



Pengaruh kinerja galangan terhadap delivery time pembangunan kri di pt pal indonesia (persero)

Rudi Purwanto¹, Ferdy Hendarto.S²

¹Program Studi Magister Operasi Laut, Sekolah Staff dan Komando Angkatan Laut (Seskoal)

Email: rudi_purwanto@tnial.mil.id

Abstrak

PT PAL Indonesia (Persero) merupakan BUMN yang ditunjuk menjadi *Lead Integrator* dalam melaksanakan pengadaan alat utama sistem senjata (Alutsista) KRI bagi TNI Angkatan Laut. Artinya galangan ini dipercaya menjadi pemandu utama untuk menghasilkan alat utama sistem senjata dan/atau mengintegrasikan semua komponen utama, komponen dan bahan baku menjadi alat utama. Saat ini PT PAL menjadi galangan kapal yang paling banyak bekerjasama dengan TNI Angkatan Laut dalam melaksanakan pembangunan KRI dalam berbagai jenis. Dengan fasilitas, kemampuan dan kinerja yang ada PT PAL menampilkan performa penyerahan pekerjaan pembangunan kapal (*delivery time*) dengan tingkat ketepatan waktu mencapai 80%. Penelitian ini menganalisis pengaruh kinerja PT PAL terhadap performa pencapaian penyerahan pekerjaan pembangunan KRI bagi TNI Angkatan Laut. Hasil penelitian kuantitatif dengan regresi korelasi berganda menunjukkan bahwa kinerja PT PAL Indonesia (Persero) mampu memenuhi *delivery time* yang ditargetkan dan variabel kinerja dalam aspek keuangan, operasional dan SDM mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *delivery time*. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 87,4% yang konsisten dengan data awal mengenai tingkat ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Hasil yang diperoleh juga menunjukkan bahwa aspek SDM lebih dominan daripada kinerja dalam aspek keuangan dan operasional.

Kata Kunci: BumN; galangan kapal; kinerja; *delivery time*; *pembangunan kapal*

The effect of shipyard's performance on the delivery time of indonesian warship construction by pt pal indonesia (persero)

Abstract

Among several state-owned shipyard companies with the capability of new ship building, PT PAL Indonesia is the only company that has been appointed as the lead integrator in conducting the procurement of main weapon system for defense purposes in Indonesia. This This also meant that PT PAL has been entrusted by the government to be at the lead for the production of main weapon system and/or integrating the whole main components, components, and materials to be a completely integrated main weapon system. Therefore, PT PAL has become a main strategic partner for Indonesian Navy in conducting a new warship construction. By its work performance, the shipyard has been able to achieve about 80% of the targeted delivery time. This research analyses the influence of the shipyard's performance in improving the fulfilment of delivery time for the new warships construction projects. The result indicates that PT PAL Indonesia is perceived to have proper capability in achieving the target of delivery time. It is proven by the determination coefficient value of 87,4%, that is consistent with the preliminary data on the level of project delivery time. The result also demonstates the workforce aspect of performance exceeds the financial and operational aspect.

Keywords: *State-owned compan;, shipyard; performance; delivery time; ship's construction*

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan menyebutkan definisi industri pertahanan sebagai industri nasional yang terdiri dari BUMN dan BUMS yang ditetapkan oleh pemerintah untuk sebagian atau seluruhnya menghasilkan alat peralatan pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan untuk memenuhi kepentingan strategis di bidang pertahanan dan keamanan yang berlokasi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pasal 11 Undang-Undang tersebut menyatakan bahwa Badan Usaha Milik Negara yang ditetapkan oleh pemerintah sebagai *lead integrator* yang menghasilkan atau mengintegrasikan alat utama sistem senjata.

Hal tersebut menunjukkan peran vital BUMN dalam industri pertahanan nasional guna mendukung pembangunan kekuatan pertahanan negara. Meskipun terdapat mekanisme penunjukan langsung kepada perusahaan BUMN sebagai *lead integrator*, perusahaan BUMN yang bergerak di bidang industri pertahanan tidak hanya satu. Berdasarkan data di website resmi Kementerian BUMN (bumn.go.id), terdapat beberapa perusahaan BUMN yang bergerak di bidang galangan kapal dan mampu memproduksi kapal perang, yaitu PT PAL Indonesia (Persero), PT Dok Perkapalan Kodja Bahari (DKB), PT Dok dan Perkapalan Surabaya, PT Industri Kapal Indonesia, Barata Indonesia, dan PT Boma Bisma Indra.

