PENGARUH *SUSTAINABLE LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE* DAN *WORKPLACE SPIRITUALITY* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Alfin Kristian Gulo[1]; Justine Tanuwijaya[2]
Universitas Trisakti, Jakarta[1,2]
Email : 122012401015@std.trisakti.ac.id[1]; justine@trisakti.ac.id[2]

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *sustainable leadership, organizational culture,* dan *workplace spirituality* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan bank swasta di wilayah Jabodetabek. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian terdiri atas 245 karyawan dari Bank CIMB Niaga, Bank Danamon, Bank OCBC NISP, dan Bank Permata yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sustainable Leadership berpengaruh positif terhadap *employee engagement,* namun tidak berpengaruh terhadap *employee performance. Organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* maupun *employee performance*. *Workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *employee engagement,* tetapi tidak berpengaruh terhadap *employee performance. Employee engagement* terbukti berpengaruh positif terhadap *employee performance.* Selain itu, *employee engagement* tidak mampu memediasi pengaruh *sustainable leadership* maupun *organizational culture* terhadap *employee performance,* tetapi mampu memediasi pengaruh *workplace spirituality* terhadap *employee performance.* Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada sektor perbankan swasta lebih efektif dicapai melalui peningkatan *employee engagement,* khususnya yang dibangun melalui penerapan *workplace spirituality* di lingkungan kerja.

Kata Kunci : *Sustainable Leadership; Organizational Culture; Workplace Spirituality; Employee Engagement; Employee Performance*

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of sustainable leadership, organizational culture, and workplace spirituality on employee performance, with employee engagement serving as a mediating variable among employees of private banks in the Greater Jakarta (Jabodetabek) area. This research employed a quantitative approach using a survey method. The sample consisted of 245 employees from Bank CIMB Niaga, Bank Danamon, Bank OCBC NISP, and Bank Permata, selected using purposive sampling. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS. The results indicate that sustainable leadership has a positive effect on employee engagement but does not significantly affect employee performance. Organizational culture has no significant effect on either employee engagement or employee performance. Workplace spirituality positively influences employee engagement but has no direct effect on employee performance. employee engagement significantly improves employee performance. Furthermore, employee engagement does not mediate the relationships between sustainable leadership and employee performance or between organizational culture and employee performance. However, it successfully mediates the relationship between workplace spirituality and employee performance. These findings suggest that improving employee performance in the private banking sector is more effectively

achieved by strengthening employee engagement, particularly through the implementation of workplace spirituality in the workplace.

Keywords : Sustainable Leadership; Organizational Culture; Workplace Spirituality; Employee Engagement; Employee Performance

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif menuntut organisasi untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga menjaga keberlanjutan kinerja karyawan. *Employee performance* menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi karena berperan dalam meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam industri perbankan, peningkatan kinerja karyawan menjadi semakin penting seiring tingginya persaingan, transformasi digital, serta meningkatnya tuntutan kualitas layanan kepada nasabah. Berdasarkan laporan Otoritas Jasa Keuangan (2023), sektor perbankan Indonesia dituntut untuk terus meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan guna menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *employee performance* dipengaruhi oleh faktor organisasi maupun faktor psikologis. Salah satu faktor organisasi yang mendapat perhatian adalah *sustainable leadership*, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan melalui pengembangan sumber daya manusia, perilaku etis, dan penciptaan nilai jangka panjang. Selain itu, *organizational culture* berperan dalam membentuk perilaku kerja melalui nilai dan norma yang dianut organisasi, sedangkan *workplace spirituality* menekankan pentingnya makna kerja, rasa keterhubungan, dan keselarasan nilai antara individu dan organisasi. Ketiga faktor tersebut memiliki potensi untuk memengaruhi *employee engagement* dan *employee performance*, tetapi temuan penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara faktor-faktor organisasi, keterikatan karyawan, dan kinerja masih perlu dikaji lebih lanjut, khususnya untuk memahami apakah *employee engagement* benar-benar berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara *sustainable leadership*, *organizational culture*, *workplace spirituality*, *employee engagement*, dan *employee performance* belum menghasilkan temuan yang sepenuhnya konsisten. Joon et al. (2025), misalnya, menunjukkan bahwa *sustainable leadership* dan *organizational culture* berhubungan dengan *employee engagement* dan *employee performance*. Sementara itu, Astuti dan Suryani (2025) menunjukkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan *employee performance*. Temuan-temuan tersebut menunjukkan pentingnya faktor kepemimpinan, budaya organisasi, dan spiritualitas dalam menjelaskan perilaku dan kinerja karyawan. Namun, sebagian penelitian cenderung menguji hubungan antarvariabel

