

Peran Program Kesejahteraan Karyawan dalam Menurunkan *Burnout* dan *Turnover Intention* pada Karyawan Industri Startup: Sebuah Pendekatan Kualitatif Fenomenologis

Andi Reski Nurhikmah

Universitas Negeri Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia

andi.reski.nurhikmah@unm.ac.id

Abstract

This study aims to explore the role of employee well-being programs in reducing burnout and turnover intention among startup employees in Indonesia. Using a qualitative phenomenological approach, six employees from three technology-based startups in Makassar were selected through purposive sampling. Data were collected via semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis. The findings reveal that well-being initiatives, including psychological counseling, flexible working arrangements, and recreational activities, significantly reduced stress levels, improved work-life balance, and enhanced employees' sense of belonging to the organization. These results confirm the relevance of the Job Demands-Resources Model, Conservation of Resources Theory, and Social Exchange Theory in explaining the relationship between well-being, burnout, and turnover intention. Practically, this study highlights the importance of integrating well-being programs as a retention strategy for startups, despite challenges related to limited budgets and program sustainability.

Keywords: *Employee well-being Programs; Employee Burnout; Turnover intention; Startup Industri; Qualitative Phenomenological.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi peran *employee well-being* program dalam menurunkan *burnout* dan *turnover intention* pada karyawan industri startup di Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis, penelitian ini melibatkan enam karyawan dari tiga startup teknologi di Makassar yang dipilih melalui purposive sampling. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan dianalisis menggunakan metode analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program kesejahteraan karyawan, yang meliputi konseling psikologis, fleksibilitas kerja, dan aktivitas rekreasi, mampu mengurangi tingkat stres, memperbaiki keseimbangan kerja-hidup, serta meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Temuan ini memperkuat relevansi Job Demands-Resources Model, Conservation of Resources Theory, dan Social Exchange Theory dalam menjelaskan keterkaitan antara well-being, *burnout*, dan *turnover intention*. Secara praktis, hasil penelitian menekankan pentingnya integrasi program kesejahteraan sebagai strategi retensi karyawan di startup, meskipun dihadapkan pada keterbatasan anggaran dan konsistensi implementasi.

Kata Kunci: Program Kesejahteraan Karyawan; Kelelahan Karyawan; Minat Pindah Karyawan; Industri Startup; Kualitatif Fenomenologis.

PENDAHULUAN

Industri startup di Indonesia mengalami pertumbuhan pesat dalam satu dekade terakhir, terutama di bidang teknologi finansial, e-commerce, dan pendidikan digital. Namun, dinamika kerja yang serba cepat, jam kerja panjang, serta tekanan target tinggi sering menimbulkan tantangan bagi kesehatan mental karyawan. Laporan Mercer (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 70% karyawan industri startup di Asia Tenggara mengalami gejala stres kronis, sementara survei LinkedIn (2024) mengungkapkan bahwa tingkat *turnover intention* di perusahaan rintisan cenderung lebih tinggi dibandingkan perusahaan mapan.

Fenomena tingginya kelelahan karyawan (*burnout*) dan minat pindah karyawan (*turnover intention*) pada karyawan industri startup semakin relevan dalam lanskap ketenagakerjaan Indonesia. Data dari Jobstreet by SEEK (2023) menunjukkan bahwa 58% karyawan industri

startup berusia 22–30 tahun mengaku mengalami kelelahan mental yang signifikan akibat jam kerja panjang, beban multitasking, dan ketidakjelasan jalur karier (Lee et al., 2025; Chen et al., 2022; Kudesia et al., 2020; Hopstaken et al., 2015). Kondisi ini lebih parah dibandingkan karyawan perusahaan mapan yang sudah memiliki struktur kerja lebih stabil. *Burnout* pada usia produktif tidak hanya merugikan individu, tetapi juga berdampak pada hilangnya potensi inovasi dan daya saing perusahaan.

