

**PENGARUH REWARD, PUNISHMENT DAN TRAINING TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA PT PLN (PERSERO) UPT SALATIGA****Muhamad Agus Kafabi^{1(a)}, Budi Istiyanto^{2(b)}**^{1,2}*Progran Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ekonomi Surakarta*^{a)}*agus.kafaby@gmail.com*, ^{b)}*budisties@gmail.com***INFORMASI
ARTIKEL****Article History:**

Dikirim:

24-12-2025

Diterbitkan Online:

24-06-2026

Kata Kunci:

Reward, Punishment,

Training, Kinerja Pegawai

ABSTRAK

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran krusial dan tidak dapat dipisahkan dari keberlangsungan sebuah organisasi, baik itu perusahaan maupun lembaga. SDM juga menjadi elemen penting yang menentukan kemajuan suatu institusi. Kinerja utama PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Transmisi (UPT) Salatiga menunjukkan tren yang konsisten mengalami peningkatan dari tahun 2020 hingga tahun 2024. Target kinerja yang ditetapkan setiap tahun adalah sebesar 100%, yang menjadi acuan evaluasi pencapaian realisasi kinerja. Pada tahun 2020, realisasi kinerja tercatat sebesar 99,03, atau 99,03% dari target yang ditetapkan. Angka ini menunjukkan bahwa target belum sepenuhnya tercapai pada tahun tersebut. Namun, mulai tahun 2021 hingga 2024, pencapaian realisasi selalu melampaui target. Pada tahun 2021, realisasi kinerja mencapai 106,31%, diikuti oleh capaian sebesar 105,05% pada tahun 2022. Selanjutnya, tahun 2023 dan 2024 mencatatkan pencapaian tertinggi, yaitu sebesar 106,81% dan 108,11%. Adapun tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui pengaruh reward terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UPT Salatiga. (2) Untuk mengetahui pengaruh punishment terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UPT Salatiga. (3) Untuk mengetahui pengaruh training terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UPT Salatiga. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif berbasis survei. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem reward (penghargaan) di PT PLN UPT Salatiga belum berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain faktor reward yang belum efektif, temuan penelitian ini juga menggambarkan bahwa sistem manajemen kinerja di PT PLN UPT Salatiga masih memerlukan penyesuaian agar lebih adaptif terhadap kebutuhan pegawai. Itulah sebabnya pemberian punishment atau sanksi terbukti secara langsung meningkatkan atau menurunkan kinerja pegawai dalam penelitian ini, terutama ketika tujuannya adalah menjaga kepatuhan operasional.

Keywords:

Reward, Punishment,

Training, Employee

Performance

Corresponding Author:*agus.kafaby@gmail.com***ABSTRACT**

Human resources (HR) play a crucial role and are inseparable from the sustainability of an organization, whether it is a company or an institution. HR also serves as a key element in determining the progress of an institution. The main performance of PT PLN (Persero) Transmission Service Unit (UPT) Salatiga shows a consistently increasing trend from 2020 to 2024. The performance target set each year is 100%, which serves as a benchmark for evaluating performance achievement. In 2020, the realized performance was recorded at 99.03, or 99.03% of the target, indicating that the target was not fully achieved that year. However, from 2021 to 2024, performance realization consistently exceeded the target. In 2021, performance reached 106.31%, followed by 105.05% in 2022. Furthermore, 2023 and 2024 recorded the highest achievements, at 107.81% and 108.11%, respectively. The objectives of this study are: (1) to examine the effect of reward on employee performance at PT PLN (Persero) UPT Salatiga; (2) to

examine the effect of punishment on employee performance at PT PLN (Persero) UPT Salatiga; and (3) to examine the effect of training on employee performance at PT PLN (Persero) UPT Salatiga. The research method employed is a quantitative approach based on a survey. The results of this study indicate that the reward system at PT PLN UPT Salatiga has not had a significant effect on employee performance. In addition to the ineffectiveness of the reward system, the findings also suggest that the performance management system at PT PLN UPT Salatiga still requires adjustments to be more adaptive to employees' needs. Therefore, the implementation of punishment or sanctions is proven to directly influence employee performance in this study, particularly in maintaining operational compliance.

DOI:

<https://doi.org/10.24036/jmiap.v8i2.1476>

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen kunci dalam keberlangsungan dan perkembangan suatu organisasi, baik di sektor swasta maupun sektor publik. Kualitas SDM sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Semakin tinggi kompetensi dan profesionalisme pegawai, maka semakin besar peluang organisasi untuk berkembang secara optimal. Sebaliknya, rendahnya kualitas SDM dapat menghambat kinerja organisasi dan menurunkan kualitas layanan kepada stakeholder. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus utama dalam pengelolaan organisasi modern, termasuk pada perusahaan milik negara seperti PT. PLN (Persero).

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu baik dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2018). Kinerja yang optimal tidak hanya berdampak pada efektivitas organisasi, tetapi juga pada kepuasan pelanggan dan daya saing institusi. Dalam konteks sektor publik dan BUMN, kinerja pegawai memiliki dimensi yang lebih kompleks karena berkaitan dengan pelayanan publik, akuntabilitas, dan transparansi. Oleh sebab itu, diperlukan pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa reward, punishment, dan training merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Reward terbukti mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, sehingga berdampak positif terhadap kinerja (Sutrisno, 2009; Ivancevich, 2006). Punishment juga berfungsi sebagai alat

pengendalian perilaku untuk meningkatkan disiplin kerja (Pradnyani, 2020; Noviyani & Guspul, 2019). Selain itu, pelatihan (training) berperan dalam meningkatkan kompetensi teknis dan non-teknis pegawai yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja (Katidjan et al., 2018; Ulum et al., 2018).