secara terpisah atau menggunakan konteks organisasi yang berbeda, sehingga masih terdapat ruang untuk menguji ketiga faktor tersebut secara simultan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Pertama, hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh faktor organisasi terhadap *employee performance* masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Kedua, peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi belum dapat dipandang sebagai mekanisme yang berlaku secara universal dalam menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan kinerja karyawan. Ketiga, penelitian yang mengintegrasikan *sustainable leadership*, *organizational culture*, dan *workplace spirituality* secara simultan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi masih terbatas, khususnya pada konteks karyawan bank swasta di wilayah Jabodetabek.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model integratif yang menguji secara simultan pengaruh *sustainable leadership*, *organizational culture*, dan *workplace spirituality* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan bank swasta di wilayah Jabodetabek. Penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung antarvariabel, tetapi juga mengevaluasi apakah *employee engagement* secara konsisten mampu menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan antara ketiga faktor organisasi tersebut dan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris mengenai kondisi ketika *employee engagement* berfungsi maupun tidak berfungsi sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara faktor organisasi dan *employee performance*.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Sustainable Leadership

Sustainable leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia, perilaku etis, dan penciptaan nilai jangka panjang (Ahsan & Khawaja, 2024). Pemimpin yang menerapkan prinsip keberlanjutan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, inovasi, dan keterlibatan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Nguyen et al., 2023; Joon et al., 2025).

Organizational Culture

Organizational culture merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama (Dumalang & Tanuwijaya, 2023). Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kolaborasi, serta mendorong peningkatan employee engagement dan employee performance (Azmy & Wiadi, 2023; Tulcanaza-Prieto et al., 2021).

Workplace Spirituality

Workplace spirituality menggambarkan kondisi ketika karyawan menemukan makna dalam pekerjaan, memiliki hubungan yang positif dengan rekan kerja, serta merasakan keselarasan nilai dengan organisasi (Kristiawan et al., 2024). Kondisi tersebut mampu meningkatkan motivasi intrinsik, employee engagement, serta employee performance (Astuti & Suryani, 2025).

Employee Engagement

Employee engagement merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya sehingga mendorong peningkatan produktivitas dan kontribusi terhadap organisasi (Alsafadi & Altahat, 2021). Karyawan dengan tingkat engagement yang tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, antusiasme, dan kinerja yang lebih baik (Albrecht et al., 2021).

Employee Performance

Employee performance merupakan tingkat pencapaian hasil kerja karyawan sesuai dengan target dan tanggung jawab yang diberikan organisasi (Syahrial & Tanuwijaya, 2023). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kepemimpinan, budaya organisasi, spiritualitas kerja, serta *employee engagement* (Lestari & Deviastri, 2025).

Shariah Enterprise Theory

Shariah Enterprise Theory (SET) memandang bahwa aktivitas organisasi tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga pada tanggung jawab kepada Tuhan, manusia, dan lingkungan. Dalam penelitian ini, SET menjadi landasan teoritis untuk menjelaskan pentingnya *workplace spirituality* dalam membangun *employee engagement* dan *employee performance* melalui nilai-nilai tanggung jawab, amanah, dan keberlanjutan (Widiyanti et al., 2025).

Pengembangan Hipotesis Penelitian

Pengaruh *Sustainable Leadership* terhadap *Employee Performance*

Sustainable leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia, perilaku etis, dan penciptaan nilai jangka panjang. Penelitian Ahsan dan Khawaja (2024), Nisar et al. (2025), serta Kareem dan Kummitha (2025) menunjukkan bahwa sustainable leadership berkontribusi terhadap peningkatan employee performance melalui terciptanya lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan inovasi. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: *Sustainable leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Pengaruh *Sustainable Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Sustainable leadership diyakini mampu meningkatkan *employee engagement* karena pemimpin yang berorientasi pada keberlanjutan cenderung memberikan dukungan, kesempatan pengembangan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Penelitian Joon et al. (2025), Ahsan dan Khawaja (2024), serta Nisar *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *sustainable leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Sustainable leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance*

Organizational culture merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Penelitian Azmy dan Wiadi (2023), Umasangadji (2022), serta Wijayanti dan Tirtoprojo (2023) menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*

Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian Joon et al. (2025), Azmy dan Wiadi (2023), Umasangadji (2022), Wijayanti dan Tirtoprojo (2023), serta Dumalang dan Tanuwijaya (2023) menunjukkan bahwa organizational culture berpengaruh positif terhadap employee engagement. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H4: *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee engagement.*

Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Employee Performance*

Workplace spirituality mencerminkan keberadaan makna kerja, rasa kebersamaan, dan keselarasan nilai antara individu dengan organisasi yang dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan. Penelitian Astuti dan Suryani (2025), Kristiawan et al. (2024), Fazirah et al. (2024), serta Syahrial dan Tanuwijaya (2023) menunjukkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: *Workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *employee performance.*

Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Employee Engagement*

Karyawan yang merasakan makna dalam pekerjaan dan keselarasan nilai dengan organisasi cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi. Penelitian Astuti dan Suryani (2025), Wufron et al. (2021), Anastasia (2023), serta Fora dan Saluy (2025)

menunjukkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *employee engagement.* Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H6: *Workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *employee engagement.*

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Employee engagement mencerminkan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya yang mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Penelitian Albrecht et al. (2021), Jaya dan Ariyanto (2021), Alsafadi dan Altahat (2021), Chandrakanta et al. (2025), serta Yulianthi dan Tanuwijaya (2023) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H7: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance.*

Peran *Employee Engagement* dalam Memediasi Pengaruh *Sustainable Leadership* terhadap *Employee Performance*

Sustainable leadership diyakini mampu meningkatkan *employee performance* melalui peningkatan *employee engagement*. Penelitian Joon et al. (2025), Ahsan dan Khawaja (2024), serta Alsafadi dan Altahat (2021) menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *sustainable leadership* dan *employee performance*. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H8: *Employee engagement* memediasi pengaruh *sustainable leadership* terhadap *employee performance.*

Peran *Employee Engagement* dalam Memediasi Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance*

Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan *employee engagement* sehingga berdampak pada peningkatan *employee performance*. Penelitian Joon et al. (2025), Azmy dan Wiadi (2023), Wijayanti dan Tirtoprojo (2023), serta Umasangadji (2022) menunjukkan bahwa employee engagement berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *organizational culture* dan *employee performance*. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H9: *Employee engagement* memediasi pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance.*

Peran *Employee Engagement* dalam Memediasi Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Employee Performance*

Workplace spirituality mampu membangun *employee engagement* yang pada akhirnya meningkatkan *employee performance*. Penelitian Astuti dan Suryani (2025), Anastasia (2023), Wufron et al. (2021), serta Ahmad et al. (2025) menunjukkan bahwa *employee engagement*

berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *workplace spirituality dan employee performance.* Berdasarkan hasil penelitian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H10: *Employee engagement* memediasi pengaruh *workplace spirituality* terhadap *employee performance*.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian *hypothesis testing* untuk menguji pengaruh *sustainable leadership, organizational culture,* dan *workplace spirituality* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. pengumpulan data dilakukan secara *cross-sectional* melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan bank swasta di wilayah Jabodetabek selama periode April–Mei 2026.

Populasi penelitian adalah karyawan bank swasta di wilayah Jabodetabek, sedangkan sampel penelitian berjumlah 245 responden yang berasal dari Bank CIMB Niaga, Bank Danamon, Bank OCBC NISP, dan Bank Permata. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria responden merupakan karyawan tetap maupun kontrak yang telah bekerja minimal satu tahun.

Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator dari penelitian terdahulu dan diukur menggunakan skala *Likert* lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju). Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis AMOS. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan pengujian validitas, reliabilitas, serta *Goodness of Fit* untuk memastikan kelayakan model penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 245 responden yang merupakan karyawan bank swasta di wilayah Jabodetabek, terdiri dari Bank CIMB Niaga, Bank Danamon, Bank OCBC NISP, dan Bank Permata. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (60,4%), berusia 26–35 tahun, memiliki masa kerja 1–4 tahun (44,5%), berpendidikan Sarjana (91,8%), bekerja sebagai staf (95,1%), serta berstatus sebagai karyawan tetap (92,2%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan operasional yang memiliki pengalaman kerja relatif memadai sehingga mampu memberikan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian melalui nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi (*standard deviation*).

Berdasarkan Tabel 1 (lihat tabel 1), seluruh variabel memiliki nilai rata-rata di atas 3,90 yang menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap penerapan ***sustainable leadership***, ***organizational culture***, ***workplace spirituality***, ***employee engagement***, dan ***employee performance*** pada bank swasta di wilayah Jabodetabek. Nilai standar deviasi yang relatif kecil mengindikasikan bahwa persepsi responden cukup homogen.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis AMOS (lihat tabel 2)

Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *sustainable leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement,* namun tidak berpengaruh langsung terhadap *employee performance*. temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan lebih berperan dalam membangun keterikatan karyawan dibandingkan meningkatkan kinerja secara langsung. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pada sektor perbankan lebih dipengaruhi oleh faktor operasional, seperti target kerja, sistem evaluasi kinerja, dan karakteristik pekerjaan.

Selain itu, *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* maupun *employee performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi pada bank swasta di wilayah Jabodetabek belum sepenuhnya terinternalisasi dalam perilaku kerja karyawan sehingga belum mampu meningkatkan keterikatan maupun kinerja secara langsung.

