

Employee Well Being And Mental Health

Jua Anugrah Jaya Laoli^{1*}, Eliyunus Waruwu², Forman Halawa³

^{1*,2,3}Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Kota Gunungsitoli, Kota, Indonesia

Email: ^{1*}jualaoli20@gmail.com, ²eliyunuswaruwu@unias.ac.id, ³halawaforman07@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: jualaoli20@gmail.com

Abstrak - Kesejahteraan karyawan (employee well-being) dan kesehatan mental merupakan aspek fundamental yang menentukan produktivitas, kinerja, dan keberlanjutan organisasi. Dalam konteks lingkungan kerja modern yang semakin kompetitif, tekanan pekerjaan, tuntutan tugas yang meningkat, serta ketidakpastian ekonomi dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan, termasuk beban kerja, dukungan organisasi, keseimbangan kerja–kehidupan (work-life balance), serta iklim kerja. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei berbasis kuesioner yang melibatkan karyawan dari berbagai sektor industri. Hasil temuan menunjukkan bahwa dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja, desain pekerjaan yang adil, serta kebijakan organisasi yang pro-kesejahteraan memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap kesehatan mental karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya strategi manajemen yang menempatkan well-being sebagai prioritas, seperti penyediaan program kesehatan mental, pelatihan manajemen stres, dan fleksibilitas kerja. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan yang mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis dan performa kerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: kesejahteraan karyawan; kesehatan mental; produktivitas; work-life balance; dukungan organisasi.

Abstract - Employee well-being and mental health are essential components that influence work effectiveness, motivation, and the long-term sustainability of an organization. In today's demanding and competitive work environment, factors such as job pressure, increasing task intensity, and external uncertainties can affect employees' psychological conditions. This study aims to explore the key determinants that shape employee well-being and mental health, including workload levels, organizational support, work–life balance, and overall workplace climate. A quantitative research approach was employed using questionnaire-based surveys distributed to employees across various industry sectors. The findings reveal that supervisor and coworker support, fair job design, and organizational policies that prioritize well-being are significantly and positively associated with employees' mental health. These results highlight the importance of managerial strategies that focus on enhancing well-being, such as mental health programs, stress management training, and flexible work arrangements. Overall, this study provides practical insights for organizations in developing policies that strengthen psychological well-being and improve employee performance sustainably.

Keywords: employee well-being; mental health; productivity; work-life balance; organizational support.

Diajukan: 07-11-2012; **Direvisi:** 08-12-2025; **Diterima:** 10-12-2025; **Diterbitkan:** 12-12-2025.

1. PENDAHULUAN

Kesejahteraan karyawan (employee well-being) dan kesehatan mental kini menjadi salah satu fokus sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia modern. Perubahan dunia kerja yang berlangsung cepat, kompetitif, dan penuh ketidakpastian menyebabkan isu ini semakin mendapat perhatian serius. Organisasi tidak hanya dituntut untuk mencapai target kinerja, tetapi juga memastikan bahwa karyawan memiliki kondisi psikologis yang stabil serta kualitas hidup yang baik. Dalam situasi kerja saat ini, karyawan diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan pekerjaan yang kian beragam, namun tekanan tersebut sering kali menimbulkan stres, kelelahan, hingga gangguan kesehatan mental. Hal ini menjadikan pemahaman tentang determinan kesejahteraan karyawan sebagai aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan berkelanjutan.

Secara teori, employee well-being mencerminkan keadaan fisik, emosional, maupun psikologis seseorang saat menjalankan tugas pekerjaannya. Kesejahteraan tidak hanya mengacu pada kondisi bebas dari penyakit, tetapi juga menggambarkan rasa nyaman, motivasi yang tinggi, serta kemampuan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan secara efektif. Sementara itu, kesehatan mental berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengelola pikiran, emosi, serta tindakan sebagai respon terhadap situasi sehari-hari. Kedua elemen ini sangat memengaruhi cara karyawan berinteraksi, membuat keputusan, serta memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Ketika kesejahteraan dan kesehatan mental berada pada tingkat optimal, karyawan cenderung lebih produktif, memiliki motivasi lebih kuat, serta menunjukkan komitmen yang lebih stabil terhadap perusahaan.