Diantara sekian BUMN perkapalan tersebut, PT PAL Indonesia (Persero) merupakan industri strategis pertahanan yang diberi kepercayaan oleh Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP) selaku representasi dari pemerintah sebagai *lead integrator* alutsista matra laut. Penunjukan tersebut dituangkan dalam Surat Keputusan KKIP dengan SK nomor KEP/12/KKIP/XII/2013 tanggal 17 Desember 2013. Artinya, PT PAL diberi tugas untuk menjadi pemandu utama dalam melakukan sinergi untuk memadukan berbagai unsur teknologi dan alat peralatan yang dibutuhkan dalam pembangunan kapal perang sebagai alat utama sistem senjata matra laut.

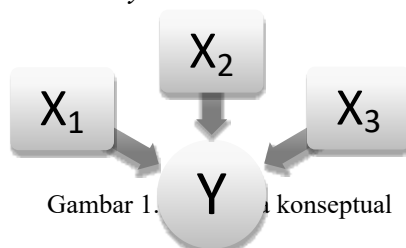
Hingga saat ini PT PAL telah beberapa kali berhasil menguasai teknologi dan mengimplementasikannya dalam pembangunan berbagai jenis kapal perang (KRI) bagi TNI Angkatan Laut, antara lain meliputi kapal Patroli Cepat (PC) alumunium sampai dengan klas 38 meter, kapal Patroli Cepat (PC) baja sampai dengan klas 57 meter, Kapal Cepat Rudal klas 60 meter, Kapal Perusak Kawal Rudal klas 105 meter, dan Kapal *Landing Platform Dock* (LPD) 125 meter. Kepercayaan tersebut sejauh ini mampu ditindaklanjuti oleh PT PAL dengan menampilkan kinerja yang baik dalam berbagai aspek didukung segala fasilitas galangan sehingga dapat mengoptimalkan pemenuhan target penyerahan produk (*delivery time*) kepada TNI AL sebagai pengguna. Evaluasi pekerjaan pembangunan kapal yang dilakukan PT PAL menunjukkan ketepatan *delivery time* sebesar 80% (Disadal, 2018)

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan PT PAL mempunyai kesiapan terbatas dalam membangun kapal perang jenis tertentu secara mandiri (Prasetya Nugraha, 2016). Penelitian itu mengungkapkan bahwa kemampuan PT PAL dibatasi oleh berbagai kendala, khususnya kendala dalam pendanaan dan pengendalian proyek. Sementara Hasil *assessment* Kementerian Pertahanan merekomendasikan PT PAL untuk melakukan perbaikan dan peningkatan pada beberapa aspek, yang salah satunya adalah aspek finansial dan aspek operasional khususnya dalam hal manajemen proyek (Baranahan, 2018). Yang dimaksud dengan *Delivery time* dalam penelitian ini adalah waktu yang diperlukan galangan untuk menyerahkan pekerjaan pembangunan kapal terhitung sejak kontrak pengadaan kapal berlaku secara efektif. Variabel ini menjadi faktor penting dalam menilai daya saing dan prestasi suatu galangan (Pires & Lamb, 2009).

Penelitian ini membagi kinerja dalam tiga aspek yaitu keuangan, operasional dan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mendapatkan gambaran mengenai pengaruh kinerja galangan PT PAL terhadap pencapaian target *delivery time* pembangunan KRI bagi TNI AL, baik secara simultan maupun secara parsial. Tujuannya adalah untuk mengetahui aspek kinerja mana yang perlu ditingkatkan dalam rangka mencapai performa pemenuhan target *delivery time* yang lebih baik. Selain itu, hasil penelitian juga dapat memberi masukan kepada konsumen dan pengambil kebijakan dalam pertimbangan dan pengambilan keputusan dalam bidang pengadaan Alutsista TNI.

METODE

Penelitian dengan menggunakan metode kuantitatif ini dilakukan di Divisi Kapal Perang (Divkaprang) PT PAL Indonesia (Persero) sebagai galangan BUMN yang melaksanakan pekerjaan pembangunan KRI bagi TNI Angkatan Laut, serta Dinas Pengadaan Angkatan Laut, selaku otoritas pengadaan TNI Angkatan Laut. Untuk mengetahui pengaruh kinerja terhadap *delivery time* maka variabel kinerja dibagi menjadi variabel kinerja keuangan, kinerja operasional dan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Selain di galangan BUMN tersebut, penelitian dilakukan di otoritas pengadaan TNI AL yaitu Dinas Pengadaan Angkatan Laut (Disadal) untuk memperoleh persepsi TNI AL selaku *user* terhadap kinerja galangan PT PAL sebagai mitra dalam pekerjaan pembangunan KRI bagi TNI AL. Hubungan antara variabel independen yang terdiri dari kinerja keuangan, kinerja operasional dan kinerja SDM dengan variabel dependen *Delivery Time* diilustrasikan dalam gambar sebagai berikut:



Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H_0 : Kinerja galangan tidak berpengaruh terhadap *delivery time* pembangunan kapal.
 H_1 : Kinerja galangan berpengaruh terhadap *delivery time* pembangunan kapal.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen (X), yaitu kinerja keuangan (X_1), kinerja operasional (X_2) dan kinerja SDM (X_3) serta variabel dependen *Delivery Time* (Y). Subyek penelitian dalam artikel ini adalah pegawai tetap divisi Kapal Perang PT PAL Indonesia (Persero) yang berjumlah 153 orang dan perwira Dinas Pengadaan Angkatan Laut sejumlah 23 orang. Dengan menggunakan rumus *Slovin*, pada tingkat toleransi kesalahan 10% dapat ditentukan sample/responden setidaknya sejumlah 63 orang. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala *Likert* untuk mengumpulkan data mengenai persepsi responden kepada 65 orang responden. Dengan skala tersebut, responden memiliki lima pilihan jawaban dengan skor berbeda sebagaimana pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Tabel Skala Likert

Jenis jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (RR)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa regresi berganda. Untuk itu sebagai terlebih dahulu harus dipenuhi serangkaian uji asumsi klasik untuk mengetahui apakah data bersifat homogen atau tidak melalui uji normalitas data, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas. Setelah asumsi tersebut terpenuhi maka dilakukan uji F dan uji t untuk mengetahui pengaruh variabel independen X terhadap variabel dependen Y. Model analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah regresi linier berganda dengan pengolahan data menggunakan software SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 25 dengan formulasi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \quad (1)$$

Keterangan:

Y	= Delivery Time Pembangunan KRI
X ₁	= Kinerja Keuangan
X ₂	= Kinerja Operasional
X ₃	= Kinerja SDM
α	= Intercept/Konstanta
β	= Koefisien regresi
e	= Variabel yang belum terungkap.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mendapatkan gambaran keadaan PT PAL Indonesia (Persero) sebagai obyek penelitian dalam aspek keuangan, diperoleh melalui analisa terhadap laporan keuangan perusahaan tahun 2016-2017. Hasilnya kemudian disajikan dalam bentuk pernyataan pada kuesioner untuk memperoleh persepsi dari responden terkait dengan kinerja galangan dalam aspek keuangan. Selain aspek keuangan, kuesioner juga dilakukan untuk memperoleh penilaian responden terkait dengan kinerja galangan pada aspek operasional dan aspek sumber daya manusia.

Selanjutnya, dilakukan penelitian kuantitatif untuk menjelaskan kondisi masing-masing variabel yang digunakan secara detail serta melihat hubungan antar variabel tersebut melalui persamaan regresi korelasi berganda. Sebelum melaksanakan uji statistik parametrik terhadap persamaan regresi, dilakukan uji validitas terhadap data pada masing-masing variabel. Setelah dinyatakan valid, maka dilakukan serangkaian uji asumsi klasik pada regresi linear berganda. Setelah melalui serangkaian pengujian tersebut, didapat persamaan regresi korelasi untuk melihat bagaimana pengaruh variabel kinerja keuangan, kinerja operasional dan kinerja SDM terhadap delivery time, baik secara bersama-sama (simultan) maupun berdasarkan masing-masing aspek kinerja secara terpisah (parsial).

Untuk memperoleh data primer bagi variabel kinerja operasional dan kinerja SDM, peneliti menyebarkan kuesioner kepada sejumlah total 65 orang responden dari galangan PT PAL dan Disadal. Jawaban dari pernyataan dalam kuesioner tersebut dinilai menggunakan skala likert. Variabel kinerja keuangan menggunakan data sekunder berupa 13 indikator keuangan perusahaan yang diperoleh berdasarkan laporan keuangan perusahaan tahun 2017. Indikator-indikator tersebut adalah current ratio, quick ratio, cash ratio, debt ratio, debt to equity ratio, return on asset (RoA), Return on Investment (RoI) Return on equity (RoE) profit margin, perputaran piutang, collection period, perputaran persediaan, Total Assets Turn Over (TATO) dan Total Equity to Assets.