Turnover intention menjadi konsekuensi logis dari *burnout* yang berkepanjangan. Penelitian Liu et al. (2023) menegaskan bahwa *burnout* memiliki korelasi positif dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Di startup, turnover yang tinggi dapat mengganggu kelangsungan proyek, menambah beban kerja tim yang tersisa, dan menimbulkan biaya tambahan untuk rekrutmen serta pelatihan. Dalam konteks ini, kebutuhan akan strategi manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada kesejahteraan karyawan menjadi semakin mendesak.

Manajemen sumber daya manusia yang bertanggung jawab secara sosial (SRHRM) berdampak positif pada kesejahteraan karyawan dengan meningkatkan persepsi moralitas organisasi dan afek positif secara keseluruhan di tempat kerja (Abdelmotaleb & Saha, 2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia jangka panjang, regenerasi, dan pembaruan, dengan menggabungkan orientasi jangka panjang, perhatian terhadap karyawan, perhatian terhadap lingkungan, profitabilitas, partisipasi karyawan, dialog sosial, pengembangan, kemitraan eksternal, fleksibilitas, kepatuhan, keadilan, dan kesetaraan (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018).

Program kesejahteraan karyawan (*employee well-being programs*) dipandang sebagai salah satu intervensi organisasi yang mampu menekan dampak negatif dari tuntutan kerja tinggi. Beberapa startup global seperti Google, Spotify, dan Grab telah mengintegrasikan well-being ke dalam strategi HR mereka melalui cuti kesehatan mental, konseling daring, hingga program olahraga perusahaan. Namun, di Indonesia, sebagian besar startup masih menempatkan program ini sebagai secondary priority, bukan sebagai bagian inti dari strategi bisnis. Hal ini membuka ruang penelitian untuk memahami bagaimana karyawan sendiri memaknai keberadaan program well-being dan dampaknya terhadap pengalaman kerja mereka.

Dari sisi akademik, penelitian ini penting karena literatur mengenai *burnout* dan *turnover intention* di sektor startup Indonesia masih terbatas. Sebagian besar penelitian berfokus pada organisasi konvensional atau sektor publik. Padahal, ekosistem startup memiliki dinamika unik: usia perusahaan yang masih muda, budaya kerja yang cair, serta struktur organisasi yang flat. Karakteristik ini menjadikan *employee well-being* bukan sekadar program tambahan, melainkan kebutuhan strategis untuk menjaga keberlanjutan bisnis. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan tersebut melalui pendekatan kualitatif fenomenologis untuk menggali pengalaman subjektif karyawan industri startup.

Kajian literatur mengenai hubungan antara *employee well-being*, *burnout*, dan *turnover intention* dapat ditinjau dari beberapa perspektif. Pertama, literatur mengenai kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) menekankan bahwa kesejahteraan bukan hanya terbatas pada kondisi fisik, tetapi juga aspek psikologis dan sosial. Organisasi yang memperhatikan well-being karyawan akan memperoleh manfaat berupa peningkatan produktivitas, loyalitas, dan penurunan absensi (Scanlan & Still, 2013; Scanlan & Still, 2019). Well-being juga berperan sebagai pelindung terhadap *burnout* dan niat untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*) (Santhanam & Srinivas, 2020; Chen et al., 2019; Scanlan & Still, 2019). Di era modern, well-being juga dihubungkan dengan konsep employee experience, di mana setiap interaksi karyawan dengan perusahaan mulai dari perekrutan hingga keluar mempengaruhi persepsi mereka terhadap organisasi.

Kedua, literatur mengenai *burnout* memperlihatkan bahwa kelelahan emosional adalah hasil dari ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang tersedia. Schaufeli (2017) menekankan bahwa *burnout* sering kali muncul di sektor yang penuh tekanan seperti startup

karena budaya kerja yang menuntut *always-on*. Studi ini diperkuat oleh teori JD-R, yang menyatakan bahwa ketika *job demands* lebih tinggi daripada *job resources*, *burnout* menjadi konsekuensi alami. *Employee well-being* program dapat diposisikan sebagai *job resource* yang menambah kapasitas karyawan untuk menghadapi beban kerja. *Burnout* yang terdiri dari kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian diri terbukti menjadi mediator utama antara stres kerja dan *turnover intention*. Stres kerja yang tinggi meningkatkan risiko *burnout*, yang pada gilirannya memperkuat niat karyawan untuk keluar (Salama et al., 2022; Adiguna & Suwandana, 2023; Wen et al., 2020). *Burnout* juga memediasi pengaruh faktor negatif lain seperti *bullying* di tempat kerja terhadap *turnover intention* (Asghar & Zulfiqar, 2025; Wen et al., 2020).