Selanjutnya, *workplace spirituality* terbukti berpengaruh positif terhadap *employee engagement,* namun tidak berpengaruh langsung terhadap *employee performance*. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual di tempat kerja lebih dahulu meningkatkan keterikatan emosional dan psikologis karyawan sebelum memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, semangat, serta kualitas kerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak mampu memediasi pengaruh *sustainable leadership* maupun *organizational culture* terhadap *employee*

performance, tetapi mampu memediasi pengaruh *workplace spirituality* terhadap *employee performance.* Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan spiritualitas di tempat kerja lebih efektif meningkatkan kinerja apabila terlebih dahulu mampu membangun keterikatan kerja karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *sustainable leadership, organizational culture,* dan *workplace spirituality* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan bank swasta di wilayah Jabodetabek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *sustainable leadership* dan *workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, sedangkan *organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. selain itu, *sustainable leadership, organizational culture*, dan *workplace spirituality* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee performance*, sementara *employee engagement* terbukti berpengaruh positif terhadap *employee performance.* pengujian mediasi menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak mampu memediasi pengaruh *sustainable leadership* maupun *organizational culture* terhadap *employee performance,* tetapi mampu memediasi pengaruh *workplace spirituality* terhadap *employee performance.*

Implikasi

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa manajemen bank swasta perlu memprioritaskan upaya peningkatan Employee Engagement sebagai strategi untuk meningkatkan Employee Performance. Organisasi juga perlu memperkuat penerapan Workplace Spirituality melalui penciptaan lingkungan kerja yang bermakna, hubungan kerja yang harmonis, serta keselarasan nilai antara organisasi dan karyawan. Selain itu, penerapan Sustainable Leadership perlu terus dikembangkan karena terbukti mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, meskipun belum memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada karyawan bank swasta di wilayah Jabodetabek sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada sektor atau wilayah lain. kedua, penelitian hanya menguji tiga variabel independen, yaitu *sustainable leadership, organizational culture,* dan *workplace spirituality*, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi *employee performance*. Ketiga, data diperoleh melalui kuesioner sehingga masih bergantung pada persepsi responden.

Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada sektor industri atau wilayah yang berbeda agar memperoleh hasil yang lebih general. Selain itu,

penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel lain, seperti *job satisfaction, work motivation, organizational commitment, compensation*, atau *work environment*, untuk memperoleh model yang lebih komprehensif. Penggunaan metode pengumpulan data yang lebih beragam, seperti wawancara atau observasi, juga disarankan untuk memperkaya informasi dan meminimalkan potensi bias dari jawaban responden.

DAFTAR PUSTAKA

Ahsan, M. J., & Khawaja, S. (2024). Sustainable leadership impact on environmental performance: exploring employee well-being, innovation, and organizational resilience. *Discover Sustainability*, *5*(1). https://doi.org/10.1007/s43621-024-00422-z

Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(7). https://doi.org/10.3390/su13074045

Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(1), 519–529. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519

Astuti, S. D., & Suryani, N. K. (2025). The role of proactive attitude and employee engagement in mediating the effect of perceived organizational Support and workplace spirituality on public servant performance in Indonesia. *Cogent Business and Management*, *12*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2547960

AZMY, A., & Wiadi, I. (2023). The effect of job satisfaction and organizational culture on employee performance in autofinance business: the mediating role of organizational commitment. *Management*, *26*(2), 86–119. https://doi.org/10.58691/man/161917

Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, *18*(2), 187–201. https://doi.org/10.1108/xjm-08-2020-0089

Chandrakanta, A., Vats, A., Kwatra, S., Kushwaha, G., & Singh, S. . (2025). The Moderating Effect of Work Engagement in the Relationship between Occupational Stress and Job Performance. *Journal of Scientific Research and Reports*, *31*(1), 755–761. https://doi.org/10.9734/jsrr/2025/v31i12819

Coetzee, M., Veldsman, D., Potgieter, I. L., & Ferreira, N. (2025). Measuring enablers and indicators of employee engagement: Internal validity of the Flow@Work engagement survey. *Heliyon*, *11*(3). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42386

Dumalang, M. A., & Tanuwijaya, J. (2023). Studi Kasus PT. Malindo Feedmill, Tbk: Pengaruh Antara Work Environment, Organizational Culture, Extrinsic Motivation, dan Interinsic Motivation yang di Mediasi oleh Employee Engagement terhadap Employee Performance. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, *8*(1), 1235. https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.1266

Faried Sulistamtama, M., Setiawan, R., Yuniawan, A., & Sulistamtama, M. F. (n.d.). *The Effect of Intrinsic Motivation on Employee Performance: A Systematic Literature Review*.

Fazirah, S., Ahmad, S., Arfifah, N., Sabian, A., Raihan, N., & Nawi, C. (n.d.). The Impact of Workplace Spirituality on Employee Performance. In *Information Management and Business Review* (Vol. 16, Number 1).