Data untuk mengukur variabel kinerja operasional diperoleh melalui pernyataan kuesioner kepada responden mengenai hal-hal yang berkaitan dengan teknis dan operasionalisasi perusahaan mulai dari tahap perencanaan, penyusunan kontrak, proses pembangunan kapal, mekanisme kerja, evaluasi dan administrasi, manajemen proyek, serta hubungan dengan TNI AL selaku user dalam pekerjaan pembangunan kapal. Data untuk mengukur variabel kinerja sumber daya manusia diperoleh melalui pernyataan kuesioner kepada responden mengenai hal-hal yang berkaitan dengan personel yang terlibat dalam pekerjaan pembangunan kapal, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, sertifikasi, jumlah pekerja, standar keamanan dan keselamatan, dan lain-lain. Sementara itu data untuk mengukur variabel pencapaian delivery time diperoleh melalui pernyataan kuesioner kepada

responden mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penyerahan pekerjaan pembangunan kapal, seperti kesesuaian material, mutu, spesifikasi teknis, pemenuhan operational requirement, serta ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Berdasarkan rumus perhitungan rasio-rasio keuangan perusahaan, nilai indikator dalam menilai kinerja keuangan PT PAL pada tahun 2016 dan 2017 adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Indikator kinerja keuangan pt pal 2016-2017

Indikator	2016	2017
<i>Current Ratio</i>	192,66%	174,96%
<i>Quick Ratio</i>	175,19%	162,30%
<i>Cash Ratio</i>	67,93%	79,48%
<i>Debt Ratio</i>	89,53%	90,80%
<i>Debt to equity ratio</i>	854,82%	987,48%
<i>Return on Asset</i>	11,74%	20,53%
<i>ROI</i>	70,63%	33,15%
<i>Return on Equity</i>	-64,85%	-8,10%
<i>Profit margin</i>	15,09%	18,48%
<i>CP</i>	145	423
<i>Inventory Turnover</i>	145	68
<i>TATO</i>	44,46%	41,99%
<i>Tot Equity to Asset</i>	10,5%	9,2%

13 indikator keuangan dalam tabel diatas secara umum menunjukkan nilai yang wajar, kecuali *Debt ratio*, *Debt to Equity Ratio* dan *Return on Equity*. Nilai *Debt ratio* dan *Debt to Equity Ratio* yang sangat besar pada tahun 2016 meningkat pada tahun 2017. Ini menunjukkan ketergantungan perusahaan yang besar terhadap hutang untuk membiayai kegiatan operasionalnya. Sementara itu, nilai *Return on Equity* walaupun menunjukkan perbaikan di tahun 2017 tetapi nilainya masih negatif. Ini menunjukkan bahwa operasional perusahaan untuk menghasilkan ouput belum mampu menghasilkan *return* yang positif bagi ekuitas perusahaan. Hasil yang diperoleh sebagaimana pada tabel tersebut kemudian disajikan dalam bentuk pernyataan kuesioner untuk mengukur persepsi responden atas kinerja keuangan galangan. Berdasarkan pernyataan tersebut, responden kemudian memberikan penilaian dalam skala *Likert* sebagaimana penilaian yang diberikan terhadap variabel kinerja yang lain.

Hasil analisa deskripsi data berdasarkan identitas responden dibagi menjadi beberapa bagian yaitu deskripsi berdasarkan usia, jabatan/kepegangatan, pendidikan serta masa kerja.

Tabel 3. Deskripsi responden penelitian

Usia	Jumlah	Jabatan	Jumlah	Pendidikan	Jumlah	Masa Kerja	Jumlah
20-30	13	Pama/Staff	40	D3 kebawah	17	0-11 thn	11
31-40	29	Pamen/ Manajer	23	S1	30	11-20 thn	32
41-50	18	Pati/Direktur	2	S2 keatas	18	≥ 21 thn	22
> 51	5	-	-	-	-	-	-
Total	65	-	65	-	65	-	65

Berdasarkan tabel tersebut, kelompok responden terbesar berdasarkan usia berada pada kelompok 31-40 tahun sejumlah 29 orang atau sekitar 44%, berdasarkan kelompok jabatan berada pada kelompok Perwira Menengah (Pamen) atau manajer sejumlah 40 orang atau sekitar 61%, berdasarkan kelompok pendidikan berada di kelompok S1 sejumlah 30 orang atau sekitar 46%, serta berdasarkan kelompok masa kerja berada di kelompok dengan masa kerja 11-20 tahun sejumlah 26 orang atau sebesar 49%.

