

# PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMEDIASI PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA MASINIS PADA PT. KERETA API INDONESIA DAOP 8 SURABAYA

Is Wahyudiono

Jurusan Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya  
Jl. Wisata Menanggal No. 42, Surabaya 60234, Phone: +62318550077  
E-mail : [lswahyudionocb@gmail.com](mailto:lswahyudionocb@gmail.com)

**Abstrak** : Penelitian ini dilatarbelakangi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja masinis, pelatihan kerja, dan kepemimpinan. Penelitian ini membahas tentang peran kepemimpinan dalam memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja masinis, mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kepemimpinan masinis, dan mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja melalui kepemimpinan masinis. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatory. Populasi dalam penelitian ini adalah masinis pada PT. KAI Daop 8 Surabaya yang berjumlah 70 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sensus*. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 70 orang. Metode analisis penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja masinis, pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan masinis, pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja melalui kepemimpinan masinis.

**Kata kunci:** Pelatihan kerja, Kepemimpinan, Kinerja

**Abstract** : *This research is motivated by problems related to machinist performance, job training, and leadership. This study discusses the role of leadership in mediating the effect of job training on the performance of machinists at PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya which aims to determine and analyze the effect of job training on the performance of machinists, find out and analyze the effect of job training on machinist leadership, and determine and analyze the effect of job training on performance through machinist leadership. This research is an explanatory research. The population in this study was a machinist at PT. KAI Daop 8 Surabaya, totaling 70 people. Sampling technique using a census. The sample in this study amounted to 70 people. The method of analysis of this study uses a Structural Equation Modeling (SEM) approach based on Partial Least Squares (PLS). The results of this study indicate that job training has a significant effect on machinist performance, job training has a significant influence on machinist leadership, job training has a significant influence on performance through machinist leadership.*

**Keywords:** Job Training, Leadership, Performance

## PENDAHULUAN

Belakangan ini banyak pemberitaan di beberapa media yang terkait dengan isu sifat jasa layanan transportasi kereta api yang dianggap kurang menunjukkan kemajuan, terutama dalam hal

keamanan, keselamatan, penundaan perjalanan kereta api dan kenyamanan. Tidak hanya itu, pelayanan kereta api juga masih mengalami penundaan dan kerugian, sehingga dapat memperburuk nama PT. KAI (Persero) sebagai Badan

Usaha Milik Negara di bidang perkeretaapian. Satu lagi masalah yang harus diselesaikan oleh PT. KAI (Persero) semacam tidak berkoordinasi dengan batas gerbong kereta dengan jumlah pengguna layanan. Berikut ini adalah sarana-sarana yang terdapat di dalam kereta api oleh PT. KAI (Persero) yang dianggap masih jauh oleh pengguna layanan transportasi, sehingga perlu dilakukan perbaikan pada sarana tersebut agar pengguna mendapatkan rasa aman selama beraktivitas di dalam kereta.

Untuk mengelola keadaan saat ini, perusahaan transportasi, khususnya transportasi kereta api, diperlukan untuk secara konsisten memiliki pilihan untuk memutuskan sistem dan pendekatan jasa layanannya di bidang sumber daya manusia (SDM) secara tepat. SDM merupakan sesuatu yang vital dalam industri transportasi, mengingat kecukupan dan pencapaian suatu layanan transportasi sangat bergantung pada kualitas dan pelaksanaan SDM di jasa layanan transportasi darat.

Terkait dengan pencapaian suatu organisasi penyelenggara transportasi kereta api tidak dapat dipisahkan dari sifat SDM-nya, khususnya masinis, mengingat idealitas datang dan berangkatnya kereta api bergantung pada sifat pekerjaan masinis. Presentasi masinis ditunjukkan dengan hasil kerja yang sungguh-sungguh baik jumlah maupun kualitas yang diperoleh masinis dalam menyelesaikan kewajibannya sesuai kewajibannya. Prestasi dalam mengoperasikan kereta api dalam menyelesaikan kapasitasnya menunjukkan presentasi yang baik dari para masinis, karena dengan pelaksanaan yang baik tujuan latihan fungsional kereta api akan tercapai secara ideal. Rivai dan Sagala (dalam Rachmawati, 2016) mencirikan kinerja sebagai suatu jenis disposisi yang ditunjukkan oleh seseorang dengan jenis pelaksanaan pekerja yang sesuai dengan kapasitasnya dalam organisasi. Di atas kereta, sikap nyata masinis adalah

kinerja sebagai bentuk pencapaian yang ditunjukkan oleh masinis.

