dan lingkungan — termasuk penyebab human error.
Kepemimpinan Situasional	Model Hersey & Blanchard: pemimpin menyesuaikan gaya dengan tingkat kesiapan pengikut.
Kepemimpinan Transformasional	Gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikut melalui visi, nilai, dan perhatian individual.
Latent Conditions	Kondisi berbahaya yang sudah ada dalam sistem lama sebelum kecelakaan terjadi.
LMX Theory	Leader-Member Exchange Theory — teori tentang kualitas hubungan pemimpin dengan anggota tim.
Near-Miss	Kejadian yang hampir mengakibatkan kecelakaan tetapi tidak terjadi cedera atau kerusakan.
Normalization of Deviance	Fenomena penyimpangan kecil dari prosedur yang berulang dan akhirnya dianggap normal.
Norming	Tahap ketiga model Tuckman — tim mulai membentuk norma dan bekerja lebih efektif.
Performing	Tahap keempat model Tuckman — tim bekerja dengan efektivitas tinggi.
Power Distance	Dimensi budaya Hofstede tentang seberapa jauh anggota yang kurang berkuasa menerima ketidaksetaraan.
RPD	Recognition-Primed Decision — pengambilan keputusan berbasis pengalaman dan pengenalan pola.

Istilah / Singkatan	Definisi
SMCP	Standard Marine Communication Phrases — frasa komunikasi maritim standar IMO.
Situational Awareness (SA)	Kesadaran situasional — kemampuan memahami situasi saat ini dan memproyeksikan perkembangannya.
Speak-Up Culture	Budaya yang mendorong semua anggota tim menyampaikan kekhawatiran tanpa rasa takut.
Storming	Tahap kedua model Tuckman — konflik mulai muncul dalam tim.
Swiss Cheese Model	Model Reason yang menggambarkan kecelakaan terjadi saat lubang-lubang pertahanan berlapis sejajar.
Teamwork	Kerja sama tim yang efektif — kolaborasi menuju tujuan bersama.
Toolbox Meeting	Pertemuan singkat sebelum pekerjaan berbahaya untuk identifikasi risiko dan langkah keselamatan.
Transformational Leadership	Lihat Kepemimpinan Transformasional.
Tunnel Vision	Kecenderungan fokus hanya pada satu aspek masalah saat tekanan tinggi, mengabaikan informasi lain.
Watch Handover	Serah terima dinas jaga — transfer informasi kritis antara perwira yang meninggalkan dan mengambil alih jaga.