Hasil dari kuesioner yang disebarkan kepada para responden yang berupa jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan variabel yang diteliti dirangkum dalam bentuk prosentase pada tabel berikut:

Tabel 4. Prosentase Jawaban Kuesioner

Variabel	Jawaban				
	1	2	3	4	5
X ₁	-	-	0.86%	61.14%	38%
X ₂	-	-	1.18%	61.88%	36.94%
X ₃	-	0.16%	0.64%	64.80%	34.40%
Y	-	-	0.73%	68%	30.90%

Berdasarkan tabel tersebut, pada variabel kinerja keuangan X₁, sebagian besar responden (61,14%) memberikan persepsi bahwa rasio-rasio keuangan perusahaan menunjukkan kondisi kinerja keuangan yang baik, bahkan 38% dari responden mempunyai persepsi bahwa kinerja keuangan perusahaan sangat baik, dan hanya sebagian kecil dari responden (0,86%) yang ragu-ragu atas kinerja keuangan perusahaan. Pada variabel kinerja operasional X₂, 61,88% reponden meyakini bahwa perusahaan dalam aspek operasional mempunyai kinerja yang baik, 36,94% memberikan persepsi sangat baik dan hanya 1,18% yang meragukan kinerja operasional perusahaan. Dalam hal kinerja SDM X₃, 64,80% responden mempunyai persepsi bahwa kinerja perusahaan dalam aspek ini baik, 34,4% mempunyai persepsi sangat baik sementara hanya sebagian kecil yang meragukan kinerja SDM perusahaan (0,64%) dan sebagian kecil lainnya (0,16%) mempunyai persepsi bahwa kinerja SDM perusahaan tidak baik. Demikian pula dalam hal yang berkaitan dengan variabel waktu penyelesaian pekerjaan Y, sebagian besar responden mempunyai persepsi yang baik (68%) dan sangat baik (30,90%), sementara hanya sebagian kecil responden meragukan hal ini (0,73%).

Sebelum melaksanakan uji regresi korelasi, ada beberapa tahapan uji asumsi klasik yang harus dilakukan terhadap data yang diperoleh dari responden. Tahap pertama adalah melaksanakan uji validitas untuk mengukur sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu penelitian mengukur apa yang diukur sehingga diketahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai r-hitung yang didapat melalui *software* SPSS 25 dengan r-tabel. Hasilnya seluruh data yang ada mempunyai nilai r-hitung yang lebih besar dari nilai r-tabel sebesar 0,396. Dengan demikian seluruh data pada setiap variabel dinyatakan valid. Tahap kedua adalah melakukan uji reliabilitas dengan menghitung nilai *cronbach alpha* setiap variabel yang nilainya harus lebih besar dari 0,6. Hasilnya, seluruh variabel dinyatakan reliabel yang artinya pengukuran secara konsisten memberikan hasil yang tetap sama walaupun dilakukan secara berulang-ulang terhadap subjek dan kondisi yang sama. Tahap ketiga adalah uji normalitas yang dilakukan untuk menilai sebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel normal atau tidak. Karena jumlah data lebih dari 50 data, maka uji normalitas terhadap data dilakukan dengan menggunakan uji normalitas *Kolmogorov Smirnov*. Sebaran data dinyatakan normal apabila nilai Signifikansi (Sig) yang didapat dari uji normalitas Kolmogorov Smirnov lebih besar dari nilai alpha ($\alpha = 0,05$), sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

No.	Variabel	Sig
1	Keuangan (X1)	0,098
2	Operasional (X2)	0,051
3	SDM (X3)	0,200
4	Delivery time (X4)	0,117

Dengan *software* SPSS 25 didapati bahwa seluruh variabel dinyatakan berdistribusi normal atau dengan kata lain data tersebut dapat mewakili populasi, sehingga penelitian dapat digeneralisasikan pada populasi.

Hasil uji Glejser untuk menilai heterokedastisitas menunjukkan bahwa tingkat signifikan pada variabel bebas lebih besar dari 5%, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi linier berganda yang digunakan bebas dari masalah heteroskedastisitas.

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa nilai VIF pada masing-masing variabel bebas kurang dari angka 10 ($VIF < 10$), maka dapat disimpulkan bahwa dalam persamaan regresi tidak

ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau bisa disebut juga dengan bebas dari masalah multikolinieritas, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa persamaan regresi linier berganda yang digunakan bebas dari multikolinieritas, heteroskedastisitas, autokorelasi dan berdistribusi normal. Dari hasil regresi dengan menggunakan program SPSS, maka didapatkan koefisien regresi yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6. Hasil analisis regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,625	3,980		,408	,006
	Keuangan	,280	,296	,346	,947	,035
	Operasional	,117	,120	,348	,980	,033
	SDM	,423	,077	,931	5,509	,000

a. Dependent Variabel: Delivery time, Sumber: SPSS 25

Tahapan berikutnya adalah melakukan uji regresi korelasi dengan delivery time sebagai variabel dependen (Y) dan kinerja keuangan sebagai variabel independent X1, kinerja operasional sebagai variabel independent X2 serta kinerja SDM sebagai variabel independent X3. Hasil yang diperoleh sebagaimana pada tabel diatas adalah persamaan regresi berikut:

$$Y = 1,625 + 0,280X_1 + 0,117X_2 + 0,423X_3, \text{ dengan nilai koefisien determinasi } 0,874.$$