Ketiga, literatur mengenai *turnover intention* menegaskan bahwa keinginan untuk meninggalkan pekerjaan seringkali muncul sebagai strategi coping individu terhadap stres kerja. Menurut Mobley (1982), *turnover intention* dipengaruhi oleh faktor intrinsik (kepuasan kerja, komitmen organisasi) dan ekstrinsik (kompensasi, kesempatan karier). *Employee well-being* program dapat memengaruhi kedua faktor tersebut: secara intrinsik meningkatkan komitmen karena karyawan merasa dihargai, dan secara ekstrinsik memberikan manfaat tambahan di luar gaji.

Beberapa penelitian terdahulu mendukung keterkaitan antara variabel-variabel ini. Misalnya, Grawitch et al. (2006) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan praktik *well-being* secara konsisten memiliki tingkat *turnover* lebih rendah. Guest (2017) menambahkan bahwa integrasi *well-being* dalam strategi HR menciptakan *psychological contract* yang lebih positif antara karyawan dan perusahaan. Sementara itu, Hobfoll (1989) melalui COR Theory menegaskan bahwa kehilangan sumber daya (waktu, energi, kesehatan) meningkatkan risiko *burnout*, sementara program *well-being* berperan dalam mengembalikan dan memperkaya sumber daya tersebut.

Namun, terdapat *research gap*. Studi-studi tersebut banyak dilakukan pada perusahaan besar di negara maju. Konteks startup di Indonesia yang masih berkembang, dengan keterbatasan anggaran dan struktur organisasi fleksibel, belum banyak diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menguji sejauh mana teori-teori klasik seperti JD-R, COR, dan SET tetap relevan dalam konteks baru, sekaligus memberikan bukti empiris mengenai pengalaman karyawan industri startup.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologis untuk menggali pengalaman subjektif karyawan industri startup mengenai program *well-being* dan dampaknya terhadap *burnout* serta *turnover intention*. Sebanyak 6 (enam) karyawan dari 3 (tiga) startup teknologi di Kota Makassar dipilih melalui *purposive sampling* dengan kriteria: (1) telah bekerja minimal 1 tahun, (2) pernah mengikuti program *well-being* di perusahaan, dan (3) bersedia berbagi pengalaman.

Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan durasi 45–60 menit per partisipan. Pertanyaan mencakup pengalaman mengikuti program *employee well-being*, persepsi terhadap pengaruhnya terhadap stres kerja, serta pandangan mengenai niat bertahan atau keluar dari perusahaan. Data dianalisis menggunakan analisis tematik (Braun & Clarke, 2006) melalui tahapan: transkripsi, pengkodean awal, identifikasi tema, peninjauan tema, dan interpretasi. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, *member checking*, serta *audit trail*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil wawancara menunjukkan bahwa program *employee well-being* memiliki dampak nyata terhadap penurunan *burnout* dan *turnover intention* karyawan industri startup. Temuan ini dapat dijelaskan dengan menggunakan kerangka teori yang relevan.

