

Pengaruh *High-Involvement Work Practices (HIWPs)* & *Discretionary Human Resource Practices (DHRP)* Terhadap *Job Satisfaction* yang Dimediasi Oleh *Job Crafting*

The Effect Of High-Involvement Work Practices (Hiwps) & Discretionary Human Resource Practices (Dhrp) On Job Satisfaction Mediated By Job Crafting

Mila Cahya Karmelia¹, Wiwik Robiatul Adawiyah²

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Trisakti

¹022002101180@std.trisakti.ac.id, ²wiwik.r@trisakti.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of High-Involvement Work Practices (HIWPs) and Discretionary Human Resource Practices (DHRP) on Job Satisfaction mediated by Job Crafting. The research was conducted using a quantitative approach and survey method by taking samples from employees of KCP Bank Mandiri in South Jakarta, The design of this study was carried out through hypothesis testing using multiple linear regression analysis methods. Data collection takes place on a cross-sectional basis. The data is primary data and was collected by distributing questionnaires through a digital form filled out by 205 employees in the companies studied. The data processing techniques used include testing instruments such as validity and reliability tests, structural equation modeling (SEM), and descriptive statistical tests using SPSS software version 22 and AMOS version 22. The results show that High-Involvement Work Practices (HIWPs) and Discretionary Human Resource Practices (DHRP) significantly affect Job Crafting and Job Satisfaction. In addition, Job Crafting has not been proven to directly (partially) mediate the influence of High-Involvement Work Practices (HIWPs) and Discretionary Human Resource Practices (DHRP) on Job Satisfaction. It is hoped that the results of this research can increase employee Job Satisfaction by implementing High-Involvement Work Practices (HIWPs) that encourage employee involvement in decision-making and provide freedom in their work. Additionally, Discretionary Human Resource Practices (DHRP) can be used to provide ongoing training and development, so employees feel valued and motivated to contribute better.

Keywords: *High-Involvement Work Practices; Discretionary Human Resource Practices; Job Crafting; Job Satisfaction.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *High-Involvement Work Practices (HIWPs)* dan *Discretionary Human Resource Practices (DHRP)* terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi oleh *Job Crafting*. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survei dengan mengambil sampel dari karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan, Rancangan pada penelitian ini dilaksanakan melalui pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Pengumpulan data berlangsung secara *cross-sectional*. Data bersifat data primer dan dihimpun dengan menyebarkan kuesioner melalui formulir digital yang diisi oleh 205 karyawan di perusahaan yang diteliti. Teknik pengolahan data yang digunakan mencakup pengujian instrumen seperti uji validitas dan reliabilitas, *structural equation modeling (SEM)*, serta uji statistik deskriptif dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 22 dan AMOS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *High-Involvement Work Practices (HIWPs)* dan *Discretionary Human Resource Practices (DHRP)* secara signifikan berpengaruh terhadap *Job Crafting* dan *Job Satisfaction*. Selain itu, *Job Crafting* tidak terbukti secara langsung (parsial) memediasi pengaruh *High-Involvement Work Practices (HIWPs)* serta *Discretionary Human Resource Practices (DHRP)* terhadap *Job Satisfaction*.

<https://journal.yrpiaku.com/index.php/ceej>

e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868

Copyright © 2025 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

Diharapkan hasil penelitian ini dapat meningkatkan *Job Satisfaction* karyawan dengan menerapkan *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) yang mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan kebebasan dalam pekerjaan mereka. Selain itu, *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) dapat digunakan untuk menyediakan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih baik.

Kata kunci: *High-Involvement Work Practices; Discretionary Human Resource Practices; Job Crafting; Job Satisfaction.*

1. Pendahuluan

Sektor jasa memegang peranan krusial dalam perekonomian modern, sangat bergantung pada interaksi manusia dan kualitas sumber daya manusianya. Entitas karyawan dan perusahaan merupakan dua aspek fundamental yang terjalin erat dalam dinamika operasional suatu perusahaan, keduanya memiliki keterkaitan dalam menunaikan setiap proses yang berlangsung. Dalam konteks ini, *job satisfaction* (kepuasan kerja) muncul sebagai faktor kritis yang memengaruhi produktivitas, retensi karyawan, dan kinerja perusahaan (Bakker & Demerouti, 2017). Kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu fondasi penting karena secara langsung memengaruhi kualitas layanan yang diberikan. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi dan memberikan kinerja terbaik, yang pada gilirannya meningkatkan keberhasilan perusahaan jasa secara keseluruhan.

Kepuasan kerja karyawan sangat penting dalam meningkatkan kinerja di sektor jasa. Industri perbankan sebagai bagian integral dari sektor jasa sangat penting memahami dampak kinerja karyawannya karena mengukur kepuasan karyawan sebagai metrik nonfinansial sangat penting bagi keberhasilan perusahaan. Kepuasan antara individu satu dengan individu lainnya cenderung berbeda, karena setiap individu mempunyai kriteria kepuasan tersendiri dalam mengukur tingkat kepuasannya. Namun kepuasan karyawan dalam bekerja dapat dilihat dari bagaimana kinerja karyawan tersebut namun hal tersebut tidak menjamin karyawan puas karena pada hakikatnya manusia tidak mempunyai rasa puas (Andora, 2019).