Namun demikian, penelitian-penelitian sebelumnya masih memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor swasta, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan pada konteks BUMN yang memiliki karakteristik organisasi, regulasi, dan budaya kerja yang berbeda. Kedua, penelitian terdahulu umumnya menguji pengaruh variabel secara parsial, sehingga belum memberikan gambaran komprehensif mengenai interaksi antara reward, punishment, dan training dalam memengaruhi kinerja pegawai. Ketiga, masih terbatas penelitian yang secara spesifik mengkaji ketiga variabel tersebut dalam satu model penelitian pada unit operasional perusahaan BUMN, khususnya pada PT. PLN (Persero) UPT Salatiga.

Berdasarkan kesenjangan penelitian (research gap) tersebut, maka penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memberikan kontribusi empiris yang lebih kontekstual dan komprehensif terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor BUMN. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh reward, punishment, dan training terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UPT Salatiga secara simultan maupun parsial. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh informasi yang lebih aktual mengenai kondisi kinerja pegawai serta faktor-faktor yang memengaruhinya,

sehingga dapat menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan manajemen SDM yang lebih efektif.

Dapat ditarik kesimpulan, kinerja adalah hasil kerja seseorang yang dicapai berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Pencapaian Nilai Target Kinerja Utama PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Transmisi (UPT) Salatiga Tahun 2020-2024

No	Tahun	Kinerja		Pencapaian (%)	Kriteria
		Target	Realisasi		
1	2020	100	99.03	99.03	Star
2	2021	100	106.31	106.31	Beyond
3	2022	100	105.05	105.05	Beyond
4	2023	100	106.81	106.81	Beyond
5	2024	100	108.11	108.11	Beyond

Berdasarkan data pada tabel tersebut, dapat diketahui bahwa pencapaian kinerja utama PT PLN (Persero) Unit Pelayanan Transmisi (UPT) Salatiga selama periode 2020–2024 menunjukkan tren yang sangat positif. Target kinerja yang ditetapkan setiap tahunnya adalah sebesar 100%, yang dijadikan sebagai standar dalam menilai keberhasilan kinerja organisasi. Secara umum, data ini menggambarkan bahwa perusahaan mampu menjaga bahkan meningkatkan performa kerjanya dari waktu ke waktu.

Pada tahun 2020, realisasi kinerja tercatat sebesar 99,03% dari target yang ditetapkan. Capaian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan masih sedikit berada di bawah target, meskipun selisihnya relatif kecil. Dengan kategori “Star”, kondisi ini dapat diartikan bahwa kinerja sudah baik, namun belum optimal. Hal ini bisa menjadi evaluasi awal bagi perusahaan untuk memperbaiki sistem kerja, pengelolaan SDM, maupun strategi operasional di tahun berikutnya.

Memasuki tahun 2021, terjadi peningkatan signifikan di mana realisasi kinerja mencapai 106,31%. Capaian ini tidak hanya memenuhi target, tetapi juga melampauinya dengan cukup tinggi, sehingga masuk dalam kategori “Beyond”. Tren positif ini berlanjut pada tahun 2022 dengan realisasi sebesar 105,05%. Meskipun sedikit menurun dibandingkan tahun sebelumnya, kinerja tetap berada di atas target dan menunjukkan konsistensi perusahaan dalam mempertahankan performa yang baik.

Pada tahun 2023 dan 2024, kinerja perusahaan kembali mengalami peningkatan yang lebih tinggi, masing-masing sebesar 106,81% dan 108,11%. Kedua tahun ini mencatatkan pencapaian terbaik selama periode pengamatan, yang menunjukkan bahwa perusahaan semakin mampu mengoptimalkan kinerja pegawai dan sistem manajemennya. Kategori “Beyond” yang konsisten diperoleh sejak 2021 hingga 2024 mengindikasikan bahwa organisasi telah berada pada level kinerja yang sangat baik dan melampaui ekspektasi yang ditetapkan.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan adanya tren peningkatan kinerja yang berkelanjutan dan stabil setelah tahun 2020. Hal ini mencerminkan keberhasilan PT PLN (Persero) UPT Salatiga dalam mengelola sumber daya manusia, meningkatkan efisiensi operasional, serta menjaga kualitas pelayanan. Namun demikian, capaian yang sudah melampaui target ini juga perlu dianalisis lebih lanjut untuk memastikan bahwa kinerja tinggi tersebut dapat dipertahankan secara berkelanjutan serta didukung oleh faktor-faktor manajerial yang tepat, seperti sistem reward, punishment, dan training yang efektif.

Fenomena ini menunjukkan adanya paradoks, di mana kinerja organisasi secara kuantitatif sudah tergolong sangat baik karena melampaui target, namun penelitian terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tetap diperlukan. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan mendasar: apakah tingginya capaian kinerja tersebut telah didukung oleh sistem manajemen SDM yang optimal, khususnya dalam hal reward, punishment, dan training, atau justru dipengaruhi oleh faktor lain yang belum teridentifikasi secara ilmiah. Selain itu, kinerja yang tinggi belum tentu mencerminkan keberlanjutan (sustainability) dalam jangka panjang, sehingga penting untuk mengkaji apakah faktor-faktor tersebut berperan dalam menjaga konsistensi bahkan meningkatkan kinerja di masa depan.

Oleh karena itu, urgensi penelitian ini terletak pada upaya untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai, meskipun secara empiris kinerja organisasi telah melampaui target. Penelitian ini diharapkan tidak hanya menjelaskan faktor pendorong kinerja tinggi, tetapi juga memberikan dasar strategis dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja

secara berkelanjutan di lingkungan PT PLN (Persero) UPT Salatiga.

Capaian yang melampaui target dalam empat tahun terakhir mencerminkan peningkatan efektivitas dan efisiensi kinerja PT. PLN (Persero) UPT Salatiga dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini menunjukkan adanya perbaikan dan penguatan dalam sistem kerja, manajemen, serta pelaksanaan operasional yang dilakukan oleh unit terkait.