Pada organisasi penyelenggara transportasi massal kereta api, sering terjadi perbedaan terkait kinerja masinis yang disebabkan karena beberapa faktor yang mendasarinya, antara lain; kepemimpinan dan pelatihan kerja yang disinggung oleh Asmawiyah (2020); Kumara dan Utama (2016); Sitanggung (2017).

Dalam kegiatan operasionalisasi kereta api kepemimpinan masinis juga memegang peranan yang sangat penting guna kelancaran dan kenyamanan pelayanan transportasi di gerbong kereta. Koordinator masinis yang cakap dalam kegiatan kepemimpinannya terkait dengan operasionalisasi kereta akan berdampak pada tingginya kinerja masinis dan tingginya kinerja PT. KAI atas pelayanan di dalam kereta. Kepemimpinan adalah pendekatan untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dan bagaimana pekerjaan dilakukan secara efektif, seperti halnya pendekatan untuk bekerja dengan upaya individu dan agregat untuk mencapai tujuan (Rivai, 2015: 94).

Tingginya kualitas kepemimpinan dan kinerja masinis dipengaruhi oleh pelatihan kerja masinis. Kepemimpinan yang baik terbentuk oleh sejauhmana kompetensi masinis yang didapatkan melalui kualitas pelatihan kerja yang diikutinya. Widodo (2015:82) berpendapat bahwa pelatihan kerja adalah suatu perkembangan dari latihan individu yang dimaksudkan untuk lebih mengembangkan kemampuan dan informasi secara prosedural sehingga dapat menunjukkan keterampilan yang dapat dibuktikan pada bidangnya masing-masing.

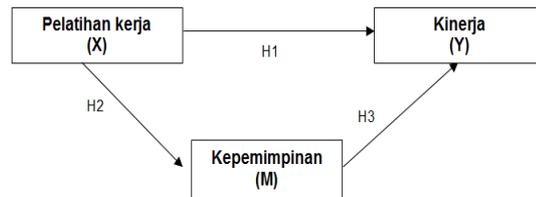
Berdasarkan observasi penulis pada beberapa orang masinis, ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja masinis yang terkesan kurang optimal seperti masih ada masinis yang belum memiliki kemampuan yang optimal dalam

melaksanakan tugas di luar pekerjaannya, kecepatan berfikir dan kecepatan bertindak/bekerja dan masinis kurang memperhatikan terkait menjaga keselamatan kerjanya. Selanjutnya permasalahan terkait dengan kepemimpinan, banyak masinis merasa tidak mengalami proses pengarahan dari atasan supaya bekerja sama sebaik-baiknya untuk menyelesaikan tugas utama berdasarkan keterampilan dan sumber daya yang tersedia dan seringkali atasan kurang menerapkan model kepemimpinan yang sesuai dalam kegiatan pengambilan keputusan sehingga banyak masinis yang merasa kurang puas. Kemudian permasalahan pada pelatihan kerja, ada beberapa masinis yang meninformasikan terkait sarana dan prasarana pelatihan kerja yang dilakukan oleh perusahaan serta seringkali dalam kegiatan pelatihan materi dan metode pelatihan sulit untuk diterapkan pada kondisi kerjanya saat ini.

Sesuai dengan permasalahan yang telah diidentifikasi tersebut maka tujuan dari penelitian ini antara lain: (1) mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya, (2) mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kepemimpinan masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya, (3) mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja melalui kepemimpinan masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya.

## KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Secara konseptual, variabel terdiri dari 3 kelompok variabel yaitu: variabel endogen yaitu kinerja, variabel eksogen yaitu pelatihan kerja, dan variabel mediasi (*intervening variable*) yaitu kepemimpinan. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dideskripsikan pada gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1 : Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya.
- H2 : Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya.
- H3 : Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepemimpinan masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu suatu metodologi penelitian yang berupaya untuk mengkuantifikasi data dan biasanya menerapkan analisis statistik tertentu (Maholtra, 2016:161). Selanjutnya penelitian ini tergolong dalam penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang menunjukkan hubungan kausalitas dua atau lebih variabel penelitian (Sugiyono, 2017: 25).

Populasi dalam penelitian ini yaitu masinis pada PT. KAI Daop 8 Surabaya yang berjumlah 70 orang. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah sampling jenuh (*sensus*) yaitu metode pengambilan sampel apabila seluruh populasi digunakan sebagai sampel dalam penelitian (Sugiyono, 2017: 85).

Metode analisis data dilakukan secara deskriptif kuantitatif melalui nilai mean, median, dan standar deviasi. Selanjutnya untuk melihat pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja melalui kepemimpinan yaitu menggunakan pendekatan *Structural Equation*

*Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Menurut Wold (Ghozali & Latan, 2017:45) *Partial Least Squares* (PLS) merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi, data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval, sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), jumlah *sample* tidak harus besar.

## HASIL DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Nilai indikator masing-masing konstruk atau variabel laten yang diestimasi dalam penelitian ini didasarkan pada nilai mean, median, standar deviasi yang diperoleh dari nilai *output* PLS yang dideskripsikan pada tabel 1.

(KIN3) memiliki nilai mean yang lebih besar dari nilai mediannya sehingga tergolong baik. Adapun nilai mean terbesar ditunjukkan oleh indikator sikap dan keterampilan instruktur (PLT3) sebesar 3,814, sedangkan nilai mean terkecil ditunjukkan oleh indikator materi pelatihan (PLT1) sebesar 3,600. Dengan demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kinerja masinis di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya tergolong kurang baik.

Selanjutnya pada konstruk pelatihan kerja, seluruh indikator memiliki nilai mean yang lebih kecil dari nilai mediannya sehingga tergolong kurang baik. Adapun nilai mean terbesar ditunjukkan oleh indikator sikap dan keterampilan instruktur (PLT3) sebesar 3,814, sedangkan nilai mean terkecil ditunjukkan oleh indikator materi

**Tabel 1**  
**Nilai Mean, Median, Standar Deviasi Indikator Masing-masing Konstruk**

Variabel	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Median
Kinerja (Y)	Kuantitas pekerjaan (KIN1)	3,843	0,651	4,000
	Kualitas pekerjaan (KIN2)	3,871	0,658	4,000
	Kemandirian (KIN3)	4,114	0,649	4,000
	Inisiatif (KIN4)	3,800	0,528	4,000
	Keandalan (KIN5)	3,957	0,432	4,000
	Kerjasama (KIN6)	4,000	0,482	4,000
Pelatihan kerja (X)	Materi pelatihan (PLT1)	3,600	0,493	4,000
	Metode pelatihan (PLT2)	3,643	0,539	4,000
	Sikap dan keterampilan instruktur (PLT3)	3,814	0,519	4,000
	Lama pelatihan (PLT4)	3,800	0,469	4,000
	Fasilitas pelatihan (PLT5)	3,629	0,487	4,000
Kepemimpinan (M)	Pengambilan keputusan (PIM1)	3,957	0,576	4,000
	Perencanaan (PIM2)	3,886	0,578	4,000
	Pengawasan (PIM3)	4,071	0,621	4,000
	Pengarahan (PIM4)	3,843	0,500	4,000
	Motivator (PIM5)	4,014	0,691	4,000

Sumber: Data diolah (2021)

Menurut tabel 1 terlihat bahwa pada konstruk kinerja, indikator kuantitas pekerjaan (KIN1), kualitas pekerjaan (KIN2), inisiatif (KIN4), keandalan (KIN5), kerjasama (KIN6) memiliki nilai mean yang lebih kecil dari nilai mediannya sehingga tergolong kurang baik, sementara indikator kemandirian

pelatihan (PLT1) sebesar 3,600. Dengan demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa pelatihan kerja masinis di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya tergolong kurang baik.