Peningkatan jumlah laporan terkait stres kerja dan burnout menunjukkan bahwa persoalan ini tidak dapat dianggap remeh. Berbagai lembaga internasional, termasuk World Health Organization (WHO), mencatat bahwa keluhan mengenai kesehatan mental di lingkungan kerja mengalami kenaikan signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Banyak pekerja melaporkan tekanan kerja yang meningkat, dukungan organisasi yang kurang, beban tugas yang berat, serta ketidakseimbangan antara waktu kerja dan kehidupan pribadi. Faktor-faktor tersebut dapat memicu stres berkepanjangan dan berdampak buruk pada kondisi psikologis karyawan. Selain merugikan individu, situasi ini juga

dapat membawa konsekuensi negatif bagi organisasi, seperti meningkatnya absensi, menurunnya keterlibatan kerja, konflik antarpegawai, serta berkurangnya produktivitas dan kualitas layanan.

Sebaliknya, perusahaan yang mampu menyediakan dukungan yang memadai untuk kesejahteraan karyawan dapat memperoleh dampak positif dalam jangka panjang. Penerapan program kesehatan mental, kegiatan manajemen stres, fleksibilitas kerja, serta budaya organisasi yang suportif terbukti mampu menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif. Lingkungan kerja yang demikian mendorong terciptanya hubungan kerja yang sehat, meningkatkan rasa percaya diri karyawan, serta memberikan ruang bagi mereka untuk berkembang secara optimal. Temuan dari berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan dengan kondisi mental yang stabil mampu mengambil keputusan lebih baik, berpikir lebih jernih, dan memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap kinerja organisasi.

Tidak hanya faktor internal perusahaan, perubahan sosial dan teknologi global turut memberikan dampak besar terhadap dinamika kesejahteraan pekerja. Kemajuan digitalisasi membuat pekerjaan menjadi lebih fleksibel, tetapi di sisi lain dapat menyebabkan seseorang sulit memisahkan antara waktu kerja dan kehidupan pribadi. Kondisi seperti ini sering memunculkan perasaan jenuh, stres, hingga kelelahan emosional. Selain itu, persaingan dalam dunia kerja yang semakin ketat dapat memicu kecemasan terkait masa depan karier. Oleh karena itu, penelitian mengenai employee well-being dan mental health menjadi sangat relevan untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi dan bagaimana organisasi dapat meresponsnya secara efektif.

2. METODOLOGI

2.1 Tahapan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena bertujuan memahami secara mendalam pengalaman psikologis, persepsi, dan makna yang dirasakan oleh karyawan terkait kesejahteraan dan kesehatan mental mereka. Metode kualitatif memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena secara komprehensif dan kontekstual sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih kaya dibandingkan data kuantitatif yang sifatnya terukur.

2.1.1 Identifikasi Masalah dan Perumusan Tujuan

Tahap awal dimulai dengan mengidentifikasi persoalan terkait kesejahteraan dan kondisi mental karyawan di lingkungan organisasi. Peneliti merumuskan fokus kajian mengenai faktor internal maupun eksternal yang dapat memengaruhi well-being, seperti tingkat stress kerja, tuntutan pekerjaan, lingkungan kerja, serta dukungan sosial dan organisasi.

2.1.2 Kajian Teoretis dan Studi Literatur

Peneliti menelaah teori dan penelitian terdahulu sebagai dasar konseptual, termasuk Job Demands–Resources Model, teori burnout, teori kesejahteraan psikologis, serta konsep Employee Assistance Program. Kajian ini memberi kerangka analisis untuk memahami temuan lapangan.

2.1.3 Penentuan Informan Penelitian

Pemilihan informan dilakukan menggunakan purposive sampling. Informan dipilih berdasarkan kriteria tertentu, misalnya lama bekerja, tingkat tekanan kerja, keberagaman posisi, dan keterlibatan dalam program kesejahteraan perusahaan. Metode ini memastikan bahwa data yang diperoleh relevan terhadap tujuan penelitian.

2.1.4 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui:

- Wawancara mendalam (in-depth interview) untuk menggali pengalaman personal dan persepsi karyawan.
- Observasi non-partisipatif, yaitu mengamati interaksi, lingkungan kerja, dan pola komunikasi.
- Dokumentasi, seperti kebijakan perusahaan, laporan HR, program kesehatan mental, dan SOP terkait kesejahteraan karyawan.

Melalui berbagai teknik ini, peneliti menerima data yang luas, kaya, dan terverifikasi.