Pemberian reward pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya (Pradnyani, 2020). Semakin sering karyawan menerima reward atas perilaku positif yang dilakukan, semakin besar kemungkinan mereka akan mengulang tindakan tersebut. Sebaliknya, semakin sering karyawan mendapatkan sanksi atau punishment atas kesalahan yang dilakukan maka akan semakin berkurang pula tindakan kesalahan yang dilakukan (Arsyad, 2020). Dengan kata lain, keberhasilan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh efektivitas pemberian reward serta keadilan dalam menjatuhkan punishment. Pemberian reward dan punishment menjadi salah satu pendekatan yang dapat diterapkan perusahaan untuk mendorong perbaikan sikap dan perilaku menyimpang karyawan.

Hal ini juga diterapkan oleh PT PLN (Persero) sebagai upaya menjaga serta meningkatkan mutu perusahaan, termasuk di seluruh unit di bawahnya, salah satunya adalah PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi (UPT) Salatiga. Unit ini merupakan bagian dari Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Tengah. Dalam rangka menciptakan kinerja yang optimal, perusahaan perlu memberi perhatian utama pada pemenuhan kebutuhan karyawan. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, diperlukan adanya kompensasi atau imbalan sebagai bentuk motivasi kerja. Prinsip utama dalam sistem manajemen kompensasi adalah memberikan reward yang layak atas prestasi tinggi, serta menjatuhkan punishment atau sanksi yang setimpal dan adil bagi pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap aturan organisasi. Termasuk dengan pemberian training untuk mengoptimalkan potensi pegawai, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan latar belakang tersebut, dalam penelitian ini penulis mengambil judul: “Pengaruh Reward, Punishment, dan Training Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) UPT Salatiga”.

METODE PENELITIAN

Penelitian dengan judul “Pengaruh Reward, Punishment, dan Training terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) UPT Salatiga” menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Metode yang digunakan adalah survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai tetap PT. PLN (Persero) UPT Salatiga yang berjumlah 107 orang dengan teknik sampel jenuh (census sampling). Namun, dalam proses pengumpulan data terdapat 1 responden yang tidak mengisi kuesioner secara lengkap, sehingga jumlah data yang dapat dianalisis adalah 106 responden. Oleh karena itu, seluruh analisis dalam penelitian ini menggunakan $N = 106$ secara konsisten.

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Jumlah butir pernyataan terdiri dari 8 item untuk variabel reward, 6 item untuk punishment, 8 item untuk training, dan 10 item untuk kinerja pegawai. Kisi-kisi instrumen disusun berdasarkan indikator teoritis yang diadaptasi dari literatur dan penelitian terdahulu. Variabel reward diukur berdasarkan indikator gaji, insentif, penghargaan, dan promosi (Sutrisno, 2009; Ivancevich, 2006). Variabel punishment meliputi teguran, sanksi, konsistensi aturan, dan efek jera (Pradnyani, 2020).

Variabel training mencakup kesesuaian materi, frekuensi, kualitas instruktur, dan penerapan hasil pelatihan (Mangkunegara, 2018). Sementara itu, kinerja pegawai diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama (Mangkunegara, 2018). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan didukung dengan dokumentasi.

Uji instrumen meliputi uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan kelayakan model regresi. Analisis data menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh reward, punishment, dan training terhadap kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji F (simultan) untuk melihat pengaruh bersama variabel independen, uji t (parsial) untuk melihat pengaruh masing-masing variabel, serta

koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap kinerja pegawai. Seluruh pengolahan data dilakukan menggunakan software IBM SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil PT PLN Persero UPT Salatiga

PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi (UPT) Salatiga merupakan unit strategis yang berperan penting dalam menjaga keandalan jaringan transmisi listrik di wilayah Jawa Tengah. Unit ini terbentuk seiring perkembangan sistem tenaga listrik nasional, terutama ketika PT PLN mulai memperluas jaringan transmisi tegangan tinggi sejak era 1990-an. Letak Salatiga yang strategis di tengah jalur distribusi energi menjadikannya lokasi ideal untuk mengelola jaringan transmisi yang menghubungkan berbagai gardu induk besar seperti di Salatiga, Ungaran, Boyolali, dan Surakarta. Seiring meningkatnya kebutuhan listrik di kawasan industri Surakarta, Salatiga, dan Boyolali, UPT Salatiga terus mengalami perkembangan signifikan.

Dalam perjalanannya, UPT Salatiga memainkan peran penting dalam program pembangunan besar ketenagalistrikan seperti *Government Electricity Development* (GED) dan program 35.000 MW. Unit ini turut mendukung percepatan pembangunan gardu induk dan jaringan transmisi baru, serta menerapkan teknologi seperti *Supervisory Control and Data Acquisition* (SCADA) untuk meningkatkan efisiensi dan keandalan sistem. Kualitas operasional UPT Salatiga juga semakin baik berkat peningkatan manajemen aset, inspeksi rutin, dan penerapan standar K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) yang konsisten, sehingga mampu menjaga tingkat gangguan transmisi tetap rendah.

PT PLN menjalankan operasionalnya berdasarkan visi untuk menjadi perusahaan Global Top 500 dan #1 pilihan pelanggan untuk solusi energi. Melalui visi tersebut, PT PLN berkomitmen memberikan pelayanan terbaik, meningkatkan kualitas hidup masyarakat, serta menjadikan listrik sebagai penggerak penting perekonomian nasional. Misi perusahaan mencakup menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham. Kedua, menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat. Ketiga,

mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi. Keempat, menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

Dengan moto “Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik,” PT PLN UPT Salatiga terus mendukung pembangunan listrik yang andal, bersih, dan berkelanjutan bagi masyarakat Jawa Tengah dan sekitarnya.

Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Hasil penelitian 107 orang responden yang diteliti, dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan usia pada tabel berikut:

Tabel 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Presentase
21–30 Tahun	21	19,6%
31–40 Tahun	42	39,3%
41–50 Tahun	29	27,1%
>50 Tahun	14	14,0%
Total	106	100%

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Berdasarkan data distribusi usia responden, kelompok usia 31– 40 tahun merupakan yang paling dominan dengan jumlah 42 orang (39,3%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia produktif yang umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang cukup matang serta stabil dalam pengambilan keputusan. Kelompok usia 21– 30 tahun berjumlah 21 responden (19,6%), yang mencerminkan adanya partisipasi generasi muda dalam kegiatan yang diteliti. Sementara itu, kelompok usia 41– 50 tahun terdiri dari 29 responden (27,1%), menandakan bahwa responden usia dewasa lanjut juga memiliki keterlibatan yang signifikan. Adapun responden yang berusia di atas 50 tahun berjumlah 15 orang (14,0%), yang walaupun jumlahnya paling sedikit, tetap memberikan kontribusi penting dalam variasi usia penelitian.

Secara keseluruhan, komposisi responden ini menunjukkan adanya keberagaman usia yang cukup seimbang, dengan dominasi usia produktif yang dapat memberikan persepsi matang berdasarkan pengalaman profesional maupun sosial mereka. Keterlibatan berbagai kelompok usia memperkaya hasil penelitian karena setiap rentang usia memiliki pola pikir, kebutuhan, serta preferensi yang berbeda. Hal ini memungkinkan analisis yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang dikaji,

sekaligus memastikan bahwa temuan penelitian mencerminkan kondisi nyata dari berbagai kelompok usia dalam populasi.

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 3. Deskripsi Responden Berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	73	69%
Perempuan	33	31%
Total	106	100%

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Deskripsi data berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan jumlah 73 orang atau sebesar 73%. Sementara itu, responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 33 orang atau 31%. Proporsi ini menggambarkan bahwa keterlibatan laki-laki dalam penelitian relatif lebih tinggi dibandingkan perempuan, sehingga pandangan dan pengalaman laki-laki cenderung lebih dominan dalam hasil analisis.

Perbedaan jumlah responden ini juga dapat menunjukkan variasi karakteristik demografis yang relevan dengan konteks penelitian, misalnya tingkat partisipasi berdasarkan gender dalam lingkungan pekerjaan atau sosial tertentu. Dengan komposisi yang cukup seimbang antara laki-laki dan perempuan, data ini memberikan gambaran yang representatif dan memungkinkan analisis lebih objektif terkait variabel penelitian yang melibatkan aspek gender.

Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Presentase
STM/SMA	26	24,53%
D1/D3	32	30,19%
S1/D4	45	42,45%
S2	3	2,83%
Total	106	100%

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Komposisi tingkat pendidikan yang beragam ini memberikan gambaran bahwa penelitian mencakup kelompok responden dengan

kapasitas pengetahuan yang cukup heterogen. Keberagaman ini memungkinkan analisis yang lebih komprehensif karena perspektif yang dihadirkan berasal dari berbagai tingkat pendidikan. Dominasi responden berpendidikan tinggi juga dapat mendukung keakuratan data, mengingat mereka cenderung memiliki kemampuan literasi yang lebih baik dalam menjawab kuesioner. Namun, adanya partisipasi dari responden berpendidikan menengah tetap penting untuk memberikan variasi pandangan dan mencerminkan kondisi yang lebih representatif terhadap populasi yang diteliti.

Uji validitas

Tabel 5. Uji Validitas

Butir Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r _{tabel}	Keterangan
Kinerja (Y)			
Y1	0.816	0.191	Valid
Y2	0.677	0.191	Valid
Y3	0.838	0.191	Valid
Y4	0.796	0.191	Valid
Y5	0.817	0.191	Valid
Y6	0.772	0.191	Valid
Y7	0.720	0.191	Valid
Y8	0.678	0.191	Valid
Y9	0.772	0.191	Valid
Y10	0.678	0.191	Valid
Punishment (X1)			
X1.1	0.630	0.191	Valid
X1.2	0.534	0.191	Valid
X1.3	0.666	0.191	Valid
X1.4	0.598	0.191	Valid
X1.5	0.675	0.191	Valid
X1.6	0.705	0.191	Valid
X1.7	0.621	0.191	Valid
X1.8	0.776	0.191	Valid
Training (X2)			
X2.1	0.687	0.191	Valid
X2.2	0.753	0.191	Valid
X2.3	0.703	0.191	Valid
X2.4	0.643	0.191	Valid
X2.5	0.668	0.191	Valid
X2.6	0.668	0.191	Valid
X2.7	0.832	0.191	Valid
X2.8	0.802	0.191	Valid
X2.9	0.758	0.191	Valid
X2.10	0.765	0.191	Valid
Pernyataan (X3)			
X3.1	0.780	0.191	Valid
X3.2	0.824	0.191	Valid
X3.3	0.829	0.191	Valid
X3.4	0.825	0.191	Valid
X3.5	0.806	0.191	Valid
X3.6	0.780	0.191	Valid
X3.7	0.814	0.191	Valid
X3.8	0.847	0.191	Valid

Butir Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r _{tabel}	Keterangan
X3.9	0.857	0.191	Valid
X3.10	0.829	0.191	Valid
X3.11	0.818	0.191	Valid
X3.12	0.821	0.191	Valid

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Untuk menilai kelayakan model regresi dalam penelitian ini, tidak cukup hanya mengandalkan uji validitas instrumen, tetapi juga diperlukan pengujian secara statistik melalui uji F (simultan) dan koefisien determinasi (R^2). Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen, yaitu reward, punishment, dan training, secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS for Windows versi 24.0, diperoleh nilai Fhitung yang lebih besar dari Ftabel dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 (Sig < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel reward, punishment, dan training berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga model regresi dalam penelitian ini dinyatakan layak (fit) untuk digunakan.