Kemudian pada konstruk kepemimpinan, indikator pengambilan

keputusan (PIM1), perencanaan (PIM2), dan pengarahan (PIM4) memiliki nilai mean yang lebih kecil dari nilai mediannya sehingga tergolong kurang baik, sementara indikator pengawasan (PIM3) dan motivator (PIM5) memiliki nilai mean yang lebih besar dari nilai mediannya sehingga tergolong baik. Adapun nilai mean terbesar ditunjukkan oleh indikator pengawasan (PIM3) sebesar 4,071, sedangkan nilai mean terkecil ditunjukkan oleh indikator pengarahan (PIM4) sebesar 3,843.

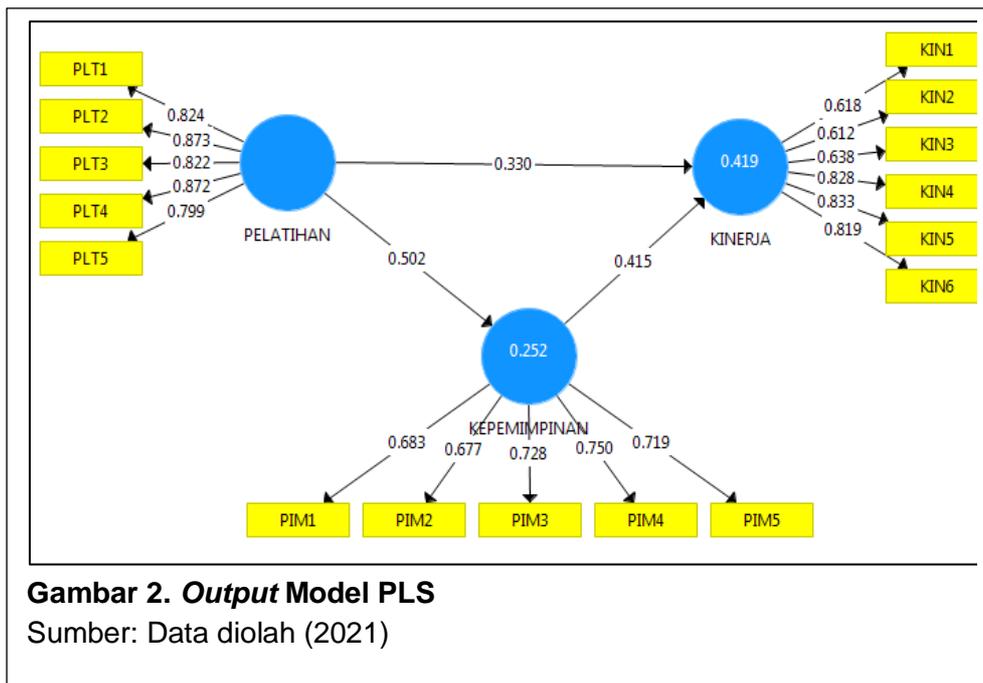
### Convergent Validity

Berdasarkan gambar 2 dideskripsikan seluruh indikator masing-masing konstruk memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,6. Hal ini berarti memiliki tingkat validitas yang cukup tinggi sehingga memenuhi *convergent validity*.

asumsi indikator kinerja lainnya konstan. Pada konstruk pelatihan kerja, indikator PLT2 memiliki nilai *loading factor* yang paling besar yaitu sebesar 0,873, artinya metode pelatihan memberikan kontribusi dominan dalam pembentukan konstruk pelatihan kerja yaitu sebesar 87,3% dengan asumsi indikator pelatihan kerja lainnya konstan. Pada konstruk kepemimpinan, indikator PIM4 memiliki nilai *loading factor* yang paling besar yaitu sebesar 0,750, artinya indikator pengarahan memberikan kontribusi dominan dalam pembentukan konstruk kepemimpinan yaitu sebesar 75% dengan asumsi indikator kepemimpinan lainnya konstan.