Pada sektor perbankan di Asia Tenggara, sebesar 18,5% menunjukkan bahwa banyak karyawan meninggalkan pekerjaan mereka, rendahnya kepuasan kerja diidentifikasi sebagai pemicu utama (McKinsey, 2021). Penelitian oleh Hanum Binti Hedzir *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa rendahnya kepuasan kerja di sektor perbankan berdampak negatif pada kinerja perusahaan. Karyawan yang tidak puas cenderung kurang produktif dan memiliki tingkat keterlibatan yang rendah, yang dapat mempengaruhi layanan pelanggan dan reputasi bank. Menurut Adawiah (2025) setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja.

Setelah memahami betapa krusialnya peran kepuasan kerja dalam membentuk kualitas layanan di sektor perbankan, yang sangat bergantung pada interaksi positif dan kepercayaan antar karyawan, menjadi jelas bahwa strategi manajemen sumber daya manusia yang progresif sangat dibutuhkan. Al-Zoubi *et al.*, (2016) mengungkapkan *job satisfaction* adalah respon emosional positif yang dialami individu perusahaan pada saat melakukan pekerjaan saat ini di tempat kerja. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat sejauh mana seorang individu memiliki perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaannya. Dari perspektif perusahaan, kepuasan kerja karyawan berkorelasi positif dengan kinerja perusahaan secara

keseluruhan, kualitas layanan (terutama di sektor jasa), inovasi, dan citra perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja sangat diperlukan oleh perusahaan karena ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu *work itself* (pekerjaan itu sendiri), *supervision* (atasan), *workers* (teman sekerja), dan *promotion*.

Setelah memahami betapa krusialnya kepuasan kerja dalam membentuk kualitas layanan dan kinerja di sektor perbankan. Menurut Abukhalifa *et al.*, (2025) jika sebuah perusahaan ingin meningkatkan dan mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, mereka menemukan bahwa penerapan strategi manajemen SDM yang progresif dan partisipatif, terutama High-Involvement Work Practices (HIWPs), sangat penting. Salah satu sistem kerja partisipatif tersebut adalah HIWPs yang menunjukkan kumpulan praktik yang dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan, motivasi, dan pemberdayaan karyawan (Battistelli *et al.*, 2019). Jika karyawan menerima sumber daya melalui HIWPs, mereka akan menggunakan dan memperluas sumber daya ini dengan probabilitas yang lebih tinggi, meningkatkan pekerjaan dan meningkatkan kepuasan kerja.

HIWPs menekankan efeknya yang kompleks terhadap kesejahteraan karyawan, perilaku inovatif, dan produktivitas perusahaan, HIWPs secara signifikan juga meningkatkan keterlibatan karyawan dan perilaku kerja proaktif (Mehmood *et al.*, 2024). Selain itu, HIWPs mengacu pada praktik HRM yang mendorong keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan, mendorong lingkungan kerja yang kolaboratif, hal itu dapat meningkatkan keterampilan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan kata lain, HIWPs adalah seperangkat praktik kolektif yang saling memperkuat yang memiliki efek sinergis yang menghasilkan hasil kerja yang positif (Islam *et al.*, 2023; Kilroy *et al.*, 2016). Dengan memperhatikan faktor-faktor HIWPs yaitu *training*, *rewards*, *participation in decision making*, dan *information sharing*, dapat membuat karyawan merasa lebih terlibat menjadi bagian penting dari perusahaan dan memiliki kesempatan untuk menggunakan potensi mereka secara maksimal, hal ini berdampak positif pada kinerja individu, kolaborasi tim, dan loyalitas terhadap perusahaan.

Selain HIWPs, kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi secara signifikan oleh *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP), yaitu praktik SDM dan strategis yang melampaui kewajiban dasar perusahaan untuk mengembangkan dan memberdayakan karyawan (Wang *et al.*, 2020a). Persepsi positif terhadap DHRP ini terbukti berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena karyawan merasa dihargai dan didukung di luar ekspektasi minimal. Misalnya, karyawan mungkin menganggap perusahaan mereka peduli dengan kesejahteraan mereka ketika mereka menghabiskan waktu untuk program pengembangan kapasitas karyawan yang memberdayakan dan memfasilitasi kinerja dan pengembangan mereka, keterlibatan dalam inisiatif kehidupan kerja, dan otonomi karyawan (Gavino *et al.*, 2012), inisiatif semacam itu diharapkan dapat berfungsi sebagai pendorong peningkatan tingkat kepuasan di antara karyawan. Hal itu menunjukkan bahwa DHRP secara positif memengaruhi kepuasan kerja dengan menumbuhkan hubungan emosional antara karyawan dan perusahaan, meningkatkan kesejahteraan, dan kepedulian terhadap karyawan. Penting hal nya bahwa efektivitas DHRP sangat bergantung pada implementasi yang konsisten dan adil. Jika karyawan merasa bahwa praktik-praktik ini tidak diterapkan secara merata atau hanya ditujukan untuk kelompok tertentu, hal ini justru dapat menimbulkan ketidakpuasan dan merusak kepercayaan.