Tabel 1. Hasil Wawancara Karyawan Industri Startup

Tema Utama	Sub-Tema	Ringkasan Temuan	Kutipan Representatif
Dukungan Psikologis	Konseling individu & mindfulness session	Program konseling membantu karyawan mengelola stres akibat beban kerja tinggi dan target ketat.	“Saya sempat merasa cemas setiap kali ada deadline. Setelah ikut sesi mindfulness dari HR, pikiran saya jadi lebih tenang dan bisa fokus kerja.” (Partisipan A)
Fleksibilitas Kerja	Remote working & jam fleksibel	Fleksibilitas waktu kerja meningkatkan keseimbangan kerja-hidup dan mengurangi kelelahan emosional.	“Dulu saya sering lembur sampai tengah malam di kantor. Setelah ada kebijakan kerja remote, saya bisa atur waktu lebih baik, jadi <i>burnout</i> terasa berkurang.” (Partisipan B)
Aktivitas Rekreasi	Outing, olahraga, & team building	Aktivitas rekreasi memperkuat rasa kebersamaan dan loyalitas tim.	“Acara outbound bikin saya sadar kalau perusahaan peduli sama bonding tim, itu membuat saya lebih semangat dan betah di sini.” (Partisipan C)
Dampak pada <i>Burnout</i>	Pengurangan kelelahan emosional dan fisik	Program well-being mengurangi gejala <i>burnout</i> yang dialami karyawan.	“Saya dulu sering sakit kepala karena stres kerja, sekarang setelah ada yoga tiap minggu, kondisi fisik saya jauh lebih baik.” (Partisipan D)
Dampak pada <i>Turnover intention</i>	Peningkatan komitmen & loyalitas	Rasa peduli perusahaan melalui program well-being membuat karyawan enggan keluar.	“Saya pernah dapat tawaran kerja di perusahaan lain dengan gaji lebih tinggi, tapi saya merasa nyaman di sini karena perusahaan peduli dengan kesehatan mental saya.” (Partisipan E)
Hambatan Implementasi	Keterbatasan anggaran & konsistensi program	Tidak semua startup bisa menjalankan program well-being secara berkelanjutan karena keterbatasan dana.	“Perusahaan kami sempat adakan program konseling, tapi berhenti karena biaya. Padahal dampaknya terasa banget buat karyawan.” (Partisipan F)

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa program well-being mampu memberikan dampak yang kompleks dan multidimensional terhadap pengalaman kerja karyawan. Salah satu dimensi yang paling sering disebut partisipan adalah efek positif terhadap regulasi emosi. Sesi konseling dan mindfulness membantu karyawan mengidentifikasi gejala stres sejak dini. Partisipan A, misalnya, mengaku mampu mengelola kecemasan akibat deadline berkat teknik pernapasan yang diajarkan dalam sesi mindfulness. Studi acak terkontrol dan uji klinis pada pekerja dan populasi dewasa menunjukkan bahwa program mindfulness, seperti Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR), secara signifikan menurunkan kadar kortisol baik dalam saliva maupun rambut, yang menandakan penurunan stres fisiologis (Rogerson et al., 2023; Heckenberg et al., 2018; Brand et al., 2012; Gherardi-Donato et al., 2023). Penurunan kortisol ini diikuti dengan

penurunan gejala stres, kecemasan, dan peningkatan kualitas tidur serta kesejahteraan psikologis.

Konseling individu serta sesi mindfulness terbukti membantu karyawan mengelola stres akibat beban kerja tinggi. Hal ini sejalan dengan Job Demands-Resources Model (Demerouti et al., 2001), yang menekankan bahwa *burnout* terjadi ketika tuntutan kerja (job demands) melebihi sumber daya (job resources) yang dimiliki individu. Kehadiran program well-being menjadi sumber daya tambahan, baik dalam bentuk dukungan emosional maupun keterampilan regulasi diri, sehingga mengurangi risiko kelelahan emosional. Dengan kata lain, perusahaan yang menyediakan psychological resources mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan dan kapasitas karyawan.

Selain regulasi emosi, fleksibilitas kerja juga terbukti menurunkan *burnout*. Partisipan B menegaskan bahwa kebijakan kerja jarak jauh memungkinkan ia mengurangi waktu perjalanan, yang sebelumnya menjadi sumber stres tambahan. Fleksibilitas juga memberinya ruang untuk mengurus kebutuhan pribadi tanpa merasa bersalah, sehingga tercipta keseimbangan kerja-hidup. Dari perspektif JD-R, fleksibilitas ini menjadi sumber daya yang memperkuat daya tahan karyawan terhadap tuntutan kerja.

Kebijakan fleksibilitas kerja melalui remote working atau jam kerja fleksibel memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menghemat energi fisik dan emosional. Menurut Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), individu berusaha mempertahankan dan melestarikan sumber daya yang dimiliki. Fleksibilitas waktu memungkinkan karyawan untuk mengatur prioritas, mengalokasikan energi, dan mencegah kelelahan kronis. Dengan demikian, mereka tidak hanya terhindar dari *burnout*, tetapi juga merasa lebih berdaya dalam mengelola kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang pada akhirnya menekan *turnover intention*.