2.1.5 Uji Keabsahan Data

Validasi dilakukan dengan triangulasi sumber dan metode. Peneliti membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumen untuk memastikan keakuratan serta konsistensi temuan.

3.2 Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan model Miles & Huberman yang terdiri dari tiga tahapan utama:

3.2.1 Reduksi Data

Peneliti menyaring, mengkode, dan memfokuskan data yang relevan. Proses reduksi memastikan bahwa hanya informasi yang berhubungan dengan well-being, tekanan kerja, kondisi emosional, dan interaksi sosial yang dipertahankan.

3.2.2 Penyajian Data

Data disusun dalam bentuk matriks tema, tabel kategori, dan narasi deskriptif. Penyajian ini memudahkan peneliti memahami pola dan hubungan antar elemen, seperti hubungan antara tuntutan kerja dan kesehatan mental.

3.2.3 Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Pada tahap ini, peneliti menemukan pola utama, hubungan antar tema, dan makna dari pengalaman informan. Kesimpulan diverifikasi ulang dengan melihat data asli untuk menjaga konsistensi hasil.

3.3 Analisis Tematik

Penelitian menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi tema inti seperti burnout, work-life balance, dukungan organisasi, beban kerja, dan kondisi mental. Prosesnya meliputi:

1. Pengkodean data secara terbuka.
2. Pengelompokan kode menjadi kategori tematik.
3. Penyusunan hubungan antartema untuk membentuk peta konsep fenomena yang diteliti.
4. Penarikan makna dari perspektif informan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Temuan Penelitian

Penelitian ini menghasilkan sejumlah informasi penting mengenai kondisi kesejahteraan karyawan dan faktor-faktor yang memengaruhinya di lingkungan organisasi. Data kualitatif yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi memperlihatkan bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh kebijakan organisasi, kualitas hubungan kerja, dan ketersediaan dukungan psikologis. Para karyawan menggambarkan bahwa mereka menginginkan lingkungan kerja yang aman secara emosional, komunikasi yang terbuka, serta sistem penghargaan yang adil sebagai prasyarat utama untuk mencapai kesejahteraan yang stabil.

Selain itu, terdapat indikasi kuat bahwa kesehatan mental menjadi perhatian utama di lingkungan kerja modern. Sebagian besar responden menilai bahwa beban kerja berlebih, tekanan dari atasan, dan kurangnya ruang untuk mengekspresikan isu personal berkontribusi pada meningkatnya kecemasan dan kelelahan emosional. Di sisi lain, karyawan juga menekankan bahwa program kesejahteraan yang terstruktur, seperti konseling internal, pelatihan pengelolaan stres, serta fleksibilitas jam kerja, mampu memberikan dampak positif bagi kondisi psikologis mereka.

3.1.1 Analisis Temuan Utama

Analisis mendalam terhadap data menunjukkan beberapa pola yang konsisten. Pertama, dukungan organisasi muncul sebagai elemen paling dominan yang menentukan tingkat kesejahteraan mental karyawan. Ketika organisasi menyediakan ruang dialog, pendampingan psikologis, serta kebijakan kerja yang manusiawi, karyawan cenderung menunjukkan motivasi dan produktivitas yang lebih baik.

Kedua, hubungan interpersonal di tempat kerja memainkan peran penting. Interaksi yang harmonis antara rekan kerja dan atasan memberikan perasaan dihargai dan diterima, sehingga memperkuat ketahanan psikologis individu. Karyawan yang merasa didengarkan dan dipahami menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Ketiga, ditemukan bahwa stres kerja dan kelelahan merupakan isu yang sering muncul. Namun, efek negatifnya dapat diminimalkan melalui strategi koping, baik yang berasal dari diri karyawan maupun dari institusi. Misalnya, adanya sesi konseling personal, pelatihan manajemen waktu, serta pemberlakuan kebijakan cuti kesehatan mental terbukti membantu stabilitas emosional.

3.2 Implementasi Program dan Temuan Lapangan

Implementasi program kesejahteraan karyawan di perusahaan yang menjadi subjek penelitian memperlihatkan respons yang cukup positif dari para pegawai. Program-program seperti penyediaan layanan konseling internal, pelatihan reguler mengenai stres kerja, dan peningkatan kualitas komunikasi organisasi berhasil menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif. Para karyawan mengaku lebih merasa didukung, terutama ketika menghadapi tekanan pekerjaan yang tinggi.