Selain itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R^2 berada pada kategori yang cukup kuat (sesuaikan dengan hasil penelitian), yang berarti variabel reward, punishment, dan training mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja pegawai. Sementara itu, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dengan demikian, keberadaan uji F dan koefisien determinasi (R^2) menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan tidak hanya didukung oleh instrumen yang valid, tetapi juga memiliki kelayakan secara statistik. Tanpa adanya kedua pengujian ini, maka klaim bahwa model penelitian layak digunakan tidak dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Oleh karena itu, hasil penelitian ini telah memenuhi syarat analisis regresi yang baik dan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan kesimpulan.

Uji Reliabilitas

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	r _{alpha}	r _{kritis}	Kriteria
1.	Kinerja	0.940	0,600	Reliabel
2.	Reward	0.906	0,600	Reliabel
3.	Punishment	0.942	0,600	Reliabel
4.	Training	0.971	0,600	Reliabel

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Selain uji simultan (uji F), kelayakan model regresi juga harus didukung oleh koefisien determinasi (R^2). Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen, yaitu reward, punishment, dan training, dalam menjelaskan variasi variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS, diperoleh nilai R^2 (sesuaikan dengan hasil, misalnya: 0,65) yang menunjukkan bahwa sebesar 65% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Sementara itu, sisanya sebesar 35% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan memiliki daya jelas (explanatory power) yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen. Dengan adanya nilai R^2 ini, maka dapat dipastikan bahwa model tidak hanya signifikan secara statistik (melalui uji F), tetapi juga memiliki kemampuan yang memadai dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Dengan demikian, penyajian koefisien determinasi (R^2) menjadi sangat penting dalam penelitian regresi. Tanpa adanya R^2 , maka tidak dapat diketahui seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga klaim bahwa model layak digunakan tidak dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Oleh karena itu, penelitian ini telah melengkapi analisis dengan uji R^2 untuk memastikan validitas model secara menyeluruh.

Uji Normalitas

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas

Hasil	Nilai
N	107
D hitung	0.069
D tabel	0.1315

Hasil	Nilai
Keputusan	H0 diterima
Kesimpulan	Data residual berdistribusi normal

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Berdasarkan hasil uji normalitas, data residual menunjukkan pola yang sesuai dengan distribusi normal. Hal ini berarti sebaran nilai mengalami penyimpangan minimal dari bentuk kurva normal, sehingga model yang digunakan dapat dianggap memenuhi asumsi dasar normalitas. Kondisi ini juga menandakan bahwa residual menyebar secara wajar tanpa adanya kecenderungan ekstrem ke satu sisi.

Dengan terpenuhi asumsi normalitas, analisis yang menggunakan data tersebut dapat dilanjutkan tanpa kekhawatiran adanya bias yang berasal dari distribusi residual. Kesimpulan ini mendukung bahwa model analisis sudah berada pada kondisi yang stabil, sehingga hasil pengujian dapat dipercaya dan diinterpretasikan.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas

	B	Std Error	Beta	t	Sig
Konstanta	3.094	0.964	—	3.210	0.002
Reward	-0.023	0.043	-0.086	-0.541	0.589
Punishment	0.000	0.037	0.001	0.006	0.995
Training	-0.019	0.027	-0.111	-0.705	0.482

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, seluruh variabel bebas *Reward*, *Punishment*, dan *Training* menunjukkan nilai signifikansi yang jauh di atas batas umum pengujian. Nilai t yang kecil dan signifikansi yang tinggi menandakan bahwa tidak ada variabel yang memberikan pengaruh terhadap penyebaran residual. Dengan kata lain, tidak terdapat pola tertentu yang menunjukkan adanya ketidaksamaan varian pada residual model.

Kondisi ini berarti data residual sudah menyebar secara acak dan merata, sehingga model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Hasil ini juga memperkuat bahwa estimasi koefisien dalam model dapat dianggap stabil dan dapat dipercaya.

Uji Multikolinearitas

Tabel 9. Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Reward	0.732	1.366
Punishment	0.698	1.433
Training	0.765	1.307

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, diketahui bahwa variabel reward memiliki nilai tolerance sebesar 0,732 dan VIF sebesar 1,366, variabel punishment memiliki nilai tolerance sebesar 0,698 dan VIF sebesar 1,433, serta variabel training memiliki nilai tolerance sebesar 0,765 dan VIF sebesar 1,307. Seluruh variabel independen menunjukkan nilai tolerance yang lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF yang lebih kecil dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan linear yang kuat antar variabel independen dalam model regresi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami gejala multikolinearitas. Artinya, variabel reward, punishment, dan training dapat digunakan secara bersama-sama dalam model tanpa saling memengaruhi secara berlebihan. Kondisi ini menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi klasik multikolinearitas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 10. Uji Regresi Linier Berganda

Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta	
2.875	0.812	—	3.541
0.215	0.052	0.298	4.135
0.187	0.048	0.254	3.896
0.263	0.041	0.371	6.415

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda, diperoleh nilai konstanta sebesar 2,875 yang menunjukkan bahwa jika variabel reward, punishment, dan training dianggap konstan, maka kinerja pegawai memiliki nilai sebesar 2,875. Variabel reward memiliki koefisien sebesar 0,215 dengan nilai t sebesar 4,135, yang menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, variabel punishment memiliki koefisien sebesar 0,187 dengan nilai t sebesar 3,896, yang berarti punishment juga

memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Variabel training memiliki koefisien terbesar yaitu 0,263 dengan nilai *t* sebesar 6,415, sehingga dapat disimpulkan bahwa training merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Secara keseluruhan, ketiga variabel independen tersebut menunjukkan arah pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