### Discriminant Validity

Perbandingan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk dalam model, didapatkan nilai korelasi antar



Nilai *loading factor* dapat berfungsi untuk mengukur seberapa besar kontribusi indikator membentuk konstraknya. Berdasarkan gambar 2 didapatkan bahwa indikator KIN5 memiliki nilai *loading factor* yang paling besar yaitu sebesar 0,833, artinya keandalan memberikan kontribusi dominan dalam pembentukan konstruk kinerja yaitu sebesar 83,3% dengan

konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE diperoleh melalui hasil uji *Fornell-Larcker Criterion*.

Berdasarkan tabel 2, terlihat seluruh nilai akar kuadrat AVE (angka yang ditebalkan) memiliki nilai yang lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya (angka yang tidak ditebalkan) dalam model, artinya

**Tabel 2**  
**Nilai akarAVE dan Korelasi Antar Konstruk**

	Kepemimpinan	Kinerja	Pelatihan kerja
Kepemimpinan	<b>0,712</b>		
Kinerja	0,581	<b>0,732</b>	
Pelatihan kerja	0,502	0,539	<b>0,839</b>

Sumber: Data diolah (2021)

seluruh konstruk memenuhi kriteria *discriminant validity*.

**Reliability**

Uji reliabilitas diketahui dari skor *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Skor *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* disyaratkan minimal 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2006 dalam Hartono dan Abdillah, 2015:62). Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan pada pengujian selanjutnya.

(moderat), artinya kinerja dipengaruhi oleh variabel pelatihan kerja dan kepemimpinan dengan moderat sebesar 41,9%, sedangkan sisanya sebesar 58,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model tersebut.

**Analisis Q-Square ( $q^2$ )**

Nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sedangkan kurang dari 0 menunjukkan model tidak memiliki *predictive relevance* (Ghozali & Latan, 2017:79). Nilai  $Q^2$  sebesar 0,196 (lebih dari nol) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel laten kinerja yang digunakan dalam model struktural merupakan variabel laten yang memiliki relevansi prediksi yang baik dan

**Tabel 3**  
**Nilai Cronbach's alpha dan Composite Reliability**

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability
KEPEMIMPINAN	0,759	0,837
KINERJA	0,825	0,872
PELATIHAN	0,895	0,922

Sumber : Data diolah (2021)

**Analisis R-Square ( $R^2$ )**

Terdapat tiga kriteria pengukuran  $R^2$  yaitu 0,67 atau kuat, 0,33 atau moderat, dan 0,19 atau lemah (Ghozali & Latan, 2017:78). Nilai *R-square* dari variabel kepemimpinan diperoleh sebesar 0,252 (lemah), artinya kepemimpinan dipengaruhi oleh variabel pelatihan kerja dengan lemah sebesar 25,2%, sedangkan sisanya sebesar 74,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model tersebut. Selanjutnya nilai *R-square* dari variabel kinerja sebesar 0,419

memenuhi kriteria relevansi prediktif suatu model yaitu  $Q^2 > 0$ .

**Analisis GoF**

Semakin besar nilai GoF maka penggambaran model semakin sesuai. Kategori nilai GoF menurut Cohen (dalam Ghozali & Latan, 2017:83) terbagi menjadi tiga, yaitu 0,1 (lemah), 0,25 (moderat), dan 0,36 (besar). Nilai GoF 0,382 diinterpretasikan GoF besar, artinya model pengukuran (*outer model*) dengan model struktural (*inner model*)

sudah memenuhi kriteria kelayakan *goodness of fit*.

