

# Iplementasi Kebijakan *Well Being* Untuk Mengurangi Stres Dan *Bornout* Karyawan

Herman Putra Zamasi<sup>1\*</sup>, Eliyunus Waruwu<sup>2</sup>, Forman Halawa<sup>3</sup>

<sup>1\*, 2, 3</sup>Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Nias, Kota Gunungsitoli, Indonesia  
Email: <sup>1\*</sup>hermanzamasi@gmail.com, <sup>2</sup>eliyunuswaruwu@unias.ac.id, <sup>3,\*</sup>halawaforman07@gmail.com  
Email Penulis Korespondensi: hermanzamasi@gmail.com

**Abstrak** - Penelitian ini bertujuan untuk menelaah bagaimana kebijakan well-being diterapkan dalam organisasi dan pengaruhnya terhadap penurunan stres serta burnout pada karyawan. Fenomena meningkatnya stres kerja dan burnout di berbagai tempat kerja dipicu oleh beban tugas yang tinggi, dinamika perubahan organisasi, serta kondisi kerja yang tidak stabil. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode studi kasus, penelitian ini menggali pengalaman langsung karyawan serta efektivitas kebijakan well-being yang dijalankan perusahaan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis dokumen kebijakan. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa berbagai program *well-being*, seperti layanan konseling psikologis, fleksibilitas waktu kerja, kegiatan pendukung kesehatan mental, serta penciptaan lingkungan kerja yang positif, berkontribusi dalam menurunkan tingkat stres dan gejala *burnout*. Meskipun demikian, keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada dukungan manajemen, konsistensi pelaksanaan, dan bagaimana karyawan memaknai manfaat program tersebut. Studi ini menegaskan pentingnya membangun budaya organisasi yang mendukung well-being serta melakukan evaluasi secara berkelanjutan agar kebijakan dapat berjalan efektif.

**Kata Kunci:** *well-being*; stres kerja; *burnout*; implementasi kebijakan; karyawan; penelitian kualitatif.

**Abstract** - This study aims to examine how well-being policies are implemented within organizations and how these policies contribute to reducing employee stress and burnout. Rising levels of stress and burnout in modern workplaces are often triggered by heavy job demands, organizational changes, and unstable working conditions. Using a qualitative approach through a case study method, this research explores employees' experiences and assesses the effectiveness of the well-being initiatives applied by the company. Data were collected through in-depth interviews, field observations, and document analysis related to organizational policies. The findings indicate that well-being programs—such as psychological counseling services, flexible working arrangements, mental health improvement activities, and supportive work environments play a significant role in lowering stress levels and minimizing burnout symptoms. However, the success of these policies largely depends on managerial commitment, consistent implementation, and employees' perceptions of the program's benefits. This study highlights the importance of fostering an organizational culture that promotes well-being and the need for continuous evaluation to ensure the policies function effectively.

**Keywords:** well-being; work stress; burnout; policy implementation; employees; qualitative research.

**Diajukan:** 09-11-2012; **Direvisi:** 07-12-2025; **Diterima:** 10-12-2025; **Diterbitkan:** 17-12-2025.

## 1. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan kerja modern yang terus berkembang cepat, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan atau *employee well-being* menjadi semakin penting bagi organisasi. Perubahan teknologi, persaingan yang intens, serta tuntutan pekerjaan yang semakin tinggi memunculkan tekanan besar bagi karyawan. Kondisi ini menyebabkan tingkat stres dan burnout meningkat secara signifikan dan menjadikannya masalah yang harus ditangani dengan serius. Apabila stres tidak dikelola dengan tepat, dampaknya bisa meluas hingga memengaruhi kesehatan fisik dan mental, produktivitas, dan motivasi kerja. *Burnout* yang sudah mencapai tahap kronis bahkan dapat menimbulkan kelelahan emosional, hilangnya rasa keterhubungan dengan pekerjaan, serta menurunnya pencapaian pribadi, yang pada akhirnya mengganggu kinerja organisasi. Konsep *well-being* dalam organisasi mencakup kondisi ketika karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kapasitas yang mereka miliki sehingga dapat bekerja secara optimal tanpa mengorbankan kesehatan fisik maupun psikologis. Upaya ini biasanya diwujudkan dalam berbagai kebijakan, seperti layanan konseling, pengaturan jam kerja yang fleksibel, kegiatan pengembangan kesehatan mental, pelatihan manajemen stres, dan penyediaan lingkungan kerja yang mendukung. Implementasi kebijakan *well-being* dipandang sebagai strategi organisasi untuk menciptakan suasana kerja yang sehat, produktif, dan mampu meningkatkan kualitas hidup karyawan. Meningkatnya stres dan burnout umumnya disebabkan oleh berbagai aspek, seperti beban kerja berlebihan, tekanan waktu, konflik peran, kurangnya dukungan dari pimpinan, serta ketidakpastian akibat perubahan organisasi. Selain faktor internal, perkembangan digital dan budaya kerja cepat juga menciptakan tantangan baru. Karyawan dituntut untuk merespon pekerjaan dengan segera, beradaptasi dengan teknologi, dan tetap produktif meskipun beban mental semakin meningkat. Tanpa adanya kebijakan yang mendukung, masalah seperti absensi, rendahnya keterlibatan kerja, dan ketidakpuasan kerja