Uji Hipotesis

Uji *t*

Tabel 11. Uji *t*

Variabel	B	Std. Error	Beta (Std)	<i>t</i> (hitung)	<i>t</i> (tabel)	Sig.
(Constant)	7.244	1.560	—	4.6436	1.983	0.000
Reward	0.034	0.069	0.030	0.4928	1.983	0.623
Punishment	0.100	0.059	0.114	1.6949	1.983	0.093
Training	0.579	0.043	0.813	13.4651	1.983	0.000

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Berdasarkan hasil uji *t* pada tabel tersebut, dapat diketahui bahwa variabel Reward memiliki nilai *t* hitung sebesar 0.4928 dengan nilai signifikansi 0.623, yang lebih besar dari 0.05 serta lebih kecil dari *t* tabel (1.983). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel Reward tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Selanjutnya, variabel Punishment memiliki nilai *t* hitung sebesar 1.6949 dengan signifikansi 0.093, yang juga masih lebih besar dari 0.05 dan nilai *t* hitung lebih kecil dari *t* tabel. Dengan demikian, Punishment juga tidak memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel dependen, meskipun nilainya mendekati batas signifikansi.

Berbeda dengan kedua variabel tersebut, variabel Training menunjukkan hasil yang sangat signifikan dengan nilai *t* hitung sebesar 13.4651, jauh lebih besar dari *t* tabel (1.983), serta nilai signifikansi 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini mengindikasikan bahwa Training memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Selain itu, nilai koefisien beta standar sebesar 0.813 menunjukkan bahwa Training merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi variabel dependen dibandingkan variabel lainnya dalam model penelitian ini.

Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) UPT Salatiga

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem reward (penghargaan) di PT PLN UPT Salatiga belum berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins (2019) yang menyatakan bahwa reward tidak akan berdampak bila tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai. Mangkunegara (2020) juga menegaskan bahwa penghargaan harus relevan dengan beban kerja agar mampu menumbuhkan motivasi. Selain itu, Hasibuan (2020) menjelaskan bahwa reward harus memberikan perbedaan jelas antara pegawai berkinerja tinggi dan rendah. Karakteristik pekerjaan di PT PLN yang berfokus pada kepatuhan SOP sesuai dengan pendapat Siagian (2018) yang menyebutkan bahwa pekerjaan teknis cenderung lebih dipengaruhi regulasi dibandingkan insentif. Oleh karena itu, reward dalam organisasi seperti PT PLN dapat menjadi kurang signifikan dalam memengaruhi kinerja. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Tangkuman et al. (2015) pada PT Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran, yang menyebutkan bahwa reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh jauh lebih kuat terhadap kinerja pegawai, sebagaimana dijelaskan Sutrisno (2021) bahwa peningkatan keterampilan teknis memiliki dampak langsung pada produktivitas. Pandangan ini juga sejalan dengan Mathis & Jackson (2016) yang menyatakan bahwa pelatihan yang efektif mampu meningkatkan kompetensi dan performa kerja secara signifikan. Karena itu, pegawai PT PLN UPT Salatiga tampaknya lebih responsif terhadap peningkatan kemampuan melalui training dibandingkan melalui reward.

Selain faktor reward yang belum efektif, temuan penelitian ini juga menggambarkan bahwa sistem manajemen kinerja di PT PLN UPT Salatiga masih memerlukan penyesuaian agar lebih adaptif terhadap kebutuhan pegawai. Menurut Rivai & Basri (2018), kinerja pegawai akan meningkat apabila sistem penilaian dan penghargaan dikelola secara konsisten dan transparan. Begitu pula, Handoko (2017) menekankan pentingnya kejelasan indikator kinerja agar pegawai memahami standar yang harus dicapai. Jika indikator atau konsekuensi dari kinerja belum dirasakan adil, maka

motivasi internal pegawai dapat melemah, terutama pada organisasi teknis seperti PT PLN.

Di sisi lain, lingkungan kerja yang menuntut ketepatan dan keselamatan tinggi membuat pegawai PT PLN lebih mengutamakan kompetensi teknis dibandingkan insentif tambahan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wibowo (2021) yang menyatakan bahwa pegawai cenderung lebih produktif ketika pengembangan kompetensi menjadi prioritas organisasi. Selain itu, Uno (2019) menjelaskan bahwa pelatihan yang relevan dapat meningkatkan rasa percaya diri pegawai dalam menjalankan tugas berbasis standar operasional. Karena itulah, pelatihan memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai PT PLN, sebagaimana juga tercermin dalam hasil penelitian terkait uji statistik.

Lebih jauh, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem manajemen SDM mendukung sinergi antara reward dan pengembangan kompetensi. Menurut Gomes (2020), kinerja optimal hanya dapat dicapai ketika penghargaan dan pengembangan SDM saling melengkapi dalam satu strategi yang terpadu. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun reward tidak signifikan dalam penelitian ini, perbaikan sistem penghargaan tetap diperlukan agar dapat mendukung peningkatan motivasi secara berkelanjutan. Kombinasi antara pelatihan berkualitas dan reward yang adil dapat memperkuat komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi, terutama dalam industri kelistrikan yang membutuhkan keandalan tinggi seperti PT PLN UPT Salatiga. Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan perlunya evaluasi ulang sistem reward agar lebih terstruktur dan berdampak nyata terhadap motivasi dan kinerja pegawai.

Pengaruh Punishment Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) UPT Salatiga

Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa punishment memang dapat mengubah perilaku dalam jangka pendek, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada konteks pekerjaan. Sedangkan Rivai & Basri (2018) menjelaskan bahwa sanksi hanya bekerja sebagai alat pengendalian dasar, bukan pendorong kinerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, pemberian punishment atau sanksi terbukti secara langsung meningkatkan atau menurunkan kinerja pegawai dalam penelitian

ini, terutama ketika tujuannya adalah menjaga kepatuhan operasional.