Discretionary Human Resource Practices (DHRP) dan *Job Crafting* memiliki sinergi yang kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja, meskipun keduanya beroperasi pada tingkat yang berbeda. *Job crafting* adalah perubahan ruang lingkup pekerjaan (fisik dan kognitif) serta interaksi dengan rekan kerja di lingkungan pekerjaan yang dilakukan individu dengan inisiatifnya sendiri (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Model JD-R (*Job Demand-Resources*) pada *job crafting* yaitu perubahan yang dilakukan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) dengan kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki (Tims *et al.*, 2012). Karyawan dapat menggunakan *job crafting* untuk meningkatkan sumber daya pekerjaan mereka (misalnya, mencari umpan balik, membangun jaringan dukungan) atau mengurangi tuntutan pekerjaan yang melelahkan. Keseimbangan yang lebih baik antara tuntutan dan sumber daya ini secara signifikan berkontribusi pada penurunan stres dan peningkatan kepuasan kerja.

Dari perspektif perusahaan, mendorong *job crafting* dapat menghasilkan karyawan yang lebih terlibat, inovatif, dan adaptif (Nie *et al.*, 2023). Karyawan yang aktif membentuk pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencari solusi kreatif dan berkontribusi lebih banyak di luar deskripsi pekerjaan formal mereka. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja tim dan perusahaan secara keseluruhan. Namun, penting untuk dicatat bahwa *job crafting* bukanlah tanggung jawab karyawan semata. Perusahaan memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung *job crafting*. Menurut Azizah & Ratnaningsih (2020), ketika perusahaan dan individu bekerja sama dalam memfasilitasi *job crafting*, potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja menjadi jauh lebih besar.

Dalam industri perbankan yang dinamis dan kompetitif, kepuasan kerja karyawan memegang peranan krusial dalam menentukan kualitas layanan dan keberhasilan jangka panjang. Bank, sebagai bagian integral dari sektor jasa, sangat bergantung pada interaksi manusia yang positif dan membangun kepercayaan antar karyawan. Oleh karena itu, penerapan HIWPs dan DHRP yang efektif menjadi semakin penting dalam konteks perbankan. Lebih lanjut, mendorong *job crafting* di antara karyawan bank dapat memberikan manfaat tambahan dengan memungkinkan mereka untuk menyesuaikan peran mereka agar lebih selaras dengan kekuatan dan minat pribadi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan secara keseluruhan.

Dalam lanskap ekonomi modern, sektor jasa memegang peranan krusial, dimana interaksi manusia dan kualitas sumber daya manusia menjadi pembeda utama dalam memberikan layanan yang unggul. Dinamika ini sangat relevan dalam konteks Bank BUMN, yang sebagai institusi keuangan milik negara, mengemban tanggung jawab besar dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional dan menjaga stabilitas sektor keuangan. Dalam lingkungan perbankan yang kompetitif dan penuh regulasi, kinerja dan perilaku karyawan menjadi faktor penentu keberhasilan. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih berkomitmen terhadap nilai-nilai Bank BUMN, lebih inovatif dalam mencari solusi dan lebih efektif dalam membangun kepercayaan dan loyalitas pelanggan. Untuk menciptakan dan mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang tinggi di antara karyawan, Bank BUMN perlu mengadopsi strategi manajemen sumber daya manusia yang progresif dan partisipatif.

Tabel 1. Distribusi Kantor Cabang Pembantu Bank Mandiri di Jakarta

Wilayah	Jumlah KCP
Jakarta Selatan	126
Jakarta Pusat	57
Jakarta Barat	75
Jakarta Timur	46
Jakarta Utara	57

Sumber: (Bank Mandiri)

Dari Tabel diatas, terlihat jelas distribusi Kantor Cabang Pembantu (KCP) Bank Mandiri di wilayah Jakarta, di mana Jakarta Selatan menonjol dengan jumlah KCP terbanyak. Kondisi lingkungan kerja yang padat dan kompetitif di Jakarta Selatan ini berpotensi menciptakan tekanan kerja yang lebih tinggi bagi karyawan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi persepsi, sikap, dan tingkat kepuasan kerja mereka. Dalam konteks ini, kepuasan kerja (*job satisfaction*) menjadi isu penting, mengingat karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan tingkat motivasi, produktivitas, dan loyalitas yang lebih tinggi. Hal ini sangat krusial dalam industri perbankan yang bergantung pada kualitas layanan dan interaksi manusia. Untuk itu, penelitian ini memfokuskan diri pada praktik *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) dan *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) diterapkan di lingkungan Bank Mandiri, serta bagaimana kedua pendekatan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Dengan memahami hal ini secara mendalam, perusahaan dapat merumuskan strategi SDM yang lebih tepat sasaran, guna menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan di wilayah dengan tingkat aktivitas yang tinggi

