EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.6, No.1, November 2026

Pengaruh Budaya Organisasi AKHLAK dan Psychological Empowerment terhadap Kinerja Pegawai PLN UP3 Sumedang

Rinaldy Achmad Buchori[1], Arifin[2], Sukmayadi[3]
[1,2,3]Universitas Sebelas April, Indonesia
E-mail: rinaldyachmad.ra@gmail.com[1] , arifin@unsap.ac.id[2], sukmayadi@unsap.ac.id[3]

Article History:
Received: 10 Agustus 2026
Revised: 22 Oktober 2026
Accepted: 09 November 2026

Keywords: *Budaya Organisasi AKHLAK, Psychological Empowerment, Kinerja Pegawai, Analisis Jalur, PLN UP3 Sumedang*

Abstract: *Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. PT PLN (Persero) UP3 Sumedang menghadapi tantangan untuk terus meningkatkan kinerja pegawai seiring dengan transformasi organisasi dan penerapan Core Values AKHLAK sebagai budaya organisasi BUMN. Selain budaya organisasi, kondisi psikologis pegawai melalui psychological empowerment juga menjadi faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis gambaran Budaya Organisasi AKHLAK, Psychological Empowerment, dan Kinerja Pegawai, serta menganalisis pengaruhnya baik secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) UP3 Sumedang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai PT PLN (Persero) UP3 Sumedang sebanyak 88 orang dengan teknik sampling jenuh (sensus). Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis) dibantu SPSS. Hasil penelitian menunjukkan Budaya Organisasi AKHLAK, Psychological Empowerment, dan Kinerja Pegawai berada pada kategori cukup baik. Secara parsial, Budaya Organisasi AKHLAK berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan total pengaruh sebesar 52,22%, sedangkan Psychological Empowerment berpengaruh positif dan signifikan sebesar 23,05%. Secara simultan, kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan sebesar 75,30%, sementara 24,70% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan nilai-nilai AKHLAK yang diiringi peningkatan psychological empowerment merupakan strategi efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai.*

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja organisasi dan pegawai di sektor ketenagalistrikan Indonesia memiliki landasan hukum yang kuat dan hierarkis. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 33 ayat (2) menegaskan bahwa cabang produksi yang menguasai hajat hidup orang banyak, termasuk ketenagalistrikan, dikuasai oleh negara, yang kemudian diperkuat oleh Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan serta Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 juncto Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2025 mengenai penerapan Good Corporate Governance pada BUMN, termasuk PT PLN (Persero), yang sahamnya kini berada di bawah pengelolaan Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara (Danantara). Utomo, Sewandono, Triyatun, Kusuma, dan Zarqan (2026) mencatat bahwa transformasi tata kelola BUMN melalui Danantara menghadirkan tantangan konstitusional tersendiri dalam menyeimbangkan penciptaan nilai dan potensi *rent-seeking*, sehingga menuntut penguatan akuntabilitas kinerja pada seluruh unit pelaksana di bawahnya.

PLN sebagai penyedia utama tenaga listrik nasional terus melakukan transformasi bisnis melalui digitalisasi dan efisiensi operasional. Data kinerja nasional menunjukkan pertumbuhan jumlah pelanggan dari 84,9 juta pada tahun 2023 menjadi 91,7 juta pada tahun 2025, dengan rasio elektrifikasi mendekati 100%. Namun demikian, tantangan pada aspek keandalan sistem masih terlihat dari nilai SAIDI sebesar 7,45 jam/pelanggan/tahun dan SAIFI sebesar 4,63 kali/tahun pada tahun 2025, serta susut jaringan sebesar 8,15% yang masih menjadi perhatian manajemen PLN secara nasional. Studi Ryandityo, Setiadji, dan Hosea (2024) pada PLN UP3 Semarang turut menegaskan bahwa penguatan infrastruktur jaringan berkontribusi nyata terhadap penurunan nilai SAIDI dan SAIFI, sehingga peningkatan keandalan sistem distribusi menjadi tantangan yang relevan di berbagai unit pelaksana PLN, termasuk UP3 Sumedang.