**Bootstrapping**

Pada pengaruh langsung pelatihan kerja terhadap kepemimpinan menunjukkan nilai koefesien jalur sebesar 0,502 dengan nilai  $T_{hitung}$

**Tabel 4**  
**Deskripsi Pengaruh Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KEPEMIMPINAN -> KINERJA	0,415	0,425	0,124	3,347	0,001
PELATIHAN -> KEPEMIMPINAN	0,502	0,516	0,091	5,513	0,000
PELATIHAN -> KINERJA	0,330	0,332	0,136	2,421	0,016

Sumber: Data diolah (2021)

**Tabel 5**  
**Deskripsi Pengaruh Tidak Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
PELATIHAN -> KEPEMIMPINAN -> KINERJA	0,208	0,222	0,084	2,478	0,014

Sumber: Data diolah (2021)

Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model struktural, dapat dilihat dari nilai t-statistik antara variabel eksogen ke variabel endogen dalam tabel *Path Coefficients* pada *output* SmartPLS. Tabel 4 menunjukkan hasil perhitungan PLS yang menyatakan pengaruh langsung antar variabel laten.

Berdasarkan Tabel 4, hasil perhitungan PLS yang menyatakan pengaruh langsung pelatihan kerja terhadap kinerja menunjukkan nilai koefesien jalur sebesar 0,330 dengan nilai  $T_{hitung}$  sebesar 2,421 > 1,96. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. Dengan demikian **hipotesis 1 diterima**.

sebesar 5,513 > 1,96. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. Dengan demikian **hipotesis 2 diterima**.

Sementara pada pengujian pengaruh tidak langsung pelatihan kerja terhadap kinerja melalui kepemimpinan sebagai variabel *intervening* (pengujian hipotesis 3) dideskripsikan melalui hasil *Specific Indirect Effect* pada *output* PLS.

Berdasar pada tabel 5 terlihat bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepemimpinan menunjukkan nilai koefesien jalur sebesar 0,208 dengan nilai  $T_{hitung}$  sebesar 2,478 > 1,96. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja masinis melalui kepemimpinan pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. Dengan demikian **hipotesis 3 diterima**.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja

Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pada tabel 4 menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,330 dengan nilai  $T_{hitung}$  sebesar  $2,421 > 1,96$  bernilai **signifikan**, artinya pelatihan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 1** yang berbunyi "Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya" diterima pada taraf kepercayaan 95% dengan kontribusi langsung sebesar 33%.

Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan bahwa pelatihan kerja berdasarkan metode pelatihan sesuai dengan materi pelatihan yang disampaikan kepada masinis memberikan pengaruh yang berarti pada kinerja masinis berdasarkan masinis memiliki kemampuan untuk beradaptasi untuk bereaksi terhadap perubahan kondisi dalam pekerjaan.

Hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini mendukung temuan dari penelitian Berliana *et al* (2020) yang menyatakan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Aksana Aji Rasa, penelitian Simbar *et al* (2019) yang menyatakan secara parsial pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Telkom Manado, penelitian Samwel (2018) yang menyatakan pelatihan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pemboran di Geita, Shinyanga dan Mara Daerah di Tanzania, Anggereni (2018) yang menyatakan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kabupaten Buleleng, penelitian Purba (2016) yang menyatakan pelatihan dan gaya

kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa, penelitian Safitri (2019) yang menyatakan pelatihan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan Departemen Machine Shop PT. Batam, penelitian Priyamedha dan Supartha (2019) yang menyatakan diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan The Royal Santrian Luxury Beach Villas Bali.

### Pengaruh pelatihan kerja terhadap kepemimpinan

Pengaruh pelatihan kerja terhadap kepemimpinan pada tabel 4 menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,502 dengan nilai  $T_{hitung}$  sebesar  $5,513 > 1,96$  bernilai **signifikan**, artinya pelatihan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepemimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 2** yang berbunyi "Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya" diterima pada taraf kepercayaan 95% dengan kontribusi langsung sebesar 50,2%.

Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan bahwa pelatihan kerja melalui metode pelatihan sesuai dengan materi pelatihan yang disampaikan kepada masinis memberikan pengaruh yang berarti pada kepemimpinan yang didasarkan pada pengarahan dilakukan agar masinis mampu bekerja sama dalam menjalankan pekerjaannya secara optimal di PT. KAI Daop 8 Surabaya.