Berdasarkan uraian diatas penelitian ini akan mengembangkan dari penelitian sebelumnya dengan melakukan pembedaan tempat penelitian, pada penelitian ini dilakukan pada Bank BUMN di Jakarta Selatan. Selanjutnya penelitian ini juga memperdalam pembahasan yang telah diambil dari penelitian "*Unveiling job satisfaction among NPOs' employees: the impact of high involvement work practices and the intervening role of job crafting*" (Abukhalifa et al., 2025) dan penambahan variabel dengan penentuan pemilihan variabel yang dilihat dari jumlah beta terbesar yang diambil dari penelitian "*How discretionary HR practices influence employee job satisfaction: the mediating role of job crafting*" (Ekmekcioglu & Nabawanuka, 2023). Hal tersebut bertujuan agar penelitian ini dapat lebih bermanfaat dan efektif dengan melakukan penelitian "Pengaruh *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) & *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) Terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi oleh *Job Crafting* Terhadap Karyawan yang Bekerja Pada KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan".

Secara keseluruhan, pemahaman mendalam tentang dinamika kepuasan kerja di sektor perbankan, khususnya dalam Bank BUMN, menjadi sangat penting. Dalam konteks ini, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan Bank BUMN, dengan fokus pada *High-Involvement Work Practices* (HIWPs), *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP), *Job Crafting*, dan *Job Satisfaction*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi Bank BUMN dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan, pada akhirnya kinerja perusahaan.

2. Tinjauan Pustaka

High-Involvement Work Practices (HIWPs)

High-Involvement Work Practices (HIWPs) adalah serangkaian kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses kerja (Rana, 2015). Menurut Nguyen *et al.*, (2024), HIWPs mencakup praktik-praktik yang berfokus pada pengembangan kemampuan karyawan, peningkatan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan, serta pembagian informasi. Sementara itu, Li *et al.*, (2022) menyatakan bahwa HIWPs merujuk pada praktik yang memberikan karyawan kekuasaan dan kontrol dalam proses kerja, serta meningkatkan keterampilan dan motivasi mereka. Praktik ini bertujuan untuk menciptakan perusahaan yang lebih fungsional dan produktif melalui pemberdayaan dan pertukaran sosial antara karyawan dan pemberi kerja.

Discretionary Human Resource Practices (DHRP)

Discretionary Human Resource Practices (DHRP) adalah praktik-praktik sumber daya manusia yang bersifat strategis dan melampaui kewajiban dasar perusahaan untuk mengembangkan dan memberdayakan karyawan (Wang *et al.*, 2020). Menurut Ekmekcioglu & Nabawanuka (2023). DHRP adalah praktik-praktik yang memberikan dukungan, kesadaran, dan peluang untuk pengembangan profesional, yang secara positif memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sementara itu menurut Salam & Munawir (2024), DHRP mencakup kebijakan *Human Resource* (HR) yang fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka dengan cara yang produktif. Praktik-praktik ini mendukung inovasi, adaptabilitas, dan kontribusi sukarela karyawan melalui pendekatan yang mendukung otonomi dan kreativitas individu.

Job Crafting

Job crafting adalah konsep yang menggambarkan bagaimana karyawan secara proaktif membentuk dan menyesuaikan pekerjaan mereka untuk meningkatkan makna, kepuasan, dan keterlibatan (Abukhalifa *et al.*, 2025). *Job Crafting* adalah proses proaktif di mana karyawan mengubah elemen pekerjaan mereka untuk meningkatkan makna kerja, keterlibatan, dan kinerja (Petrou *et al.*, 2018). *Job crafting* melibatkan tindakan karyawan untuk menyelaraskan pekerjaan mereka dengan tujuan hidup dan kepentingan personal (Niessen *et al.*, 2016). Zhang & Parker (2019) menjelaskan bahwa *job crafting* mencakup usaha sistematis untuk meningkatkan sumber daya pekerjaan dan mengurangi tuntutan pekerjaan yang berlebihan.

Job Satisfaction

Job Satisfaction adalah reaksi karyawan yang berasal dari pelaksanaan pekerjaan secara efektif dan efisien (Ekmekcioglu & Nabawanuka, 2023). *Job Satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya (Buba *et al.*, 2024). *Job satisfaction* mencakup perasaan umum yang dimiliki individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka. Alzalabani (2017) menekankan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan persepsi individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka.