Pada tingkat unit pelaksana, data *Key Performance Indicators* (KPI) PT PLN (Persero) UP3 Sumedang tahun 2025 menunjukkan capaian proporsional sebesar 99,03% pada kategori K-1, namun aspek keandalan sistem hanya mencapai 46,19% dan berada pada kategori “masalah”, dengan kontribusi total loss point tertinggi sebesar 8,93. Kondisi ini mengindikasikan bahwa capaian kinerja belum merata pada seluruh indikator dan masih dipengaruhi oleh faktor perilaku serta psikologis pegawai, di luar faktor teknis dan operasional.

Salah satu faktor perilaku yang relevan adalah implementasi budaya organisasi berbasis *Core Values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) sebagaimana diamanatkan Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020, yang menjadi pedoman perilaku bagi seluruh insan BUMN termasuk PT PLN (Persero). Selain budaya organisasi, kondisi psikologis pegawai yang tercermin melalui *psychological empowerment* turut berperan penting, karena pegawai yang merasa memiliki makna kerja, kompetensi, otonomi, dan pengaruh terhadap organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi faktor teknis, tetapi juga oleh faktor budaya organisasi dan psikologis individu yang belum teridentifikasi secara sistematis di PLN UP3 Sumedang.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab tiga permasalahan utama, yaitu: (1) seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi AKHLAK terhadap kinerja pegawai; (2) seberapa besar pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap kinerja pegawai; dan (3) seberapa besar pengaruh kedua variabel tersebut secara simultan terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Sumedang. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi AKHLAK dan *Psychological Empowerment* terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan,

sekaligus memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian Manajemen Sumber Daya Manusia serta kontribusi praktis bagi manajemen PLN UP3 Sumedang dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia.

Beberapa penelitian terdahulu mendukung keterkaitan antarvariabel ini. Marcelina et al. (2023), serta Rista, Wellem, dan Obon (2023) dalam konteks PT PLN (Persero) membuktikan bahwa perilaku kerja positif pegawai berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Mahmoud, Ahmad, dan Poespowidjoyo (2022), Mat Rani, Abdul Rahman, dan Mohd Yusak (2021), serta Tanyıldızı dan Doğan (2023) menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, Wardani dan Dewi (2022) menemukan bahwa *psychological empowerment* dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Studi-studi tersebut menjadi dasar empiris bagi kerangka pemikiran dan hipotesis dalam penelitian ini.

LANDASAN TEORI

Budaya Organisasi AKHLAK

Budaya organisasi AKHLAK merupakan perilaku sukarela individu pegawai yang tidak secara langsung berkaitan dengan sistem pengimbalan formal, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi (Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020). Nilai-nilai AKHLAK terdiri atas enam dimensi, yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, yang bersama-sama membentuk pedoman perilaku kerja bagi seluruh insan BUMN. Syawitri, Fitrisia, dan Ofianto (2022) menegaskan bahwa penerapan *Core Values* Ber-AKHLAK berfungsi sebagai nilai dasar etika dan budaya kerja profesional yang mendorong peningkatan kualitas pelayanan. Bogale & Debela (2024) melalui tinjauan sistematis menegaskan bahwa budaya organisasi berperan sebagai kerangka nilai bersama yang membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama, sekaligus memengaruhi dinamika dan efektivitas kerja di tempat kerja.

Psychological Empowerment

Psychological empowerment didefinisikan oleh Spreitzer (1995) dan Thomas serta Velthouse (1990) sebagai kondisi psikologis intrinsik yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya, mencakup empat dimensi utama, yaitu *meaning* (makna kerja), competence (kompetensi), *self-determination* (otonomi), dan *impact* (pengaruh). Seibert, Wang, dan Courtright (2011) melalui meta-analisis menunjukkan bahwa psychological empowerment memiliki hubungan positif yang konsisten dengan berbagai luaran organisasi, termasuk kinerja pegawai, kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku inovatif, dan keterikatan kerja. Xu, Liu, dan Huang (2024) menambahkan bahwa *psychological empowerment* turut mendorong perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi pada perbaikan, sehingga pegawai lebih proaktif dalam memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja individu yang mencakup *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behavior*, sebagaimana dikonseptualisasikan Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, van Buuren, van der Beek, dan de Vet (2014) dalam kerangka *Individual Work Performance*. Secara teoretis, manajemen kinerja kontemporer tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil akhir yang bersifat kuantitatif, melainkan mencakup serangkaian proses, evaluasi, dan perilaku produktif yang diupayakan

secara konsisten oleh pegawai untuk merespons sasaran strategis organisasi (Sukmayadi dkk., 2026). Dinamika pencapaian kinerja ini sangat bergantung pada pengelolaan kompetensi individu; di mana penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan watak (*traits*) secara langsung memengaruhi efektivitas penyelesaian tugas administratif maupun teknis (Pratama & Subarkah, 2024).