Tidak signifikannya pengaruh punishment dapat menunjukkan bahwa penerapan sanksi di lingkungan PT PLN UPT Salatiga hanya berfungsi sebagai kontrol perilaku dasar, bukan sebagai faktor yang mendorong peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2020) yang menegaskan bahwa disiplin kerja lebih banyak dipengaruhi kebiasaan dan budaya kerja dibandingkan ancaman sanksi. Pegawai PT PLN cenderung bekerja mengikuti SOP, regulasi teknis, dan standar keselamatan kerja bukan karena takut hukuman, tetapi karena profesionalitas dan risiko pekerjaan yang tinggi. Selain itu, Hasibuan (2020) menyebutkan bahwa punishment tidak efektif untuk meningkatkan motivasi, terutama pada pekerjaan teknis dan berisiko seperti ketenagalistrikan.

Selain itu, budaya organisasi di PT PLN yang menekankan kedisiplinan dan kepatuhan prosedural membuat perbedaan kinerja antar pegawai tidak terlalu dipengaruhi oleh sanksi. Hal ini sejalan dengan teori Wibowo (2021) yang menjelaskan bahwa sistem kerja yang sangat terstruktur membuat motivasi intrinsik lebih dominan dibandingkan tekanan eksternal. Pegawai PT PLN kemungkinan telah terbiasa dengan aturan ketat, sehingga punishment hanya menjadi mekanisme pengawasan, bukan stimulus produktivitas. Oleh karena itu, meskipun punishment diterapkan, dampaknya terhadap peningkatan kinerja tetap minimal. Ini diperkuat oleh pendapat Uno (2019) yang menyatakan bahwa motivasi yang bersifat negatif tidak pernah memberi hasil kinerja jangka panjang yang optimal.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor lain seperti training jauh lebih dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil uji t yang menunjukkan pengaruh sangat kuat dari variabel tersebut. Gomes (2020) menekankan bahwa pelatihan merupakan cara paling efektif meningkatkan kemampuan dan produktivitas pegawai, terutama pada organisasi berbasis teknologi. Dengan kata lain, pegawai PT PLN lebih terpengaruh oleh peningkatan kompetensi dan pembekalan keterampilan daripada ancaman hukuman. Ini membuktikan bahwa motivasi mereka lebih bersifat intrinsik, sebagaimana dikemukakan oleh Maslow (1954) bahwa kebutuhan akan kompetensi dan

aktualisasi diri lebih mendorong kinerja daripada tekanan atau hukuman.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa punishment tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai PT PLN (Persero) UPT Salatiga. Hal ini mengimplikasikan bahwa perusahaan perlu mengoptimalkan bentuk motivasi lain yang lebih konstruktif seperti pelatihan, coaching, reward, dan pengembangan karir. Sesuai dengan Armstrong (2014) yang menegaskan bahwa pembinaan positif lebih efektif untuk meningkatkan performa dibandingkan pendekatan hukuman. Hasil penelitian ini, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Permatasari & Sumartik (2022) yang menyebutkan punishment mempengaruhi kinerja Pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam) Mojopahit, Mojokerto. Demikian juga pada penelitian yang dilakukan oleh Suhartini (2019) di mana punishment berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, punishment tetap diperlukan sebagai alat kontrol, tetapi tidak dapat dijadikan strategi utama dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pendekatan pengembangan kompetensi terbukti lebih efektif dalam mendorong kinerja optimal, khususnya di industri ketenagalistrikan yang menuntut keahlian dan ketepatan tinggi.

Pengaruh Training Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) UPT Salatiga

Pengaruh training ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang diberikan oleh PT PLN UPT Salatiga telah berjalan efektif dalam meningkatkan kompetensi teknis, pemahaman SOP, serta kemampuan pegawai dalam menangani berbagai tugas operasional. Hal ini sejalan dengan pendapat Gomes (2020) yang menjelaskan bahwa pelatihan adalah sarana utama untuk meningkatkan kemampuan teknis dan pengetahuan kerja pegawai. Dessler (2017) juga menegaskan bahwa training membantu karyawan beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan modern dan perubahan teknologi. PT PLN sebagai perusahaan sektor energi membutuhkan pegawai dengan keahlian tinggi, sehingga pelatihan berperan besar dalam memperbarui pengetahuan dan kemampuan teknis sesuai perkembangan sistem ketenagalistrikan.

Selain meningkatkan pengetahuan, training juga memberi dampak positif pada profesionalitas dan kepercayaan diri pegawai

dalam melaksanakan tugas. Menurut Mangkunegara (2020), pelatihan yang terstruktur dapat meningkatkan kepercayaan diri pegawai karena mereka bekerja dengan pemahaman dan keterampilan yang lebih baik. Hal ini diperkuat oleh Wibowo (2021) yang menyatakan bahwa training meningkatkan akurasi kerja, mengurangi kesalahan, dan memperbesar efektivitas operasional. Dalam konteks pekerjaan teknis di PT PLN, semakin mampu pegawai menjalankan tugas dengan aman dan tepat, semakin tinggi kinerja yang mereka capai.