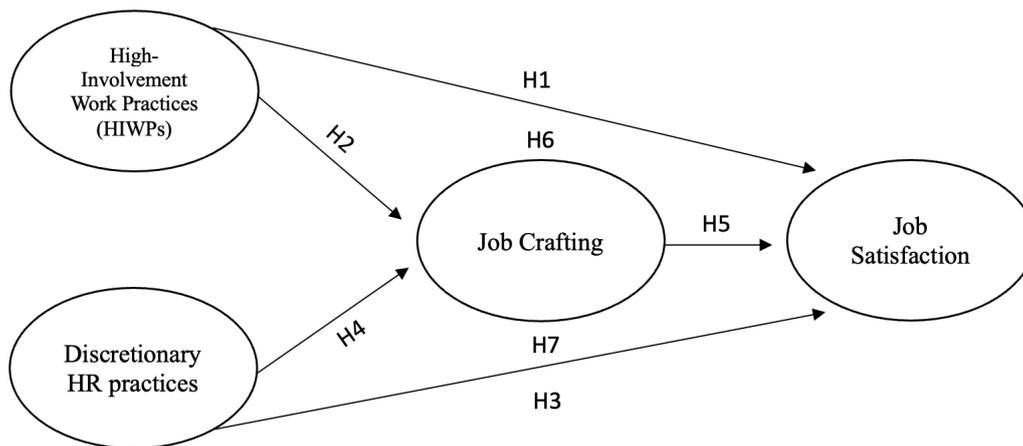
Rerangka Konseptual

High-Involvement Work Practices (HIWPs) di Bank BUMN dirancang untuk melibatkan karyawan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan mereka otonomi dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka, yang diharapkan dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dan, pada gilirannya, berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perasaan ini secara langsung meningkatkan *Job Satisfaction*, karyawan yang merasa diberdayakan dan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka akan lebih puas. Penelitian oleh (Guthrie, 2001) menunjukkan bahwa penerapan HIWPs dapat berhubungan positif dengan produktivitas, yang sangat relevan bagi Bank BUMN dalam upayanya untuk meningkatkan layanan dan kepuasan nasabah.

Selain itu, *Discretionary Human Resources Practices* (DHRP) yang bersifat diskresioner di Bank BUMN memberikan fleksibilitas kepada manajer dalam mengelola karyawan, memungkinkan mereka untuk menyesuaikan kebijakan dan prosedur sesuai dengan kebutuhan individu karyawan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, seperti yang dijelaskan oleh Brewster *et al.*, (2016) dalam kajian mereka mengenai globalisasi manajemen sumber daya manusia. Perasaan dihargai dan didukung ini secara langsung berkorelasi dengan tingkat *Job Satisfaction* yang lebih tinggi, karena karyawan merasa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan dan perkembangan mereka.

Di samping itu, *job crafting* di Bank BUMN menjadi proses penting di mana karyawan secara proaktif mengubah elemen-elemen dalam pekerjaan mereka untuk meningkatkan makna dan kepuasan yang mereka rasakan, yang berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Wrzesniewski & Dutton (2001), yang menunjukkan bahwa karyawan dapat menjadi pengrajin aktif dari pekerjaan mereka, yang sangat penting dalam industri perbankan yang kompetitif. Semua elemen ini saling terkait dan berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja, yang merupakan indikator penting dari produktivitas dan retensi karyawan. Dengan memahami interaksi yang kompleks antara HIWPs, DHRP, proses *job crafting*, dan kepuasan kerja, Bank BUMN dapat merancang strategi yang lebih efektif dan terintegrasi untuk meningkatkan keterlibatan serta kepuasan karyawan, yang pada akhirnya diharapkan dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja keseluruhan bank dalam jangka panjang, serta meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah.

Dari penjelasan di atas, dapat digambarkan pengaruh *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) & *Discretionary Human Resource Practices*, *Job Crafting* terhadap *Job Satisfaction* yang digambarkan dalam rerangka konseptual di bawah ini, yaitu sebagai berikut:



Gambar 1. Rerangka Konseptual

Sumber: Abukhalifa *et al.*, (2025; Ekmekcioglu & Nabawanuka, (2023)

3. Metode

Rancangan penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif. Dengan melakukan uji hipotesis untuk melihat keterkaitan antar variabel. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis dengan regresi linear berganda menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) aplikasi AMOS versi 22, dan uji mediasi dengan menggunakan *Sobel Test*. Selain itu, uji statistik deskriptif menggunakan aplikasi SPSS versi 22. Unit analisis yang digunakan merupakan individual, yaitu karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan dan data didapatkan dari setiap individu yang memberikan tanggapan sebagai sumber data individu tersebut untuk dilakukan sebuah studi melalui kuesioner. Data yang dipakai bersifat *cross sectional* karena pengumpulan data hanya akan dilakukan sekali pada suatu periode yang sama untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari Kuesioner dan Studi Pustaka.

Metode penarikan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling* karena pengambilan sampel terbatas pada kriteria khusus dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik karena hanya responden yang memilikinya, atau memenuhi beberapa kriteria yang ditetapkan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Jumlah sampel yang digunakan adalah 205 responden yang merupakan karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan. Dengan kriteria Karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan, Berusia 19 tahun - ≤ 58 Tahun dan Pendidikan terakhir minimal SMA / Sederajat.

4. Hasil dan Pembahasan

Uji Hipotesis

Hipotesis diuji untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) & *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi oleh *Job Crafting*, maka hipotesis diuji dengan metode analisis regresi linear berganda dengan menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) dalam pengolahan. Hipotesis diuji dengan mengukur *p-value* atau *level of significant* (*alpha*) sebesar 0,05. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan Hair *et al.*, (2021), yaitu:

- a. Jika $p\text{-value} \leq 0,05$ maka H_0 tidak didukung dan H_a didukung, artinya ada pengaruh yang signifikan. Hipotesis didukung.
- b. Jika $p\text{-value} > 0,05$ maka H_0 didukung dan H_a tidak didukung, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan. Hipotesis tidak didukung.