Fora, Y., & Saluy, A. B. (2025). SINTESIS OF PERFORMANCE DETERMINING FACTORS AND EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN THE MODERN ERA: COMPREHENSIVE LITERATURE STUDY. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)*, *2*(2), 2186–2208. https://doi.org/10.62567/micjo.v2i2.785.

Frahim Nisar, B., Ghias, W., & Mahmood, S. (2025). Sustainable Leadership's Impact on Environmental Performance: The Mediating Role of Employee Green Behavior and the Moderating Influence of Environmental Knowledge. *Review of Applied Management and Social Sciences*, *8*(1), 505–517. https://doi.org/10.47067/ramss.v8i1.482

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*. www.cengage.com/highered

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

Jaya, L. H. S., & Ariyanto, E. (2021). The Effect of Vigor, Dedication and Absorption on the Employee Performance of PT Garuda Indonesia Cargo. *European Journal of Business and Management Research*, *6*(4), 311–316. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.1006

Joon, L. M., Nugroho, D., & Ramachandaran, S. D. (2025). Sustainable leadership, organizational culture and organizational commitment: a pathway to enhanced employee performance through employee engagement in Malaysia's oil and gas sector. *Discover Sustainability*, *6*(1). https://doi.org/10.1007/s43621-025-01869-4

Kareem, M. A., & Kummitha, H. R. (2025). Impact of sustainable leadership practices on green innovation: the mediating role of green organisational culture. *Discover Sustainability*, *6*(1). https://doi.org/10.1007/s43621-025-01810-9

Kristiawan, R., Parnawa Putranta, M., Atma, U., & Yogyakarta, J. (n.d.). PENGARUH WORKPLACE SPIRITUALITY DAN ETHICAL LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN EMPLOYEE WELLBEING SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI. *MODUS*, *36*(1), 35–58.

Lestari, D. A., & Deviastri, L. (2025). Improving Employee Performance: The Role of Engagement, Transfer, Compensation, and Motivation in Work Productivity. *Research of Economics and Business*, *3*(1), 21–32. https://doi.org/10.58777/reb.v3i1.275

Markova Anastasia, P. (n.d.). *The Influence of Workplace Spirituality on Employee Engagement in Indonesia*. https://doi.org/10.54204/TAJI/Vol812023007

Mirji, H., Bhavsar, D. N., & Kapoor, R. (2023). Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Effectiveness. In *AJEBM* (Vol. 6, Number 1). https://globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm

Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, *35*(4), 382–392. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001

Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024). Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*, *9*. https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229

Sahetapy, P. (2023). Work Values and Workplace Spirituality on Employee Performance: A Study at LPMP Maluku Province. *Khazanah Sosial*, *5*(1), 125–137. https://doi.org/10.15575/ks.v5i1

Syahrial, R. A., & Tanuwijaya, J. (2023). Job Satisfaction, Workplace Spirituality, and Organizational Citizenship Behavior and Their Impact on Employee Performance at PT Bukit Makmur Mandiri Utama. *Jurnal Manajemen*, *14*(2), 264–276. https://doi.org/10.32832/jm-uika.v14i2.11172

Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, *11*(4). https://doi.org/10.3390/admsci11040132

Umasangadji, A. S. (2022). Organizational Culture's Influence on Employee Performance Through Job Satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, *5*(3), 92–102. https://doi.org/10.32535/apjme.v5i3.1641

Wacana Ekonomi, J., Lestari Mandiri Garut Wufron, K., Nurhasan, R., & Fitri Sani, N. (n.d.). *Workplace Spirituality dan Employee Engagement dalam Meningkatkan Employee Performance PT*. Retrieved www.jurnal.uniga.ac.id

Widayanto, T., & Nugroho, S. H. (2022). The Influence Of Leadership, Organizational Culture, And Work Competence On Employee Performance Through Work Motivation. *Jurnal Pamator: Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, *15*(2), 218–234. https://doi.org/10.21107/pamator.v15i2.18807

Wijayanti, N. W., & Tirtoprojo, S. (2023). Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance with Management Knowledge as Mediation. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, *07*(01), 157–171. https://doi.org/10.51505/ijebmr.2023.7113

Yulianthi, R., & Tanuwijaya, J. (2023). Transformational Leadership, Emotional Itelligence and Psyhcological Capital and its Impact on Work Engagement and Job Performance PT. Telkom Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis*, *10*(2), 426–433. https://doi.org/10.33096/jmb.v10i2.617

Alfira, R., & Sutisna, D. (2025). The Influence of Organizational Culture, Leadership, And Digital Skills On Employee Performance In The Polyester Division of PT. Indo-Rama Synthetics Tbk Purwakarta. *International Journal of Science and Environment (IJSE)*, *5*(4), 762–773. https://doi.org/10.51601/ijse.v5i4.226