Setelah mendapatkan persamaan regresi tersebut, perlu dilakukan uji t dan uji F. Uji t dilakukan untuk melihat pengaruh secara parsial masing-masing variabel independent terhadap variabel dependen Y. Jika nilai signifikansi (P Value) lebih kecil dari α , maka hipotesis H1 diterima (sig t < 0,05). Dari tabel 4 tersebut, terlihat bahwa nilai Sig pada seluruh variabel yaitu 0,035; 0,033; dan 0,000 lebih kecil daripada nilai α (0,05). Dengan demikian, maka H1 diterima yaitu masing-masing variabel kinerja keuangan, kinerja operasional dan kinerja SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel delivery time. Dari regresi yang dilakukan secara parsial, diperoleh persamaan-persamaan sebagai berikut:

X₁ terhadap Y:

$$Y = 5,99 + 0,674 X_1 \text{ (R-square = 0,69)} \quad (2)$$

Secara parsial, kinerja pada aspek keuangan (X₁) memberikan pengaruh positif kepada *delivery time* (Y). Koefisien 0,674 menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1% dari kinerja pada aspek keuangan (X₁) akan menambah nilai *delivery time* sebesar 0,674. Nilai koefisien determinasi R-square menunjukkan kemampuan variabel bebas (X₁) dalam menjelaskan varians dari variabel dependen (Y) adalah sebesar 69% yang masuk dalam kategori kuat dan terdapat 31% faktor lain yang menjelaskan varians dari variabel dependen (Y).

X₂ terhadap Y:

$$Y = 6,92 + 0,272 X_2 \text{ (R-square = 0,65)} \quad (3)$$

Secara parsial, kinerja pada aspek operasional (X₂) memberikan pengaruh positif kepada *delivery time* (Y). Koefisien 0,272 menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1% dari kinerja pada aspek keuangan (X₂) akan menambah nilai *delivery time* (Y) sebesar 0,272. Nilai koefisien determinasi R-square menunjukkan kemampuan variabel bebas (X₂) dalam menjelaskan varians dari variabel dependen (Y) adalah sebesar 65% yang masuk dalam kategori kuat dan terdapat 35% faktor lain yang menjelaskan varians dari variabel dependen (Y).

X₃ terhadap Y:

$$Y = 1,38 + 0,423 X_3 \text{ (R-square = 0,87)} \quad (4)$$

Secara parsial, kinerja pada aspek SDM (X₃) memberikan pengaruh positif kepada *delivery time* (Y). Koefisien 0,423 menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1% dari kinerja pada aspek keuangan (X₃) akan menambah nilai *delivery time* (Y) sebesar 0,423. Nilai koefisien determinasi R-square menunjukkan kemampuan variabel bebas (X₃) dalam menjelaskan varians dari variabel dependen (Y) adalah sebesar 87% yang masuk dalam kategori kuat dan terdapat 13% faktor lain yang menjelaskan varians dari variabel dependen (Y).

Berdasarkan uji t dan nilai koefisien determinasi (R-square), diketahui bahwa pengaruh variabel independen X_3 (Kinerja SDM) terhadap variabel dependen Y (*delivery time*) lebih signifikan dibanding pengaruh variabel dependen X_1 (Kinerja keuangan) atau variabel dependen X_2 (Kinerja operasional) terhadap variabel dependen Y (*delivery time*). Dengan demikian di PT PAL, kinerja SDM lebih dominan pengaruhnya dalam mewujudkan *delivery time* galangan yang lebih baik. Ini berarti sumber daya manusia di PT PAL yang terlibat dalam proyek pembangunan KRI mampu mewujudkan target *delivery time* yang diharapkan.

Setelah itu, uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari seluruh variabel independent secara simultan terhadap variabel dependen Y. Jika nilai signifikansi F lebih kecil dari α , maka hipotesis diterima ($\text{sig } F < 0,05$). Dari hasil penghitungan dengan SPSS, seluruh variabel independen X_1 , X_2 dan X_3 mempunyai pengaruh signifikan secara linear dan positif terhadap variabel dependen Y secara simultan. Artinya, setiap kenaikan nilai pada variabel independen X (kinerja) akan menyebabkan kenaikan pula pada variabel dependen Y (*delivery time*).