Berikut hasil uji hipotesis dari keseluruhan uji hipotesis penelitian:

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Estimasi (β)	$p\text{-value}$	Keputusan
<i>High-Involvement Work Practices (HIWPs)</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0,160	0,000	H_1 didukung
<i>High-Involvement Work Practices (HIWPs)</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Crafting</i>	0,347	0,000	H_2 didukung
<i>Discretionary Human Resource Practices (DHRP)</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0,245	0,000	H_3 didukung
<i>Discretionary Human Resource Practices (DHRP)</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Crafting</i>	0,365	0,000	H_4 didukung
<i>Job Crafting</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0,223	0,000	H_5 didukung
<i>High-Involvement Work Practices (HIWPs)</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> yang dimediasi oleh <i>Job crafting</i>	0,077	0,000	H_6 didukung
<i>Discretionary Human Resource Practices (DHRP)</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> yang dimediasi oleh <i>Job crafting</i>	0,081	0,000	H_7 didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS 22

Adapun penjelasan masing-masing uji hipotesis akan dijabarkan dibawah ini:

Analisis Pengaruh *High-Involvement Work Practices (HIWPs)* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,160 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *High-Involvement Work Practices (HIWPs)* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan $p\text{-value}$ sebesar $0,000 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H_0 tidak didukung atau H_a didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *High-Involvement Work Practices (HIWPs)* terhadap *Job Satisfaction*, artinya semakin tinggi tingkat *High-Involvement Work Practices (HIWPs)* maka semakin tinggi juga tingkat *Job Satisfaction* pada karyawan.

Analisis Pengaruh *High-Involvement Work Practices (HIWPs)* terhadap *Job Crafting*

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,347 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *High-Involvement Work Practices (HIWPs)* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Crafting*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan $p\text{-value}$ sebesar $0,000 \leq 0,05$ (alpha

5%) sehingga H_02 tidak didukung atau H_{a2} didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) terhadap *Job Crafting*, artinya semakin tinggi tingkat *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) maka semakin tinggi juga tingkat *Job Crafting* pada karyawan.

Analisis Pengaruh *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,245 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,000 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H_03 tidak didukung atau H_{a3} didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) terhadap *Job Satisfaction*, artinya semakin tinggi tingkat *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) maka semakin tinggi juga tingkat *Job Satisfaction* pada karyawan.

Analisis Pengaruh *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) terhadap *Job Crafting*

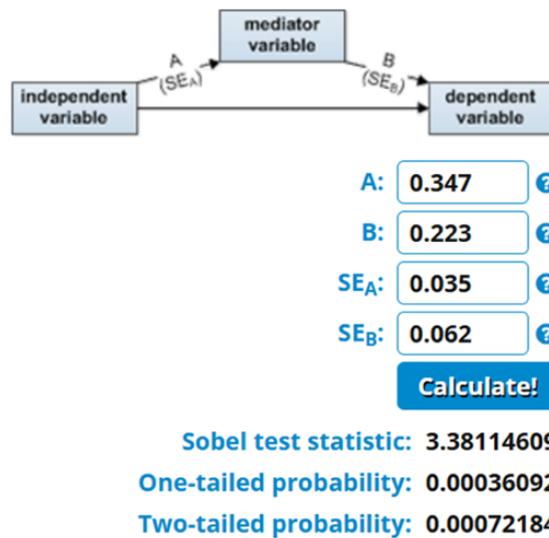
Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,365 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) memiliki pengaruh positif terhadap *Job Crafting*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,000 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H_04 tidak didukung atau H_{a4} didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) terhadap *Job Crafting*, artinya semakin tinggi tingkat *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) maka semakin tinggi juga tingkat *Job Crafting* pada karyawan.

Analisis Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,223 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Job Crafting* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,000 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H_05 tidak didukung atau H_{a5} didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Job Crafting* terhadap *Job Satisfaction*, artinya semakin tinggi tingkat *Job Crafting* maka semakin tinggi juga tingkat *Job Satisfaction* pada karyawan.