Chouhan, V. S. (2025). Examining Relationship of Workplace Spirituality with Work Engagement, Organizational Commitment and Trust. *Vikalpa*, *51*(1), 39–57. https://doi.org/10.1177/02560909251325386

Coetzee, M., Veldsman, D., Potgieter, I. L., & Ferreira, N. (2025). Measuring enablers and indicators of employee engagement: Internal validity of the Flow@Work engagement survey. *Heliyon*, *11*(3). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42386

Dan, M. I. (2025). *THE POWER OF WORKPLACE SPIRITUALITY IN FOSTERING Universitas Islam Indonesia , Indonesia ABSTRACT : This study examines the idea of the ideal workplace through the relationship between workplace spirituality and work engagement , highlighting its mechanis*. *12*(1), 427–442.

Fajri, R. I., & Sujana, C. M. (2025). The Impact of Sustainable Leadership Style on Construction Project Team Performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *1564*(1). https://doi.org/10.1088/1755-1315/1564/1/012038

Fitri, A. Z., & Prabowo, S. L. (2023). The Effect Of Workplace Spirituality on Organizational Climate and Work Culture in Islamic Higher Education. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *7*(3), 1016–1033. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i3.5555

Joon, L. M., Nugroho, D., & Ramachandaran, S. D. (2025). Sustainable leadership, organizational culture and organizational commitment: a pathway to enhanced employee performance through employee engagement in Malaysia's oil and gas sector. *Discover Sustainability*, *6*(1). https://doi.org/10.1007/s43621-025-01869-4

Jusoh, R., Md Dasuki, N., Shu, Q., & Amram, A. (2024). Sustainable Leadership: Encouraging Teacher Performance and Classroom Excellence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *14*(11), 2350–2359. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i11/23752

Ketenagakerjaan, D. I. B. (2014). *Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement*. *1*(3), 1–14.

Koul, S. (2025). Does Workplace Spirituality Enhance Employee Well-Being? The Mediating Role of Workplace Happiness. *Global Business and Organizational Excellence* , *44*(3), 99–111. https://doi.org/10.1002/joe.22277

Labetubun, M. R., & Dewi, I. G. A. M. (2022). According to Al-Hawary (2015), the key components of human resource management practices include hiring and selection processes, employee training and development, evaluating performance, and employee compensation. *European Journal of Business and Management Research*, *7*(2), 83–98.

Lusiferina Amalia Utami, D., Sudiro, A., & Noermijati. (2023). The mediating role of employee engagement in the relationship between self-efficacy and organizational support on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*

(2147- 4478), *12*(5), 151–163. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i5.2679

Mega Septiani Rolizamilda, Irawati, A. H. (2025). Journal of Management and Business. *Journal of Management and Business*, *4*(2018), 48–65.

Nugraha, S. . P. & V. (2025). Employee Engagement Strategy, Organizational Culture and Transformational Leadership Impact on Organizational Commitment. . *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani, *, *7*(2), 88–105.

Officer, C. E. (2022). *SUSTAINABLE LEADERSHIP PRACTICES AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IN EMERGING*. *3*(1), 1–7.

Pradana, A. I., & Abadiyah, R. (2025). Organizational Commitment as a Predictor of Employee Performance in the Shrimp Processing Industry. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, *26*(1), 1–14. https://doi.org/10.21070/ijins.v26i1.1780

Purbiyati, Y. S., & Andrew, R. (2025). The Moderating Role of Digital Transformation on the Influence of Workplace Spirituality and Sustainable Leadership on School Organizational Performance. *International Journal of Applied Business and International Management*, *10*(3), 445–463. https://doi.org/10.32535/ijabim.v10i3.4237

Rasheed, R., Rashid, A., Ngah, A. H., & Hashmi, R. (2025). Engaging for a sustainable manufacturing: the power of adaptive leadership in industry 5.0. *Production and Manufacturing Research*, *13*(1), 0–27. https://doi.org/10.1080/21693277.2025.2536785

Septiani, L., & Herminingsih, A. (2025). Examining Green Transformational Leadership, Group Cohesiveness and Organizational Justice in Reducing Turnover Intention and Enhancing Sustainable Employee Performance. *Journal of Accounting and Finance Management*, *6*(1), 38–50. https://doi.org/10.38035/jafm.v6i1.1579

Setiawan, A., Limakrisna, N., & Warsindah, L. (2023). Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan …. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan.*, *09*, 241–256.