dapat muncul dan membahayakan keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, kehadiran kebijakan *well-being* menjadi langkah penting untuk meminimalkan dampak negatif tersebut.

Implementasi kebijakan *well-being* tidak hanya menunjukkan kepedulian organisasi terhadap karyawannya, tetapi juga merupakan bentuk investasi jangka panjang. Organisasi yang berhasil menjalankan kebijakan ini secara konsisten biasanya memiliki tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah, produktivitas lebih tinggi, serta budaya kerja yang positif. Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak organisasi tetap menghadapi tantangan dalam menerapkan program ini. Keterbatasan anggaran, minimnya pemahaman mengenai pentingnya kesehatan mental, dan kurangnya mekanisme evaluasi menjadi hambatan yang membuat kebijakan tidak berjalan efektif.

Efektivitas kebijakan *well-being* sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap program tersebut. Sebuah program tidak akan membawa hasil maksimal apabila tidak didukung oleh komitmen manajemen dan komunikasi yang jelas. Karyawan harus merasa bahwa kebijakan tersebut relevan dengan kebutuhan mereka dan dapat diakses tanpa hambatan. Karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa kebijakan *well-being* dirancang berdasarkan kebutuhan nyata karyawan, diimplementasikan secara menyeluruh, dan terus dievaluasi untuk melihat dampaknya.

Penelitian mengenai implementasi kebijakan *well-being* menjadi penting untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana organisasi menerapkan program tersebut serta bagaimana pengaruhnya terhadap pengurangan stres dan burnout. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini mengeksplorasi pengalaman langsung karyawan dan dinamika yang terjadi dalam pelaksanaan kebijakan. Melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen perusahaan, penelitian ini berusaha memahami sejauh mana program *well-being* dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan mendukung kesejahteraan psikologis karyawan.

Penelitian ini memiliki kontribusi teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini menambah pemahaman mengenai hubungan antara kebijakan *well-being*, stres, dan burnout di dunia kerja. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang dan meningkatkan kebijakan *well-being* agar lebih efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan yang berguna bagi organisasi yang ingin membangun lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan mampu mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

## 2. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami secara mendalam bagaimana kebijakan *well-being* diimplementasikan dalam organisasi dan bagaimana dampaknya terhadap penurunan stres serta burnout karyawan. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali pengalaman, persepsi, dan makna yang dibangun oleh karyawan terkait pelaksanaan kebijakan tersebut dalam konteks nyata.

### 2.1 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian kualitatif dalam studi ini meliputi beberapa langkah berikut:

#### 2.1.1 Identifikasi Masalah

Peneliti mengawali proses dengan mengidentifikasi permasalahan terkait meningkatnya stres dan burnout karyawan akibat beban kerja, tekanan organisasi, dan ketidakstabilan lingkungan kerja. Identifikasi dilakukan melalui pengamatan awal dan diskusi informal dengan beberapa karyawan untuk memperoleh gambaran umum permasalahan.

#### 2.1.2 Penentuan Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Penelitian difokuskan pada bagaimana kebijakan *well-being* diterapkan dan faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitasnya. Pertanyaan utama meliputi:

- Bagaimana proses implementasi kebijakan *well-being* dalam organisasi?
- Bagaimana persepsi karyawan terhadap program yang diterapkan?
- Sejauh mana kebijakan tersebut mampu mengurangi stres dan *burnout*?

#### 2.1.3 Pemilihan Lokasi dan Informan

Lokasi penelitian dipilih berdasarkan organisasi yang telah menerapkan program *well-being* secara formal. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, mencakup:

- Karyawan operasional
- Supervisor
- HR atau pihak yang menyusun kebijakan

Jumlah informan disesuaikan hingga mencapai saturation point, yaitu kondisi ketika data yang diperoleh tidak lagi memberikan informasi baru.