Tabel 7. Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	220,627	3	73,542	48,364	,000 ^b
	Residual	31,933	61	1,521		
	Total	252,560	64			

a. Dependent Variabel: *Delivery time* b. Predictors: (Constant), SDM, Operasional, Keuangan

Berdasarkan persamaan regresi korelasi yang telah didapatkan, pada PT PAL koefisien variabel X_1 sebesar 0,280 artinya jika variabel lain nilainya tetap, maka setiap 1% kenaikan dari X_1 akan menyebabkan peningkatan nilai Y sebesar 0,280. Variabel kinerja keuangan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terKoefisien variabel X_2 sebesar 0,117 berarti bahwa setiap kenaikan 1% dari variabel X_2 sementara variabel lain tetap, akan meningkatkan nilai Y sebesar 0,117. Sedangkan nilai koefisien X_3 sebesar 0,423 menunjukkan bahwa tiap kenaikan 1% dari variabel X_3 dan variabel lain nilainya tetap, akan meningkatkan nilai Y sebesar 0,423. Nilai koefisien determinasi (*Rsquare*) sebesar 0,874 mengandung arti bahwa variabel kinerja keuangan, kinerja operasional dan kinerja SDM secara simultan memberikan pengaruh terhadap *delivery time* (Y) sebesar 87,4%. Sementara sisanya sebesar 12,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan.

Kinerja keuangan memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap performa *delivery time* pembangunan KRI. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian *delivery time* yang lebih baik dapat terwujud dengan semakin baiknya rasio-rasio keuangan dalam perusahaan. Artinya indikator-indikator penyusun laporan keuangan dapat dikelola dengan baik oleh perusahaan secara profesional sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen keuangan. Namun sebaliknya, jika pengelolaan atas indikator-indikator tersebut menurun, akan berdampak pada kinerja keuangan perusahaan yang akan memberi pengaruh negatif terhadap pencapaian *delivery time* pembangunan KRI. Pengelolaan tersebut terutama dilakukan terhadap aset lancar, utang lancar, efek, total hutang, total aktiva, ekuitas, pendapatan, investasi, penjualan, laba operasional, piutang, dan persediaan dalam rangka mendapatkan rasio keuangan yang proporsional sebagai indikator atas kinerja perusahaan.

Kinerja operasional memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap performa *delivery time* pembangunan KRI. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya kinerja galangan dalam aspek operasional akan mendukung terwujudnya performa *delivery time* pembangunan KRI yang lebih baik. Aspek operasional dalam kinerja ini berkaitan dengan hal-hal seperti kemampuan galangan merealisasikan *operational requirement* dan spesifikasi teknis yang diminta oleh TNI AL, perencanaan, penyusunan kontrak, kemampuan desain kapal, penguasaan teknis, sistem dan mekanisme kerja, hubungan koordinasi dan kerjasama dengan Disadal, keterbukaan terhadap pengawasan dan evaluasi, fasilitas, peralatan dan perlengkapan, sarana dan prasarana produksi, kerjasama tim, kemampuan galangan mendatangkan material dan peralatan kapal dengan tepat waktu, kemampuan melaksanakan instalasi dan integrasi sistem, penyelenggaraan kegiatan administrasi, dan uji coba peralatan. Jika hal-hal tersebut dapat dikelola dengan baik maka kinerja perusahaan dalam

aspek operasional meningkat yang akan mempengaruhi tercapainya target *delivery time* yang diharapkan. Sebaliknya, jika hal-hal tersebut tidak diperhatikan oleh perusahaan, maka kinerja dalam aspek operasional menurun yang akibatnya menghambat pemenuhan target *delivery time* pembangunan KRI.

Kinerja SDM memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap performa *delivery time* pembangunan KRI. Hal ini menunjukkan bahwa dengan SDM yang lebih berkualitas serta mempunyai kinerja yang baik maka hal tersebut sangat membantu galangan dalam pencapaian performa *delivery time* pembangunan KRI yang lebih baik. Kinerja dalam aspek SDM yang dimaksud berkaitan dengan hal-hal seperti latar belakang pendidikan dan pengalaman personel, kecukupan jumlah personel di galangan, sarana dan prasarana bagi pegawai, kompensasi dan pemenuhan hak-hak personel, standar sertifikasi, pendidikan dan latihan, standar disiplin dan keamanan kerja, penilaian kinerja, serta kesempatan mengembangkan karir. Pemenuhan terhadap hal-hal tersebut dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam aspek sumber daya manusia sehingga mewujudkan performa *delivery time* yang lebih baik. Namun sebaliknya, jika hal-hal tersebut tidak diperhatikan dengan baik oleh perusahaan, maka pengaruhnya akan negatif terhadap kinerja SDM dalam mencapai target *delivery time* pembangunan KRI.