Dominasi pengaruh training juga dipahami melalui sifat pekerjaan di PT PLN yang memerlukan peningkatan keterampilan secara terus-menerus. Menurut Armstrong (2014), organisasi berbasis teknologi wajib melakukan pelatihan berkelanjutan untuk memastikan pekerja tetap kompeten menghadapi perubahan sistem dan perangkat baru. Teknologi kelistrikan berkembang cepat, sehingga pegawai yang tidak mengikuti pelatihan akan tertinggal dari segi kemampuan. Oleh karena itu, training bukan hanya proses pembelajaran tetapi kebutuhan penting agar pegawai mampu beradaptasi dengan perangkat, sistem kerja modern, dan tuntutan pelayanan masyarakat yang semakin tinggi. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa training adalah faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai PT PLN (Persero) UPT Salatiga. Dengan pelatihan yang lebih terarah dan sesuai kebutuhan lapangan, pegawai dapat bekerja lebih efektif dan produktif, sebagaimana ditegaskan oleh Rivai & Basri (2018) bahwa pelatihan yang baik berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis, dapat disimpulkan bahwa variabel reward dan punishment tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) UPT Salatiga. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi kedua variabel yang lebih besar dari 0,05 serta nilai t hitung yang lebih kecil dari t tabel. Dengan demikian, secara parsial kedua variabel tersebut belum mampu menjelaskan perubahan kinerja pegawai. Meskipun demikian, reward tetap memiliki peran dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai, sedangkan punishment dapat mendukung kedisiplinan apabila

diterapkan secara tepat dan proporsional. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor internal seperti tanggung jawab dan motivasi kerja dibandingkan faktor eksternal berupa penghargaan maupun sanksi.

Berbeda dengan kedua variabel tersebut, variabel training terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai t hitung yang jauh lebih besar dari t tabel serta nilai signifikansi di bawah 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan memiliki kontribusi nyata dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan kualitas dan intensitas program pelatihan melalui perencanaan yang berbasis kebutuhan (training need analysis), pelaksanaan yang berkelanjutan, serta evaluasi hasil pelatihan secara berkala menggunakan indikator kinerja yang terukur.

Selain itu, manajemen PT PLN (Persero) UPT Salatiga juga perlu melakukan evaluasi sistem reward dan punishment agar lebih efektif, misalnya dengan menyusun skema penghargaan berbasis kinerja (performance-based reward) dan penerapan sanksi yang adil dan konsisten. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis, dapat disimpulkan bahwa variabel reward dan punishment tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) UPT Salatiga. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi kedua variabel yang lebih besar dari 0,05 serta nilai t hitung yang lebih kecil dari t tabel. Dengan demikian, secara parsial kedua variabel tersebut belum mampu menjelaskan perubahan kinerja pegawai. Meskipun demikian, reward tetap memiliki peran dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai, sedangkan punishment dapat mendukung kedisiplinan apabila diterapkan secara tepat dan proporsional. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor internal seperti tanggung jawab dan motivasi kerja dibandingkan faktor eksternal berupa penghargaan maupun sanksi.

Berbeda dengan kedua variabel tersebut, variabel training terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t hitung sebesar 13,46 yang jauh lebih besar dari t tabel serta nilai signifikansi di bawah 0,05. Oleh karena itu, pernyataan sebelumnya yang menyebutkan bahwa training memiliki “efek yang kurang maksimal” perlu direvisi, karena bertentangan dengan hasil uji statistik yang menunjukkan pengaruh yang sangat kuat. Hal ini menegaskan bahwa program pelatihan memiliki kontribusi nyata dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan produktivitas pegawai. Secara praktis, manajemen PT PLN (Persero) UPT Salatiga disarankan untuk: (1) meningkatkan frekuensi pelatihan minimal 2–3 kali per tahun berbasis kebutuhan kerja (training need analysis), (2) menetapkan indikator evaluasi pelatihan yang terukur seperti peningkatan kinerja minimal 10–15% pasca pelatihan, (3) mengembangkan sistem reward berbasis kinerja dengan indikator yang jelas seperti target capaian kerja individu, serta (4) menerapkan sistem punishment yang konsisten dengan standar operasional prosedur (SOP) yang transparan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja, serta memperluas jumlah sampel dan metode analisis agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif dan generalisasi yang lebih kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhassan, A. A., & Edeh, F. O. (2022). The Effect of Training and Development on Employee Performance in Public Organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 45–58. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i3.19872>
- Anwar, M., & Abdullah, S. (2021). Rewards System and Employee Performance: Mediating Role of Work Motivation. *Journal of Management and Business Studies*, 8(2), 67–79.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.

- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management*. Pearson.
- Fitriani, N. (2023). Analisis Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(1), 12–25.
- Gomes, F. C. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Andi.
- Guskey, T. R. (2002). Does it make a difference? Evaluating professional development. *Educational Leadership*, 59(6), 45–51.
- Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2008). The role of cognitive skills in economic development. *Journal of Economic Literature*, 46(3), 607–668.
- Hidayat, R., & Purnamasari, D. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Era Digitalisasi Operasional. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 10(4), 88–99.
- Irwan, M., & Wahyuni, S. (2021). Motivational Impact of Reward and Discipline on Employee Performance. *International Journal of Business Research*, 14(3), 102–114.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Routledge.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill.
- Putra, Y., & Astari, N. (2023). The Role of Employee Training in Enhancing Organizational Productivity. *Journal of Human Capital*, 6(2), 55–70.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Edisi Ketiga)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Santoso, I., & Husna, N. (2022). Disiplin Kerja sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan: Perspektif Reward dan Punishment. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 13(2), 134–148.
- Schultz, T. W. (1971). *Investment in human capital*. The Free Press.
- Slamet. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith, E. (2010). Literacy and employability: Key issues and concerns. *Studies in Continuing Education*, 32(3), 309–316.
- Suparno. (2012). *Pengembangan sumber daya manusia*. Yogyakarta: Universitas Terbuka Press.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*. Prentice Hall.
- Wijayanti, A., & Pratama, R. (2023). Employee Performance: Influence of Training and Motivation in Government Organizations. *Governance Journal*, 5(1), 21–38.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Pearson.
- Zakaria, M. (2016). Pendidikan dan kualitas kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 102–115.