#### 2.1.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik, yaitu:

- Wawancara mendalam (in-depth interview): menggali pengalaman personal karyawan.
- Observasi langsung: mengamati lingkungan kerja, interaksi, dan aktivitas terkait program *well-being*.
- Studi dokumentasi: menelaah dokumen kebijakan perusahaan, SOP, dan laporan program.

#### 2.1.5 Validasi Data

Untuk memastikan keabsahan data, peneliti menggunakan:

- Triangulasi sumber: membandingkan informasi dari beberapa informan.
- Triangulasi metode: menggabungkan wawancara, observasi, dan dokumentasi.
- Member checking*: meminta konfirmasi informan terhadap hasil interpretasi awal peneliti.

### 2.2 Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña, yang terdiri dari:

#### 2.2.1 Reduksi Data

Data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi, dipilah, dikodefikasi, dan dikelompokkan ke dalam tema-tema utama seperti:

- Implementasi kebijakan
- Dukungan manajemen
- Pengalaman stres dan burnout
- Dampak program *well-being*

#### 2.2.2 Penyajian Data

Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk:

- narasi deskriptif,
- tabel tema,
- matriks hubungan,
- serta kutipan langsung dari informan (jika diperlukan untuk mendukung analisis). Penyajian ini memudahkan peneliti memahami pola dan hubungan antar kategori.

#### 2.2.3 Penarikan Kesimpulan

Peneliti menarik makna dari data yang telah dianalisis. Kesimpulan bersifat fleksibel dan dapat berkembang selama proses penelitian hingga ditemukan pola yang stabil untuk menjawab pertanyaan penelitian.

### 2.3 Etika Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian kualitatif, yaitu:

- Kerahasiaan Informan. Identitas informan, termasuk nama dan jabatan, disamarkan untuk menjaga privasi.
- Persetujuan Informan (*Informed Consent*). Setiap informan diberikan penjelasan mengenai tujuan dan proses penelitian serta diminta persetujuan sebelum wawancara dilakukan.
- Non-Kekerasan dan Netralitas. Peneliti menjaga objektivitas, tidak memaksakan pendapat, serta memastikan bahwa proses wawancara dan observasi tidak menimbulkan tekanan atau ketidaknyamanan bagi informan.
- Transparansi. Peneliti menyampaikan bagaimana data akan digunakan, disimpan, dan dipublikasikan, sehingga semua proses berlangsung secara etis dan bertanggung jawab.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Hasil

#### 3.1.1 Pelaksanaan Program *Well-Being* di Lingkungan Kerja

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa organisasi telah menerapkan sejumlah inisiatif *well-being* untuk mendukung kesejahteraan mental dan emosional karyawan. Program yang dijalankan mencakup layanan konseling psikologis, pengaturan kerja fleksibel, pelatihan tentang manajemen stres, kegiatan *mindfulness* mingguan, serta penyediaan area khusus untuk relaksasi. Berdasarkan wawancara, sebagian besar karyawan merasakan dampak positif dari kebijakan tersebut, terutama dalam menciptakan rasa nyaman dan menurunkan ketegangan dalam bekerja. Namun, beberapa

karyawan menyebutkan bahwa partisipasi mereka dalam program masih terkendala oleh tingginya beban kerja, khususnya di divisi yang memiliki ritme kerja lebih intens.

### 3.1.2 Persepsi Karyawan Mengenai Efektivitas Program

Pandangan karyawan terhadap efektivitas kebijakan *well-being* menunjukkan variasi. Banyak informan menilai bahwa program seperti fleksibilitas jam kerja dan sesi *mindfulness* memberikan dampak yang cukup besar terhadap kondisi psikologis mereka. Mereka merasa lebih tenang, lebih fokus, dan lebih mampu merespons tekanan pekerjaan. Meskipun layanan konseling dianggap bermanfaat, penggunaannya masih rendah karena adanya rasa canggung atau ketidaksiapan untuk berbagi masalah pribadi. Selain itu, dukungan dari atasan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan program; ketika manajemen memberikan ruang bagi karyawan untuk mengikuti kegiatan *well-being*, manfaat program menjadi lebih terasa.