Hasil penelitian konsisten dengan hasil assessment Dinas Pengadaan Angkatan Laut bahwa tingkat ketepatan penyerahan pekerjaan (*delivery time*) PT PAL mencapai 80%. Hasil penelitian ini juga memperkuat hasil assessment Baranahan Kemhan dan penelitian Prasetya Nugraha (2016) yang menyatakan bahwa PT PAL mempunyai keterbatasan melaksanakan pembangunan kapal baru pada aspek finansial terutama berupa kendala pada pendanaan serta keterbatasan pada aspek operasional khususnya dalam hal manajemen proyek.

SIMPULAN

Terdapat hubungan linier yang positif antara kinerja dalam aspek keuangan, operasional dan sumber daya manusia terhadap performa *delivery time* pada galangan kapal PT PAL Indonesia (Persero) baik secara parsial maupun secara simultan. Artinya peningkatan pada kinerja galangan dalam ketiga aspek tersebut akan berpengaruh terhadap kecepatan galangan untuk melaksanakan *delivery time* yang lebih baik. Begitu pula sebaliknya, penurunan pada kinerja dalam ketiga aspek tersebut mengakibatkan menurunnya performa *delivery time* galangan sehingga waktu penyelesaian yang dibutuhkan dalam pembangunan KRI semakin lama.

Dari ketiga aspek kinerja dalam penelitian ini, kinerja sumber daya manusia merupakan aspek kinerja yang lebih dominan pengaruhnya dalam mewujudkan performa *Delivery time* pembangunan KRI dibandingkan dengan kinerja pada aspek operasional dan aspek keuangan. Hal tersebut menunjukkan kinerja galangan yang belum merata pada pada seluruh aspek yang diteliti.

Hasil penelitian membuktikan bahwa dengan kinerja yang ditunjukkan dalam aspek keuangan, operasional dan SDM, PT PAL Indonesia (Persero) mampu memenuhi pencapaian *delivery time* pembangunan KRI bagi TNI AL. Ini sekaligus membuktikan kelayakan PT PAL untuk menjadi pemandu utama dalam industri Alutsista matra laut sebagaimana diamanatkan oleh aturan perundang-undangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Husen, A. (2008). *Manajemen Proyek, Perencanaan, Penjadwalan dan Pengendalian Proyek*. Yogyakarta: Andi.
- Kerzner. (1995). *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling*. (Vol. 5). New York: Van Nostrand.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yusgiantoro, P. (2014). *Ekonomi Pertahanan*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Karim, S. (2014). *Membangun Kemandirian Industri Pertahanan*. Jakarta: KPG.

- Eyres, D. (2007). *Ship Construction*. (6, Ed.) Oxford: Elsevier.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (5 ed.). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Pramuwati, E. (2018). *PT PAL Indonesia (Persero) and Subsidiary: Consolidated Financial Statements 2016 and 2017*. Surabaya : Amir Abadi Jusuf & Rekan Public Accountants.
- Santosa, P. I. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Andi.
- Mulyawan, S. (2015). *Manajemen Keuangan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Murdayanti, Y. (2017). *Anggaran Perusahaan*. Bogor: In Media.
- Nugraha, P. (2016). Studi Kelayakan PT PAL Indonesi (Persero) Dalam Pembangunan Kapal Perusak Kawal Rudal Guna Mendukung Ketahanan Alutsista TNI AL. *Jurnal Ketahanan Nasional*, 22, 255-266.
- Kadir. (2015). *Statistika Terapan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Chang, R. (2011). *Measuring Organizational Performance*. Jakarta: PPM.
- P.Mallery, G. a. (2003). *SPSS for Windows Stepp by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon.
- Pires.F, Lamb.T. (2009). Shipbuilding Performance Benchmarking. *International Journal of Business Performance Management*, Vol.11, No.3.
- Hayes, A. (2013). *Introduction to Meditation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford.
- Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan
- Surat Keputusan KKIP nomor KEP/12/KKIP/XII/2013 tanggal 17 Desember 2013.
- Baranahan, Kemhan (2018). *Capability Assessment PT PAL Indonesia (Persero)*, tidak dipublikasikan
- Disadal (2018). *Laporan Pelaksanaan Assessment Galangan Potensial 2018*. tidak dipublikasikan