Shiba, A., Djalil, M. A., & Amri. (2025). The Effect of Work Engagement and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as A Mediating Variable at the Aceh One-Stop Integrated Service Office. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, *13*(08), 9565–9574. https://doi.org/10.18535/ijsrm/v13i08.em08

Supriadi, Y. N., & Sihombing, M. (2025). The Effect Of Organizational Culture And Emotional Intelligence On Employee Engagement With Work-Life Balance As A Moderating Variable. *Journal of Islamic Economic and Business*, *7*(4), 2689–2697. https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/alkharaj

Tjahjanto, A., Gede Ustriyana, N., & Surya Diarta, K. (2025). Sustainability Leadership and Employee Engagement: A Key Driver of Productivity in Indonesian Companies. *International Journal of Current Science Research and Review*, *08*(02), 650–672. https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v8-i2-10

Wahjoedi, T. (2021). The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*, *11*, 2053–2060. https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.004

Wijaya, M. I. (2018). *Pengaruh Workplace Spirituality Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada PT. Bank Muamalat Indonesia*. 1–144.

Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, *4*(2), 222-243. https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243.

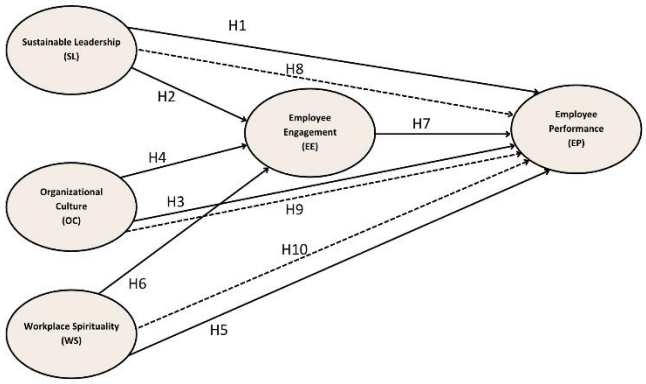
GAMBAR DAN TABEL

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Std. Deviation
Sustainable Leadership	3,98	0,81
Organizational Culture	4,33	0,57
Workplace Spirituality	4,24	0,62
Employee Engagement	4,19	0,63
Employee Performance	4,18	0,57

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Estimate	p-value	Keputusan
H1	0,211	0,053	Tidak Didukung
H2	0,201	0,033	Didukung
H3	0,065	0,342	Tidak Didukung
H4	-0,144	0,089	Tidak Didukung
H5	0,057	0,366	Tidak Didukung
H6	0,730	0,000	Didukung
H7	0,294	0,013	Didukung
H8	0,059	0,079	Tidak Didukung
H9	-0,042	0,166	Tidak Didukung
H10	0,214	0,010	Didukung



Gambar 1. Rerangka Konseptual Penelitian
Sumber: Joon *et al.* (2025); Astuti & Suryani, (2025)

Tabel 1. Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	97	39.6	39.6	39.6
	Perempuan	148	60.4	60.4	100.0
	Total	245	100.0	100.0	

Tabel 2. Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>18-25 Tahun	63	25.7	25.7	25.7
	>25-35 Tahun	133	54.3	54.3	80.0
	>35-45 Tahun	47	19.2	19.2	99.2
	>45-56 Tahun	2	.8	.8	100.0

Tabel 1. Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	97	39.6	39.6	39.6
	Perempuan	148	60.4	60.4	100.0
	Total	245	100.0	100.0	

Tabel 3. Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA dan sederajat	4	1.6	1.6	1.6
	D3	13	5.3	5.3	6.9
	S1	225	91.8	91.8	98.8
	S2	3	1.2	1.2	100.0
	Total	245	100.0	100.0	

Tabel 4. Status Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Karyawan Tetap	226	92.2	92.2	92.2
	Karyawan Kontrak	19	7.8	7.8	100.0
	Total	245	100.0	100.0	

Tabel 5. Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Staff	233	95.1	95.1	95.1
	Supervisi	10	4.1	4.1	99.2
	Manajer	2	.8	.8	100.0
	Total	245	100.0	100.0	

Tabel 6. Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>1-4 Tahun	109	44.5	44.5	44.5
	>4-9 Tahun	73	29.8	29.8	74.3
	>9-14 Tahun	53	21.6	21.6	95.9
	>14-19 Tahun	10	4.1	4.1	100.0
	Total	245	100.0	100.0	

Tabel 7. Bank Swasta Tempat Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bank CIMB Niaga	75	30.6	30.6	30.6
	Bank Danamon	48	19.6	19.6	50.2
	Bank OCBC NISP	31	12.7	12.7	62.9
	Bank Permata	91	37.1	37.1	100.0
	Total	245	100.0	100.0	