Hasil pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini mendukung temuan dari penelitian Simbar *et al* (2019) yang menyatakan secara parsial pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Telkom Manado, penelitian penelitian Purba (2016) yang menyatakan pelatihan dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan dan positif

terhadap kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa, penelitian Priyamedha dan Supartha (2019) yang menyatakan diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan The Royal Santrian Luxury Beach Villas Bali.

### **Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja melalui kepemimpinan**

Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja melalui kepemimpinan pada tabel 5 menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,208 dengan nilai  $T_{hitung}$  sebesar 2,478 > 1,96 bernilai **signifikan**, artinya pelatihan kerja berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepemimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 3** yang berbunyi "Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepemimpinan masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya" diterima pada taraf kepercayaan 95% dengan kontribusi tidak langsung sebesar 20,8%.

Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan bahwa pelatihan kerja melalui metode pelatihan sesuai dengan materi pelatihan yang disampaikan kepada masinis yang dimediasi oleh kepemimpinan yang didasarkan pada pengarahan dilakukan agar masinis mampu bekerja sama dalam menjalankan pekerjaannya secara optimal di PT. KAI Daop 8 Surabaya memberikan pengaruh yang berarti pada kinerja yang didasarkan pada masinis memiliki kemampuan untuk beradaptasi untuk bereaksi terhadap perubahan kondisi dalam pekerjaan.

Hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini mendukung temuan dari penelitian Asmawiyah (2020) yang menyatakan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar, penelitian Mira & Odeh (2018) yang menyatakan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Jeddah Islamic Port Kerajaan Arab Saudi,

penelitian Kumara & Utama (2016) yang menyatakan pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepemimpinan karyawan di Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Beberapa rumusan kesimpulan penelitian ini antara lain: (1) pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja masinis, (2) pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan masinis, dan (3) pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja melalui kepemimpinan masinis pada PT. KAI Daop 8 Surabaya.

Berdasarkan beberapa kesimpulan terkait dengan kinerja masinis PT. KAI Daop 8 Surabaya, maka disarankan beberapa hal yang berguna dalam peningkatan kinerja masinis dengan cara memprioritaskan program pelatihan kerja yang berorientasi pada ketepatan metode pelatihan dengan materi pelatihan dan memprioritaskan program kepemimpinan masinis yang berorientasi pada kegiatan pengarahan kepada masinis untuk mampu bekerja sama dengan orang lain.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Asmawiyah. 2020. Peran Kepemimpinan Sebagai Mediasi Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 3 (3) : 31-43.
- Berliana, V. V., Noveria S., Lisa H. S. 2020. Pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 12 (2) : 280-287.
- Ghozali, Imam & Latan, Hengky. 2017. *Partial Least Square: Konsep, Metode, dan Aplikasi menggunakan program WarpPLS 5.0*, Edisi ke-3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kumara, I Wayan S.E. & I Wayan M. Utama. 2016. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

- Dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5 (3) : 1399-1428.
- Malhotra, N.K. 2016. *Marketing Research an Applied Orientation. (7th ed.)*. Pearson India Education Services, Chennai.
- Purba, Jon H. 2016. Pengaruh Pelatihan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 2 (2) : 46-58.
- Rachmawati, Fransisca. 2016. Pengaruh Pelatihan Kerja da Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trias Sentosa Surabaya. *AGORA*, 4 (2) : 259-264.
- Rivai Zainal, Veithzal. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Samwel, Janes O. 2018. Impact of Employee Training on Organizational Performance – Case Study of Drilling Companies in Geita, Shinyanga and Mara Regions in Tanzania. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 6 (1) : 36-41.
- Simbar, Priscilia K., S.L.H.V. Joyce Lapian, Greis Sendow. 2019. Pengaruh Pelatihan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Telkom. *Jurnal EMBA*, 7 (1) : 811 – 820.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Widodo, Suparno E, . 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.