Analisis Pengaruh *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi *Job Crafting*

Pada pengujian hipotesis keenam yaitu pengaruh *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi *Job Crafting*, selain dilakukan uji hipotesis dengan SEM, dilakukan uji *sobel test* untuk mengetahui apakah hipotesa ini didukung atau tidak didukung:

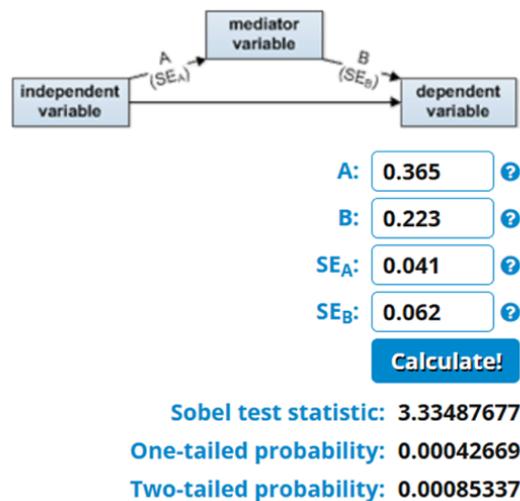


Gambar 2. Hasil Uji Hipotesis H_{a6}

Berdasarkan hasil uji sobel dengan menggunakan kalkulator *online* terlihat pada nilai *p-value* sebesar 0,0007 yang artinya H_{a6} didukung, dapat disimpulkan *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi oleh *Job Crafting*. Dari uji sobel tersebut dapat diketahui bahwa peran mediasi *Job Crafting* adalah *partial mediation* dikarenakan nilai pengaruh β mediasi sebesar 0,077 lebih kecil dari nilai pengaruh β langsung antara *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) terhadap *Job Satisfaction* 0,160, yang berarti tanpa peran *Job Crafting*, hanya dengan penerapan *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) yang baik, perusahaan sudah dapat mempertahankan karyawannya atau dapat mempengaruhi langsung *Job Satisfaction*.

Analisis Pengaruh *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi *Job Crafting*

Pada pengujian hipotesis ketujuh yaitu pengaruh *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi *Job Crafting*, selain dilakukan uji hipotesis dengan SEM, dilakukan uji *sobel test* untuk mengetahui apakah hipotesa ini didukung atau tidak didukung:



Gambar 3. Hasil Uji Hipotesis H_{a7}

Berdasarkan hasil uji sobel dengan menggunakan kalkulator online terlihat pada nilai *p-value* sebesar 0,0008 yang artinya H_{a7} didukung, dapat disimpulkan *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi oleh *Job Crafting*. Dari uji sobel tersebut dapat diketahui bahwa peran mediasi *Job Crafting* adalah *partial mediation* dikarenakan nilai pengaruh β mediasi sebesar 0,081 lebih kecil dari nilai pengaruh β langsung antara *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) terhadap *Job Satisfaction* 0,245, yang berarti tanpa peran *Job Crafting*, hanya dengan penerapan *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) yang baik, perusahaan sudah dapat mempertahankan karyawannya atau dapat mempengaruhi langsung *Job Satisfaction*.

5. Simpulan

Hasil penelitian ini memiliki (7) tujuh hipotesis, di mana semua hipotesis tersebut didukung. Profil responden pada penelitian yang dilakukan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan yang didominasi oleh Wanita, 25 - 44 tahun, lama kerja 1 - 10 tahun, pendidikan terakhir S1. Adapun analisis penelitian ini diperoleh simpulan sebagai berikut:

- a. Dari hasil deskriptif dapat disimpulkan antara lain:
 - 1) Dari hasil analisis variabel *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) pada KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan, menunjukkan bahwa seluruh responden mempersepsikan perusahaan menerapkan HIWPs, seperti melibatkan karyawan secara aktif dalam proses kerja, mulai dari program pelatihan yang ekstensif, penghargaan berbasis kinerja, hingga partisipasi dalam pengambilan keputusan.
 - 2) Dari hasil analisis variabel *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) pada KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan, menunjukkan bahwa responden mempersepsikan adanya DHRP yaitu perusahaan memperhatikan kebutuhan individu, seperti dalam hal pengembangan karir dan kesempatan untuk menyarankan perbaikan dalam cara kerja.
 - 3) Dari hasil analisis variabel *Job Crafting* pada KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan, menunjukkan bahwa responden mempersepsikan adanya *Job Crafting* yang dilakukan oleh para karyawan yaitu mencari pelatihan dan pengembangan diri,

mencari inspirasi dan dukungan dari rekan kerja untuk meningkatkan kinerja, dan secara aktif menawarkan diri untuk terlibat dalam proyek-proyek baru yang menarik.

- 4) Dari hasil analisis variabel *Job Satisfaction* pada KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan, menunjukkan bahwa responden mempersepsikan tingkat kepuasan kerja yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, dimana mereka merasa puas secara keseluruhan dengan pekerjaan yang mereka lakukan, yang mencerminkan adanya keselarasan antara harapan dan pengalaman kerja mereka.
- b. Dari hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa *High-involvement Work Practices* (HIWPs) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.
- c. Dari hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Crafting*.
- d. Dari hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.
- e. Dari hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Crafting*.
- f. Dari hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan *Job Crafting* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.
- g. Dari hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan *High-Involvement Work Practices* (HIWPs) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi oleh *Job Crafting*. Dengan peran *Job Crafting* sebagai *partial mediation*.
- h. Dari hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan *Discretionary Human Resource Practices* (DHRP) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi oleh *Job Crafting*. Dengan peran *Job Crafting* sebagai *partial mediation*.