Selain itu, stabilitas kinerja individu sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan, seperti penerapan budaya organisasi yang dianut perusahaan serta gaya kepemimpinan transformasional yang mampu memotivasi pegawai secara berkesinambungan (Pratami, 2020). Lebih jauh, penguatan kinerja tidak dapat dipisahkan dari motivasi ekstrinsik dan kemunculan perilaku inovatif pegawai, yang sering kali didorong oleh praktik berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) antarrekan kerja (Andari, Nafiudin, & Pratami, 2026).

Berbagai literatur empiris juga menggarisbawahi bahwa kombinasi antara pengalaman kerja yang memadai dengan budaya organisasi yang suportif mutlak diperlukan untuk mempertahankan kualitas luaran serta kompetensi pegawai dalam jangka panjang (Pratami, 2024). Sejalan dengan kompleksitas teoretis tersebut, Hasan (2023) pada konteks perbankan di Indonesia menemukan bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui peningkatan pembelajaran organisasi dan keterikatan kerja. Dalam konteks PT PLN (Persero), kinerja pegawai diukur melalui pencapaian target operasional seperti penjualan tenaga listrik, keandalan penyaluran, pengurangan susut distribusi, dan pemanfaatan aplikasi digital korporat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan tingkat Budaya Organisasi AKHLAK, *Psychological Empowerment*, dan kinerja pegawai, sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji pengaruh kausal antarvariabel melalui analisis jalur (*path analysis*) (Sugiyono, 2022).

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai PT PLN (Persero) UP3 Sumedang yang berjumlah 88 orang, tersebar pada UP3 Sumedang dan empat Unit Layanan Pelanggan (ULP), yaitu ULP Sumedang Kota, ULP Tanjungsari, ULP Majalengka, dan ULP Jatiwangi. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian, mengingat jumlah populasi yang relatif kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju), yang selanjutnya dikonversi dari skala ordinal ke skala interval menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI) untuk memenuhi asumsi analisis jalur.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap. Pertama, analisis deskriptif untuk menggambarkan kecenderungan sikap responden berdasarkan nilai rata-rata setiap indikator, yang diinterpretasikan menggunakan kategori Nilai Jenjang Interval (NJI) sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Kedua, analisis verifikatif menggunakan analisis korelasi Pearson Product Moment dan analisis jalur (path analysis) dengan bantuan perangkat lunak SPSS untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung X1 dan X2 terhadap Y, baik secara parsial (uji t) maupun simultan (uji F) pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (Ghozali, 2021).

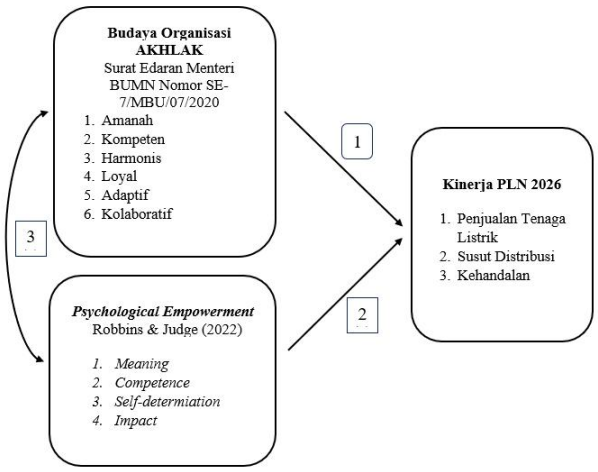
Tabel 1. Nilai Jenjang Interval (NJI)

Interval	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik (Sangat

	Rendah)
1,81 – 2,60	Tidak Baik (Rendah)
2,61 – 3,40	Cukup Baik (Sedang)
3,41 – 4,20	Baik (Tinggi)
4,21 – 5,00	Sangat Baik (Sangat Tinggi)

Sumber: Sugiyono (2022)

Penelitian ini mengkaji tiga variabel, yaitu Budaya Organisasi AKHLAK (X1), Psychological Empowerment (X2), dan Kinerja Pegawai (Y) yang dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H_1: Terdapat pengaruh Budaya Organisasi AKHLAK terhadap kinerja pegawai.