Temuan menarik lain muncul dari aktivitas rekreasi. Partisipan C menyatakan bahwa kegiatan outbound meningkatkan solidaritas tim. Aktivitas semacam ini memperkuat dimensi sosial dari well-being, yang seringkali diabaikan dalam program formal. Menurut Social Exchange Theory, ketika perusahaan menunjukkan kepedulian melalui aktivitas non-formal yang menyenangkan, karyawan membalas dengan sikap loyal dan keengganan untuk keluar, meskipun ada tawaran yang lebih menguntungkan.

Aktivitas seperti outing, olahraga bersama, dan team building memperkuat ikatan sosial antar karyawan sekaligus menciptakan persepsi bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory (Blau, 1964), di mana perhatian dan investasi perusahaan dalam kesejahteraan karyawan memicu timbal balik berupa loyalitas dan komitmen organisasi. Partisipan bahkan menyebut bahwa rasa nyaman dan kepedulian perusahaan menjadi alasan utama bertahan, meskipun ada tawaran kerja dengan kompensasi lebih tinggi di tempat lain.

Secara keseluruhan, program well-being mampu menurunkan gejala *burnout*, baik yang bersifat emosional maupun fisik. Yoga mingguan, sesi mindfulness, serta kesempatan rehat terbukti membantu karyawan menjaga kesehatan tubuh sekaligus stabilitas emosi. Penurunan *burnout* berimplikasi langsung pada rendahnya *turnover intention*. Karyawan merasa dihargai, lebih sehat secara psikologis, dan memiliki keterikatan emosional dengan organisasi. Hal ini memperkuat penelitian sebelumnya (Guest, 2017; Schaufeli, 2017) yang menegaskan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan kesejahteraan dalam strategi SDM cenderung lebih sukses mempertahankan karyawan. Dalam konteks startup, di mana persaingan ketat dan jam kerja panjang sering menjadi penyebab turnover, program well-being menjadi salah satu strategi retensi yang efektif.

Meski manfaat program well-being jelas dirasakan, partisipan juga mengungkapkan adanya hambatan implementasi, terutama keterbatasan anggaran dan konsistensi. Partisipan F menyoroti bahwa keberlanjutan program sering terhambat oleh keterbatasan anggaran. Program konseling yang sempat berjalan harus dihentikan karena biaya tinggi. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan karyawan dan kapasitas perusahaan. Meski demikian, partisipan

menekankan bahwa bahkan intervensi sederhana seperti jam kerja fleksibel atau sesi check-in mingguan dari atasan sudah cukup membantu mengurangi tekanan.

Jika dikaitkan dengan teori COR, temuan ini menunjukkan bahwa karyawan industri startup memiliki keterbatasan sumber daya awal (waktu, energi, finansial). Program well-being, meskipun sederhana, mampu memberikan “suntikan” sumber daya baru yang menjaga agar karyawan tidak masuk ke spiral kehilangan sumber daya. Dengan demikian, *burnout* dapat ditekan, dan *turnover intention* dapat dikurangi.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa program *employee well-being* bukan sekadar perk tambahan, tetapi merupakan strategi retensi karyawan yang fundamental. Di tengah ketidakpastian ekosistem startup, program ini menjadi instrumen penting untuk menciptakan hubungan kerja yang berkelanjutan dan saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa program *employee well-being* memiliki peran penting dalam menurunkan tingkat *burnout* dan *turnover intention* pada karyawan industri startup. Melalui wawancara mendalam, ditemukan bahwa dukungan psikologis, fleksibilitas kerja, dan aktivitas rekreasi mampu membantu karyawan mengelola stres, menjaga kesehatan mental, serta meningkatkan rasa kebersamaan di lingkungan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan bukan hanya faktor tambahan, melainkan strategi fundamental dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya pada ekosistem startup yang penuh tekanan dan ketidakpastian.