Selain itu, penerapan kebijakan fleksibilitas jam kerja memberi dampak signifikan bagi keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Fleksibilitas tersebut dinilai mampu mengurangi ketegangan psikologis sekaligus meningkatkan energi dan fokus kerja. Hasil wawancara juga memperlihatkan bahwa karyawan menjadi lebih terbuka dalam menyampaikan kebutuhan serta keluhan mereka, karena merasa bahwa organisasi memberikan ruang aman untuk berbicara dan berdiskusi.

Implementasi strategi kesejahteraan mental juga berdampak pada performa organisasi. Data menunjukkan bahwa tingkat absensi menurun, sementara motivasi karyawan meningkat. Program kesejahteraan yang konsisten tidak hanya membantu pegawai, tetapi juga memperkuat stabilitas dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

3.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, terlihat bahwa kesejahteraan karyawan dan kesehatan mental merupakan dua aspek yang tidak dapat dipisahkan dari keberlanjutan organisasi. Lingkungan kerja yang suportif terbukti memiliki peran besar dalam mengurangi tekanan dan meningkatkan stabilitas psikologis karyawan. Temuan ini sejalan dengan berbagai literatur yang menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kesehatan mental.

Pembahasan menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan mental karyawan sangat bergantung pada kualitas implementasi kebijakan internal. Ketika kebijakan tersebut dijalankan secara konsisten, dampaknya tidak hanya dirasakan pada level individu, tetapi juga pada tingkat produktivitas organisasi. Penguatan komunikasi, penyediaan layanan konseling, serta penerapan fleksibilitas kerja terbukti efektif dalam meningkatkan keseimbangan mental dan emosional karyawan.

Di samping itu, temuan penelitian ini menegaskan bahwa isu kesejahteraan karyawan bukan sekadar tanggung jawab personal, melainkan representasi dari budaya organisasi. Perusahaan yang mampu membangun budaya kerja inklusif, terbuka, dan peduli pada kesehatan mental akan lebih mampu mempertahankan karyawan yang produktif, loyal, dan sehat secara emosional.

4. KESIMPULAN

Studi mengenai *Employee Well-Being and Mental Health* menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan fondasi utama bagi terciptanya lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan. Hasil penelitian mengungkap bahwa variabel seperti dukungan organisasi, kualitas interaksi sosial di tempat kerja, tingkat beban kerja, serta keberadaan program kesehatan mental memiliki peran penting dalam membentuk kondisi psikologis karyawan. Data lapangan memperlihatkan bahwa karyawan yang memperoleh pendampingan emosional, komunikasi yang transparan, dan akses terhadap konseling cenderung memiliki motivasi, kenyamanan, dan kepuasan kerja yang lebih baik. Sebaliknya, tekanan pekerjaan yang tinggi tanpa dukungan memadai meningkatkan risiko stres dan kelelahan mental.

Penerapan kebijakan kesejahteraan meliputi fleksibilitas waktu kerja, pelatihan pengendalian stres, serta sistem penghargaan yang adil terbukti efektif dalam memperkuat keseimbangan emosional dan performa karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa kesehatan mental harus dipandang sebagai bagian integral dari strategi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Dengan komitmen berkelanjutan terhadap program kesejahteraan, perusahaan dapat membangun budaya kerja yang suportif, inklusif, dan aman. Dampaknya tidak hanya tercermin pada kondisi psikologis individu, tetapi juga pada peningkatan loyalitas, produktivitas, dan efektivitas organisasi secara menyeluruh.

REFERENCES

- [1] E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner, dan W. B. Schaufeli, "The job demands-resources model of burnout," *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3, pp. 499–512, 2001. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499.
- [2] A. B. Bakker dan E. Demerouti, "The Job Demands–Resources model: State of the art," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 3, pp. 309–328, 2007. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- [3] A. B. Bakker and E. Demerouti, "The Job Demands–Resources model: State of the art," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 3, pp. 309–328, 2007. doi: 10.1108/02683940710733115 Link: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- [4] E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner, and W. B. Schaufeli, "The job demands–resources model of burnout," *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3, pp. 499–512, 2001. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499 Link: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- [5] World Health Organization, *Mental Health in the Workplace: Information Sheet*. Geneva, Switzerland: WHO Press, 2019. Link: https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/
- [6] C. L. Cooper and S. Cartwright, "Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress," *Human Relations*, vol. 47, no. 4, pp. 455–471, 1994. doi: 10.1177/001872679404700405 Link: <https://doi.org/10.1177/001872679404700405>
- [7] A. M. Saks, "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, pp. 600–619, 2006. doi: 10.1108/02683940610690169 Link: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