Tabel 8. Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SL1	245	3.00	5.00	4.3510	.59991
SL2	245	3.00	5.00	4.4000	.64909
SL3	245	3.00	5.00	4.2490	.70656
SL4	245	3.00	5.00	4.3796	.60631
SL5	245	2.00	5.00	4.1755	.73399
SL6	245	3.00	5.00	4.3837	.56516
SL7	245	3.00	5.00	4.3265	.60013
SL8	245	3.00	5.00	4.1714	.69187
SL9	245	1.00	5.00	4.2163	.71728
SL10	245	1.00	5.00	4.4245	.62020
SL11	245	1.00	5.00	4.2980	.59798
SL12	245	2.00	5.00	4.2490	.69486
SL13	245	1.00	5.00	4.3224	.60573
SL14	245	3.00	5.00	4.3265	.60692
SL15	245	2.00	5.00	4.2490	.75153
Sustainable Leadership	245	3.13	5.00	4.3015	.36900
Valid N (listwise)	245				

Tabel 9. Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OC1	245	2.00	5.00	4.5306	.58331
OC2	245	2.00	5.00	4.1020	.71988
OC3	245	2.00	5.00	4.2204	.75774
OC4	245	3.00	5.00	4.4857	.56249
Organizational Culture	245	2.50	5.00	4.3347	.50633
Valid N (listwise)	245				

Tabel 10. Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
WS1	245	3.00	5.00	4.4204	.57864
WS2	245	2.00	5.00	4.0612	.77375
WS3	245	2.00	5.00	4.0980	.68248
WS4	245	2.00	5.00	4.0776	.72859
WS5	245	2.00	5.00	4.0612	.75227
WS6	245	2.00	5.00	4.2612	.75009
WS7	245	2.00	5.00	4.3143	.67992
WS8	245	1.00	5.00	3.9633	.92919
WS9	245	2.00	5.00	4.2245	.76996
WS10	245	3.00	5.00	4.3673	.56879
WS11	245	3.00	5.00	4.3551	.56578
WS12	245	3.00	5.00	4.2816	.59219
WS13	245	3.00	5.00	4.2898	.64154
WS14	245	2.00	5.00	4.1673	.71328
WS15	245	3.00	5.00	4.2082	.67260
Workplace Spirituality	245	2.73	5.00	4.2101	.45061
Valid N (listwise)	245				

Tabel 11. Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EE1	245	2.00	5.00	4.2857	.67143
EE2	245	2.00	5.00	4.2367	.74181
EE3	245	2.00	5.00	4.2163	.71154
EE4	245	3.00	5.00	4.3959	.62265
EE5	245	1.00	5.00	4.0041	.93431
EE6	245	3.00	5.00	4.2612	.60490
Employee Engagement	245	2.83	5.00	4.2333	.50598
Valid N (listwise)	245				

Tabel 12. Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EP1	245	3.00	5.00	4.4939	.53270
EP2	245	3.00	5.00	4.4571	.53867
EP3	245	3.00	5.00	4.4735	.57644
EP4	245	3.00	5.00	4.6204	.50285
Employee Performance	245	3.25	5.00	4.5112	.45676
Valid N (listwise)	245				

Tabel 13. Indikator Pengujian Kesesuaian Model

Jenis Pengukuran	Pengukuran	Keputusan Model Fit	Hasil Olahan	Keputusan
Absolute Fit Measure	*Chi-Square*	Low Chi-Square	1806.668	
	p-value Chi-Square	≥ 0,05	0,000	*Poor Fit*
	RMSEA	≤ 0,08	0,065	*Good Fit*
	GFI	≥ 0,90	0,723	*Poor Fit*
Incremental Fit Measures	NFI	≥ 0,90	0,682	*Poor Fit*
	RFI	≥ 0,90	0,682	*Poor Fit*
	IFI	≥ 0,90	0,682	*Poor Fit*
	TLI	≥ 0,90	0,794	*Poor Fit*
	CFI	≥ 0,90	0,806	*Marginal fit*
Parsimonius Fit Measures	CMIN/DF	Antara 1 sampai 5	2.032	*Good Fit*

Sumber: Data Diolah (2026)

Tabel 27. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis		Estimate	P Value	Simpulan
H_1	*Sustainable leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*	0,211	0.053	Hipotesis tidak didukung
H_2	*Sustainable leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement.*	0,201	0.033	Hipotesis didukung
H_3	*Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee performance*	0,065	0.342	Hipotesis tidak didukung
H_4	*Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee engagement.*	-0,144	0.140	Hipotesis tidak didukung
H_5	*Workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *employee performance*	0,057	0.366	Hipoiteis tidak didukung
H_6	*Workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *employee engagement.*	0,730	0.000**	Hipoiteis didukung
H_7	*Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*	0,294	0.013**	Hipoiteis didukung
H_8	*Employee engagement* memediasi pengaruh *sustainable leadership* terhadap *employee performance.*	0,059	0,079*	Hipoiteis tidak didukung
H_9	*Employee engagement* memediasi pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance.*	-0,042	0.1666	Hipoiteis tidak didukung
H_{10}	*Employee engagement* memediasi pengaruh workplace spirituality terhadap *employee performance.*	0,214	0,020**	Hipoiteis didukung

Sumber: Data Diolah (2026)