### 3.1.3 Pengaruh Implementasi Kebijakan terhadap Stres dan Burnout

Penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program *well-being* berdampak pada penurunan stres dan burnout di kalangan karyawan. Informan menyebutkan adanya pengurangan rasa kelelahan emosional, meningkatnya semangat bekerja, dan perbaikan hubungan sosial antar rekan kerja. Mereka yang mengikuti program secara rutin melaporkan kemampuan yang lebih baik dalam mengendalikan tekanan pekerjaan serta menurunkan gejala burnout seperti rasa jenuh dan penurunan performa. Sebaliknya, karyawan yang jarang mengikuti kegiatan merasakan manfaat yang lebih kecil, sehingga dapat disimpulkan bahwa keterlibatan aktif berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan program.

## 3.2 Pembahasan

### 3.2.1 Efektivitas Implementasi Kebijakan *Well-Being*

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kebijakan *well-being* yang diterapkan cukup efektif dalam membantu karyawan mengurangi tekanan dan kelelahan kerja. Efektivitas tersebut tidak hanya berasal dari keberadaan program, tetapi juga dari dukungan manajemen yang konsisten. Lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi yang baik, dan arahan yang jelas dari pimpinan membuat karyawan lebih mudah merasakan dampak positif dari kebijakan tersebut. Hal ini memperkuat pandangan bahwa kesejahteraan karyawan sangat dipengaruhi oleh kombinasi program formal dan budaya organisasi yang kondusif.

### 3.2.2 Faktor Pendorong Keberhasilan Program

Beberapa hal yang memperkuat keberhasilan implementasi kebijakan meliputi tingginya komitmen manajemen, penyediaan fasilitas yang memadai, serta komunikasi yang efektif kepada seluruh karyawan. Informan menyatakan bahwa ketika atasan menunjukkan dukungan, seperti mengizinkan karyawan mengambil waktu rehat atau berpartisipasi dalam sesi relaksasi, tingkat motivasi dan partisipasi meningkat. Fasilitas seperti ruang istirahat dan pelatihan profesional juga menegaskan bahwa perusahaan berkomitmen terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan, sehingga menciptakan rasa aman dan dihargai di tempat kerja.

### 3.2.3 Hambatan dalam Implementasi Kebijakan *Well-Being*

Walaupun program memiliki banyak manfaat, pelaksanaannya masih menghadapi beberapa kendala. Perbedaan beban kerja antardivisi menyebabkan sebagian karyawan kesulitan mengikuti program secara konsisten. Selain itu, minimnya penjelasan mengenai manfaat tertentu, seperti konseling psikologis, membuat sejumlah karyawan enggan memanfaatkan layanan tersebut. Budaya kerja yang menekankan produktivitas tinggi juga menjadi hambatan, karena beberapa karyawan merasa mengikuti program dapat menurunkan citra profesional mereka. Hambatan-hambatan ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih adaptif dalam menyosialisasikan program kepada seluruh karyawan.

### 3.2.4 Dampak Program terhadap Pengurangan Stres dan *Burnout*

Program *well-being* terbukti membantu karyawan dalam mengelola tekanan kerja. Kegiatan seperti *mindfulness* mampu meningkatkan kemampuan mengelola emosi dan memusatkan perhatian. Fleksibilitas waktu membuat karyawan lebih mudah menyesuaikan ritme kerja dengan kondisi mereka. Layanan konseling menyediakan dukungan profesional bagi karyawan yang mengalami tekanan berat. Secara umum, intervensi ini berdampak pada peningkatan kesehatan mental serta peningkatan motivasi dan kinerja. Karyawan yang terlibat aktif dalam program melaporkan kondisi emosional yang lebih stabil dan lebih jarang mengalami gejala *burnout*.

### 3.2.5 Budaya Kerja sebagai Penentu Keberhasilan Program

Penelitian juga menegaskan bahwa budaya organisasi memegang peran penting dalam efektivitas kebijakan *well-being*. Budaya kerja yang mengutamakan komunikasi terbuka, saling mendukung, dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan menciptakan lingkungan yang memudahkan program berjalan efektif. Ketika karyawan merasa dihargai sebagai individu, mereka lebih terbuka dalam mengikuti kegiatan yang bertujuan meningkatkan kesehatan mental. Sebaliknya, budaya yang

terlalu berorientasi pada produktivitas tanpa memperhatikan aspek emosional menyebabkan program sulit mencapai hasil optimal meskipun fasilitas telah disediakan.