H_2: Terdapat pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap kinerja pegawai.

H_3: Terdapat pengaruh Budaya Organisasi AKHLAK dan *Psychological Empowerment* secara simultan terhadap kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen Penelitian

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung setiap item pernyataan terhadap nilai kritis sebesar 0,300 (Sugiyono, 2022). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pada ketiga variabel dinyatakan valid, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Validitas

Variabel	Jumlah Item	Rentang r hitung	Nilai Kritis	Keterangan
Budaya Organisasi AKHLAK	18	0,400 –	0,300	Valid

(X1)		0,767		
Psychological Empowerment (X2)	15	0,305 – 0,830	0,300	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	15	0,305 – 0,830	0,300	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS, 2026

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal instrumen menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*, dengan batas minimal 0,700 (Ghozali, 2021). Hasil uji reliabilitas ketiga variabel disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbach's Alpha*	Keterangan
Budaya Organisasi AKHLAK (X1)	0,916	Reliabel
Psychological Empowerment (X2)	0,884	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,945	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS, 2026

Uji normalitas dilakukan menggunakan *one-sample Kolmogorov-Smirnov Test* untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal, dengan kriteria nilai Asymp. Sig. (2-tailed) ≥ 0,05 (Ghozali, 2021). Hasil uji normalitas disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

Variabel	Asymp. Sig. (2-tailed)	Keterangan
Budaya Organisasi AKHLAK (X1)	0,063	Normal
Psychological Empowerment (X2)	0,054	Normal
Kinerja Pegawai (Y)	0,050	Normal

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS, 2026

Berdasarkan Tabel 2, 3, dan 4, seluruh item instrumen dinyatakan valid dan reliabel, serta data ketiga variabel berdistribusi normal (Asymp. Sig. ≥ 0,05), sehingga data penelitian layak digunakan untuk analisis lebih lanjut, termasuk pengujian hipotesis melalui analisis jalur.

Hasil Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Budaya Organisasi AKHLAK di PT PLN (Persero) UP3 Sumedang memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,797 dan berada pada kategori cukup baik. Dimensi Harmonis dan Loyal menunjukkan kondisi relatif lebih baik dibandingkan dimensi lainnya, sedangkan dimensi Kompeten, Adaptif, dan Kolaboratif masih memerlukan

peningkatan, terutama dalam pengembangan kompetensi, pemanfaatan teknologi, dan optimalisasi kolaborasi antarunit kerja.

Psychological Empowerment pegawai memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,116 dan berada pada kategori cukup baik. Pegawai telah merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan merasa memiliki kompetensi yang memadai, namun aspek *self-determination* dan impact masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam pemberian keleluasaan mengatur pekerjaan serta pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan.

Kinerja Pegawai memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,316 dan berada pada kategori cukup baik. Dari 15 indikator yang diukur, terdapat 8 indikator pada kategori baik dan 7 indikator pada kategori cukup baik, tanpa ada indikator pada kategori tidak baik. Kinerja terbaik ditunjukkan pada aspek keandalan penyaluran tenaga listrik dan pencapaian target penjualan, sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah upaya pengurangan susut distribusi tenaga listrik (2,614) dan pemanfaatan aplikasi digital perusahaan (2,807).

Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif dilakukan melalui dua tahap, yaitu analisis koefisien korelasi antarvariabel independen dan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

Analisis Koefisien Korelasi

Analisis korelasi Pearson Product Moment digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara Budaya Organisasi AKHLAK dan *Psychological Empowerment* sebagai sesama variabel independen. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Analisis Koefisien Korelasi

Variabel	Koefisien Korelasi	Sig.	Kriteria
Budaya Organisasi AKHLAK (X1) - *Psychological Empowerment* (X2)	0,375	0,000	Rendah, Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS, 2026