6. Daftar Pustaka

- Abukhalifa, A. M. S., Kamil, N. L. M., Aboramadan, M., & Nordin, W. N. A. W. M. (2025a). Unveiling job satisfaction among NPOs' employees: the impact of high involvement work practices and the intervening role of job crafting. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2024-0173>
- Abukhalifa, A. M. S., Kamil, N. L. M., Aboramadan, M., & Nordin, W. N. A. W. M. (2025b). Unveiling job satisfaction among NPOs' employees: the impact of high involvement work practices and the intervening role of job crafting. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2024-0173>
- Adawiah, A. (2025). *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara, (Persero) KCP Sengkang*. 8. <https://doi.org/10.57093/metansi.v6i2.377>
- Alzalabani, A. H. (2017). A Study on Perception of Quality of Work Life and Job Satisfaction: Evidence from Saudi Arabia. *Arabian Journal of Business Management Review*, 7(2), 1-9. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000294>
- Al-Zoubi, M., Haifa, D., & Dalabeeh, A. . (2016). *Journal of Education and Practice* www.iiste.org ISSN (Vol. 7, Issue 3). Online. www.iiste.org

- An easy way to help students learn, collaborate, and grow.* (n.d.). www.wileypluslearningspace.com
- Andora, Dona & Ermita,. (2019). Pentingnya kepuasan kerja karyawan dalam organisasi. [10.31227/osf.io/j6xde](https://doi.org/10.31227/osf.io/j6xde).
- Azizah, R., & Ratnaningsih, I. Z. (2020). HUBUNGAN ANTARA JOB CRAFTING DENGAN KETERIKATAN KERJA PADA KARYAWAN GENERASI Y DI KANTOR PUSAT PT. BANK BUKOPIN, TBK JAKARTA. *Jurnal EMPATI*, 7(2), 575–581. <https://doi.org/10.14710/empati.2018.21679>
- Battistelli, A., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Di Napoli, G., & Piccione, L. (2019). Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 361–381. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21344>
- Buba, M. G., Sb, P., Kumar, P. P., & Maheswari, B. U. (2024). Effects Of Work-Life Balance On Employee Job Satisfaction. *Educational Administration Theory and Practices*. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.5830>
- Effective ways to improve the well-being of employees: The importance of discretionary HR practices and other key factors. (2021). In *Development and Learning in Organizations* (Vol. 35, Issue 3, pp. 13–16). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2020-0078>
- Ekmekcioglu, E. B., & Nabawanuka, H. (2023). How discretionary HR practices influence employee job satisfaction: the mediating role of job crafting. *Employee Relations*, 45(3), 776–793. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0326>
- Gavino, M. C., Wayne, S. J., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, 51(5), 665–686. <https://doi.org/10.1002/hrm.21493>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS EIGHTH EDITION*. www.cengage.com/highered
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (n.d.). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R AAWorkbook*. <http://www>.
- Hanum Binti Hedzir, N., Effat Bin Mokhtar, A., Zaidi Bin Abdul Razak, F., Author, C., & Ahmad Shah Pahang, S. (2024). ENHANCING TEACHER WELL-BEING IN MALAYSIA: AN EXPLORATION OF JOB SATISFACTION-A CONCEPTUAL ANALYSIS. *Jurnal Al-Sirat*, 24(1). <https://ejournal.unipsas.edu.my/>
- Islam, M. S., Amin, M., Feranita, F., & Karatepe, O. M. (2023a). High-involvement work practices, work engagement and their effects on bank employees' turnover intentions: the moderating role of functional competence. *International Journal of Bank Marketing*, 41(6), 1360–1388. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2022-0157>
- Islam, M. S., Amin, M., Feranita, F., & Karatepe, O. M. (2023b). High-involvement work practices, work engagement and their effects on bank employees' turnover intentions: the moderating role of functional competence. *International Journal of Bank Marketing*, 41(6), 1360–1388. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2022-0157>
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. *Human Resource*

- Management Journal*, 26(4), 408–424. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12112>
- Mehmood, K., Iftikhar, Y., Suhail, A., & Zia, A. (2024). How high-involvement work practices, public service motivation, and employees' commitment influence employees' proactive work behavior: evidence from China. *Asian Business and Management*, 23(1), 55–81. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00260-3>
- Nguyen, M., Pontes, N., Malik, A., Gupta, J., & Gugnani, R. (2024). Impact of high involvement work systems in shaping power, knowledge sharing, rewards and knowledge perception of employees. *Journal of Knowledge Management*, 28(6), 1771–1792. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2023-0345>
- Nie, T., Tian, M., Cai, M., & Yan, Q. (2023). Job Autonomy and Work Meaning: Drivers of Employee Job-Crafting Behaviors in the VUCA Times. *Behavioral Sciences*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/bs13060493>
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287–1313. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Rana, S. (2015a). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International*, 18(3), 308–316. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.1003698>
- Rana, S. (2015b). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International*, 18(3), 308–316. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.1003698>
- Salam, A., & Munawir, M. (2024). Utilization of Technology in Human Resource Management Optimizing Efficiency and Productivity in the Digital Era. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 236–245. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.2910>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020a). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128–173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020b). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128–173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 26, Issue 2).
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>