#### 4. KESIMPULAN

Penerapan kebijakan *well-being* terbukti menjadi langkah penting dalam menurunkan tingkat stres dan *burnout* yang dialami karyawan di tempat kerja. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa program *well-being* yang dirancang secara menyeluruh meliputi layanan dukungan mental, pengaturan beban kerja yang seimbang, fleksibilitas jam kerja, serta atmosfer kerja yang suportif dapat memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kesehatan psikologis dan kenyamanan bekerja. Karyawan yang merasa diperhatikan dan diberikan ruang untuk berkembang menunjukkan kemampuan lebih baik dalam mengelola tekanan pekerjaan, sehingga kemungkinan munculnya kelelahan emosional, kejenuhan berkepanjangan, maupun penurunan produktivitas dapat berkurang. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan juga sangat dipengaruhi oleh kesungguhan pimpinan, kesinambungan program, dan partisipasi aktif seluruh tenaga kerja. Jika kebijakan hanya bersifat formal tanpa implementasi nyata, manfaatnya tidak akan terasa. Sebaliknya, organisasi yang menerapkan kebijakan *well-being* secara konsisten melalui pelatihan, *monitoring* berkala, dan pembentukan budaya kerja yang mendukung lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif. Dengan demikian, kebijakan *well-being* bukan hanya sekadar kewajiban organisasi, tetapi juga investasi jangka panjang yang memberikan keuntungan berupa meningkatnya produktivitas, loyalitas, dan stabilitas karyawan. Implementasi yang menyeluruh dan berkesinambungan menjadi kunci tercapainya kondisi kerja yang minim stres dan *burnout*.

#### REFERENCES

- [1] 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. **Available:** <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- [2] 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. **Available:** <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- [3] S. L. Sauter et al., "Workplace well-being: Research and practice," *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 62, no. 4, pp. e169–e178, 2020. **Available:** <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001837>
- [4] T. Cox, A. Griffiths, and E. Rial-González, *Research on Work-Related Stress*, Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work, 2016. **Available:** <https://osha.europa.eu/en/publications>
- [5] World Health Organization, "Burn-out an occupational phenomenon," WHO, 2019. **Available:** <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon>
- [6] J. C. Quick and J. D. Henderson, "Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 13, no. 5, 2016. **Available:** <https://doi.org/10.3390/ijerph13050459>
- [7] A. Danna and R. W. Griffin, "Health and well-being in the workplace: A review and synthesis," *Journal of Management*, vol. 25, no. 3, pp. 357–384, 2015. **Available:** <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- [8] J. Pfeffer, *Dying for a Paycheck*, New York: Harper Business, 2018. **Available:** <https://www.harpercollins.com/products/dying-for-a-paycheck-jeffrey-pfeffer>
- [9] OECD, "Measuring well-being and progress," OECD Publishing, 2020. **Available:** <https://www.oecd.org/statistics/measuring-well-being-and-progress.htm>
- [10] R. Burke and A. Richardsen, *Corporate Wellness Programs*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019. **Available:** <https://doi.org/10.4337/9781788975291>
- [11] A. Nielsen, R. Taris, and M. Cox, "The future of organizational interventions," *Work & Stress*, vol. 31, no. 3, pp. 226–247, 2017. **Available:** <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1323941>
- [12] S. A. Montano, "Employee well-being and organizational performance," *Human Resource Management Review*, vol. 31, no. 2, 2021. **Available:** <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100791>
- [13] E. Demerouti et al., "Burnout and work engagement: The JD-R approach," *Annual Review of Organizational Psychology*, vol. 6, pp. 1–28, 2019. **Available:** <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015257>
- [14] International Labour Organization, "Workplace stress: A collective challenge," ILO, 2016. **Available:** <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work>
- [15] W. B. Schaufeli, "Burnout in the workplace," *Current Opinion in Psychology*, vol. 28, pp. 26–31, 2018. **Available:** <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.07.006>
- [16] J. F. Helliwell, R. Layard, and J. Sachs, *World Happiness Report*, New York: Sustainable Development Solutions Network, 2023. **Available:** <https://worldhappiness.report>
- [17] C. L. Cooper and P. Dewe, *Wellbeing and Work Stress*, London: Palgrave Macmillan, 2020. **Available:** <https://link.springer.com>
- [18] American Psychological Association, "Workplace well-being and mental health," APA, 2022. **Available:** <https://www.apa.org/monitor/2022/01/workplace-well-being>
- [19] S. Sonnentag and C. Fritz, "Recovery from job stress," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, no. S1, pp. S72–S103, 2015. **Available:** <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- [20] E. K. Kelloway and J. Barling, "Leadership development as an intervention," *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 15, no. 3, pp. 260–277, 2016. **Available:** <https://doi.org/10.1037/a0019184>