Berdasarkan Tabel 5, koefisien korelasi antara Budaya Organisasi AKHLAK dan *Psychological Empowerment* sebesar 0,375 dengan signifikansi 0,000 (n = 88). Nilai ini berada pada kategori hubungan yang rendah namun signifikan, yang menunjukkan bahwa kedua variabel independen relatif bebas satu sama lain sehingga layak digunakan bersama dalam model analisis jalur tanpa menimbulkan masalah multikolinearitas yang berarti.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur digunakan untuk menguji besarnya pengaruh Budaya Organisasi AKHLAK (X1) dan *Psychological Empowerment* (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y), baik secara langsung maupun melalui variabel independen lainnya. Hasil pengujian koefisien jalur disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Koefisien Jalur

Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	t hitung	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi AKHLAK (X1)	0,656	11,274	0,000	Signifikan
Psychological Empowerment (X2)	0,372	6,401	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS, 2026

Berdasarkan Tabel 6, diperoleh persamaan jalur Y = 0,656X1 + 0,372X2 + ε. Koefisien jalur Budaya Organisasi AKHLAK terhadap kinerja pegawai sebesar 0,656 dengan nilai t hitung 11,274 (sig. 0,000), sedangkan koefisien jalur *Psychological Empowerment* sebesar 0,372 dengan nilai t hitung 6,401 (sig. 0,000). Karena nilai signifikansi kedua variabel lebih kecil dari α = 0,05, maka H1 dan H2 diterima, yang berarti Budaya Organisasi AKHLAK dan *Psychological Empowerment* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Tabel 7. Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung			Total Pengaruh
		X1	X2	Total	
Budaya Organisasi AKHLAK (X_1)	43,04%		9,18%	9,18%	52,22%
Psycological Empowerment (X_2)	13,88%	9,18%		9,18%	23,05%
Total Pengaruh X Ke Y					**75,3%**
ε					**24,7%**

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS, 2026

Berdasarkan Tabel 7, Budaya Organisasi AKHLAK memberikan pengaruh langsung sebesar 43,04% dan pengaruh tidak langsung melalui *Psychological Empowerment* sebesar 9,18%, sehingga total pengaruhnya terhadap kinerja pegawai mencapai 52,22%. *Psychological Empowerment* memberikan pengaruh langsung sebesar 13,88% dan pengaruh tidak langsung sebesar 9,18%, dengan total pengaruh 23,05%. Secara simultan, kedua variabel memberikan kontribusi sebesar 75,30% terhadap variasi kinerja pegawai, sedangkan 24,70% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Nilai kontribusi simultan ini menunjukkan bahwa kedua variabel secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H3 diterima.

Perbandingan antara kedua variabel independen menunjukkan bahwa Budaya Organisasi AKHLAK memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan *Psychological Empowerment*. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai faktor kontekstual utama, sedangkan psychological empowerment berperan sebagai faktor psikologis individual yang memperkuat kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pembahasan

Temuan ini konsisten dengan penelitian Marcelina, Tangkeallo, dan Rundupadang (2023) serta Rista, Wellem, dan Obon (2023) pada konteks PT PLN (Persero) yang membuktikan bahwa penguatan budaya organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, temuan mengenai pengaruh *Psychological Empowerment* sejalan dengan hasil Mahmoud, Ahmad, dan Poespowidjoyo (2022), Mat Rani, Abdul Rahman, dan Mohd Yusak (2021), serta Tanyıldızı dan Doğan (2023) yang menyatakan bahwa psychological empowerment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan rasa percaya diri, otonomi, dan keterlibatan kerja.

Secara empiris, hasil ini memperkuat pandangan Wardani dan Dewi (2022) bahwa budaya organisasi dan psychological empowerment secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam konteks PT PLN (Persero) UP3 Sumedang, temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi nilai-nilai AKHLAK yang diikuti dengan penguatan pemberdayaan psikologis pegawai merupakan strategi yang relevan untuk mengatasi permasalahan keandalan sistem dan meningkatkan capaian KPI secara menyeluruh, sejalan dengan tuntutan transformasi tata kelola BUMN di bawah Danantara.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi AKHLAK, *Psychological Empowerment*, dan Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) UP3 Sumedang berada pada kategori cukup baik. Budaya Organisasi AKHLAK berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan total pengaruh 52,22% dan merupakan variabel yang paling dominan. *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan total pengaruh 23,05%. Secara simultan, kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 75,30%, sedangkan 24,70% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian, seperti kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.