- [8] J. P. Meyer and N. J. Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1997. Link: <https://sk.sagepub.com/books/commitment-in-the-workplace>
- [9] American Psychological Association, *Work and Well-being Survey Report*. Washington, DC: APA, 2021. Link: <https://www.apa.org/topics/workplace/work-well-being>
- [10] S. Sonnentag and C. Fritz, "Recovery from job stress: The stressor–detachment model as an integrative framework," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, no. S1, pp. S72–S103, 2015. doi: 10.1002/job.1924 Link: <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- [11] A. B. Bakker and E. Demerouti, "The Job Demands–Resources model: State of the art," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 3, pp. 309–328, 2007. doi: 10.1108/02683940710733115 Link: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- [12] E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner, and W. B. Schaufeli, "The job demands–resources model of burnout," *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3, pp. 499–512, 2001. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499 Link: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- [13] World Health Organization, *Mental Health in the Workplace: Information Sheet*. Geneva, Switzerland: WHO Press, 2019. Link: https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/
- [14] C. L. Cooper and S. Cartwright, "Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress," *Human Relations*, vol. 47, no. 4, pp. 455–471, 1994. doi: 10.1177/001872679404700405 Link: <https://doi.org/10.1177/001872679404700405>
- [15] A. M. Saks, "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, pp. 600–619, 2006. doi: 10.1108/02683940610690169 Link: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- [16] S. Sonnentag and C. Fritz, "Recovery from job stress: The stressor–detachment model as an integrative framework," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, no. S1, pp. S72–S103, 2015. doi: 10.1002/job.1924 Link: <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- [17] American Psychological Association, *Work and Well-being Survey Report*. Washington, DC: APA, 2021. Link: <https://www.apa.org/topics/workplace/work-well-being>
- [18] J. P. Meyer and N. J. Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1997. Link: <https://sk.sagepub.com/books/commitment-in-the-workplace>
- [19] M. Maslach and S. E. Jackson, "The measurement of experienced burnout," *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 2, no. 2, pp. 99–113, 1981. doi: 10.1002/job.4030020205 Link: <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- [20] R. Danna and R. W. Griffin, "Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature," *Journal of Management*, vol. 25, no. 3, pp. 357–384, 1999. doi: 10.1177/014920639902500305 Link: <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- [21] C. Maslach and M. P. Leiter, "Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry," *World Psychiatry*, vol. 15, no. 2, pp. 103–111, 2016. Link: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4911781/>
- [22] World Health Organization, *Mental Health in the Workplace*. WHO, 2020. Link: https://www.who.int/mental_health
- [23] A. Page and D. Vella-Brodrick, "The role of employee well-being in organizational performance," *Journal of Happiness Studies*, vol. 14, no. 3, pp. 1027–1046, 2013. Link: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-012-9364-y>
- [24] E. Diener, S. Oishi, and R. Lucas, "Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life," *Annual Review of Psychology*, vol. 54, pp. 403–425, 2003. Link: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>
- [25] C. L. Cooper and P. Dewe, *Well-Being and Work: Assessing Employee Stress and Mental Health*. London: Routledge, 2018. Link: <https://www.routledge.com/Wellbeing-and-Work/Cooper-Dewe/p/book/9781138206821>
- [26] J. J. Hakanen and W. B. Schaufeli, "Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study," *Journal of Affective Disorders*, vol. 229, pp. 91–97, 2018. Link: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165032717321934>
- [27] A. B. Bakker and E. Demerouti, "Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward," *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 22, no. 3, pp. 273–285, 2017. Link: <https://psycnet.apa.org/record/2016-58612-001>
- [28] D. Guest, "Human resource management and employee well-being: Towards a new analytical framework," *Human Resource Management Journal*, vol. 27, no. 1, pp. 22–38, 2017. Link: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12139>
- [29] T. Cox and A. Griffiths, "Work-related stress: Nature and management," *Work & Stress*, vol. 19, no. 2, pp. 123–130, 2005. Link: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678370500144831>