Berdasarkan simpulan tersebut, disarankan agar PT PLN (Persero) UP3 Sumedang memperkuat implementasi nilai-nilai Kompeten, Adaptif, dan Kolaboratif melalui program pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan dan pelatihan pemanfaatan teknologi digital, serta meningkatkan pemberdayaan psikologis pegawai melalui pelibatan dalam pengambilan keputusan dan pemberian otonomi kerja yang proporsional. Perusahaan juga perlu mengintegrasikan indikator perilaku AKHLAK ke dalam sistem penilaian kinerja, promosi jabatan, dan program pengembangan karier secara berkelanjutan. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengkaji variabel lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai, seperti kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan lingkungan kerja, baik pada sektor ketenagalistrikan maupun sektor lainnya.

DAFTAR REFERENSI

Andari, Nafiudin, & Pratami, E. I. (2026). Extrinsic motivation, knowledge sharing, and innovative behavior: A model for enhancing employee performance. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, *19*(1), 117-128.

Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2340129. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129.

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26 (10th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hasan, H. (2023). Effect of organizational culture on organizational learning, employee engagement, and employee performance: Study of banking employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, *21*(3), 471–482. https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.38.

Kementerian Badan Usaha Milik Negara. (2020). Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement, 15*(2), 160–175.

Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjoyo, D. A. L. (2022). Psychological empowerment and individual performance: The mediating effect of intrapreneurial behaviour. *European Journal of Innovation Management*.

Marcelina, E., Tangkeallo, D., & Rundupadang, H. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) ULP Rantepao. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Ekonomi, 2*(1), 286–307.

Mat Rani, R., Abdul Rahman, N. R., & Mohd Yusak, N. A. (2021). The effect of psychological empowerment on employee performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*.

Pratama, E. I., & Subarkah, C. (2024). Analisis dampak kompetensi terhadap kinerja pegawai survey pada Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen*, *2*(1), 198-209.

Pratami, E. I. (2020). Transformational leadership influence and corporate culture on performance (BJB Syariah Bank employess in Sumedang Sub-Branch Office). *Indonesian Journal of Business and Economics*, *3*(1), 324-332.

Pratami, E. I. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan pengalaman kerja terhadap kompetensi dan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Rawas. *Journal of Management and Digital Business*, *4*(2), 354-367.

Rista, M. I. N., Wellem, I., & Obon, W. (2023). Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Timur Maumere Kabupaten Sikka. Nian Tana Sikka: *Jurnal Ilmiah Mahasiswa, 1*(6).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Boston, MA: Pearson.

Ryandityo, S., Setiadji, J. S., & Hosea, E. (2024). Analisa keandalan suplai listrik dampak pemasangan gardu hubung dan pecah beban pada jaringan distribusi PLN UP3 Semarang guna meningkatkan keandalan sistem kelistrikan. Techné: *Jurnal Ilmiah Elektroteknika, 23*(1), 143–152. https://doi.org/10.31358/techne.v23i1.385

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 981–1003. https://doi.org/10.1037/a0022676

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465. https://doi.org/10.2307/256865

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (3rd ed.)*. Alfabeta.

Sukmayadi, Suharto, Irwanto, Asmadi, & Choerudim. (2026). *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktik*. [Penerbit terkait].

Syawitri, S., Fitrisia, A., & Ofianto, O. (2022). Core Value Ber-Akhlak Aparatur Sipil Negara

sebagai etika dan budaya kerja yang profesional untuk meningkatkan pelayanan prima. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK), 4*(6), 2558–2565. https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.8556

Tanyıldızı, H., & Doğan, E. (2023). The effect of psychological empowerment on employee performance: The mediating role of psychological ownership. *EKOIST Journal of Econometrics and Statistics*.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666–681. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926

Utomo, B. S., Sewandono, R. E., Triyatun, N., Kusuma, H. R., & Zarqan, I. A. (2026). The dialectics of rent-seeking and value creation: An economic analysis of constitutional constraints in Indonesia's Danantara. EKOMA: *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, 5*(5), 7896–7911. https://doi.org/10.56799/ekoma.v5i5.16623

Wardani, N. W., & Dewi, I. G. A. M. (2022). Role of organizational citizenship behavior as a mediating variable on the effect of psychological empowerment and competence on employee performance. *European Journal of Business & Management Research*.

Xu, Q., Liu, S., & Huang, H. (2024). Psychological empowerment and challenge-oriented organizational citizenship behavior: A dual process model. *Frontiers in Psychology, 15*, 1432260. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1432260