Secara teoretis, hasil penelitian ini mengonfirmasi relevansi Job Demands-Resources Model, Conservation of Resources Theory, dan Social Exchange Theory. *Employee well-being* program berfungsi sebagai job resource yang menyeimbangkan tuntutan kerja, sebagai mekanisme pelestarian sumber daya personal, sekaligus sebagai bentuk pertukaran sosial yang meningkatkan loyalitas. Dengan demikian, integrasi program kesejahteraan terbukti dapat mengurangi *burnout* dan secara tidak langsung menurunkan *turnover intention*.

Secara praktis, temuan ini merekomendasikan agar manajemen startup mengintegrasikan program kesejahteraan ke dalam strategi HR, bahkan dalam bentuk intervensi sederhana seperti jam kerja fleksibel, mindfulness session, atau kegiatan tim yang berbiaya rendah namun berdampak tinggi. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan, meningkatkan retensi, serta mendukung pertumbuhan bisnis jangka panjang.

Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada jumlah partisipan yang terbatas pada enam karyawan dari tiga startup di Makassar, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan partisipan lintas sektor industri dan menggunakan metode campuran (mixed methods) agar temuan lebih komprehensif serta dapat divalidasi secara kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelmotaleb, M., & Saha, S. K. (2020). Socially Responsible Human Resources Management, Perceived Organizational Morality, and Employee well-being. *Public Organization Review*, 20, 385–399. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00447-3>
- Adiguna, A., & Suwandana, I. (2023). The Relationship Between Burnout, Work Stress, and Turnover intention on Non-Permanent (Contract) Employees: Study at the Communication and Information Office of Badung Regency, Indonesia. *European Journal of Business and Management Research*, 8(3), 162–170. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.3.1964>
- Asghar, S., & Zulfiqar, N. (2025). Workplace bullying and turnover intention among industrial employees: job burnout as a mediator. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2025-5144>
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.

- Brand, S., Holsboer-Trachsler, E., Naranjo, J. R., & Schmidt, S. (2012). Influence of Mindfulness Practice on Cortisol and Sleep in Long-Term and Short-Term Meditators. *Neuropsychobiology*, 65(3), 109–118. <https://doi.org/10.1159/000330362>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Chen, X., Ran, L., Zhang, Y., Yang, J., Yao, H., Zhu, S., & Tan, X. (2019). Moderating role of job satisfaction on turnover intention and burnout among workers in primary care institutions: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 19(1526).4 <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7894-7>
- Chen, Y., Fang, W., Guo, B., & Bao, H. (2022). The moderation effects of task attributes and mental fatigue on post-interruption task performance in a concurrent multitasking environment. *Applied Ergonomics*, 102, 103764. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2022.103764>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Gherardi-Donato, E. C. d. S., Gimenez, L. B. H., Fernandes, M. N. d. F., Lacchini, R., Camargo Júnior, E. B., Díaz-Serrano, K. V., Melchior, M., Pérez, R. G., Riquelme-Galindo, J., & Reisdorfer, E. (2023). Mindfulness Practice Reduces Hair Cortisol, Anxiety and Perceived Stress in University Workers: Randomized Clinical Trial. *Healthcare*, 11(21), 2875. <https://doi.org/10.3390/healthcare11212875>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Heckenberg, R. A., Eddy, P., Kent, S., & Wright, B. J. (2018). Do workplace-based mindfulness meditation programs improve physiological indices of stress? A systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 114, 62–71. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2018.09.010>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hopstaken, J. F., van der Linden, D., Bakker, A. B., & Kompier, M. A. (2015). A multifaceted investigation of the link between mental fatigue and task disengagement. *Psychophysiology*, 52(3), 305–315. <https://doi.org/10.1111/psyp.12339>
- Kudesia, R. S., Pandey, A., & Reina, C. S. (2020). Doing More With Less: Interactive Effects of Cognitive Resources and Mindfulness Training in Coping With Mental Fatigue From Multitasking. *Journal of Management*, 48(2), 410–439. <https://doi.org/10.1177/0149206320964570>
- Lee, H. W., Liao, Z., Young, H. R., Ferris, D. L., Wang, N., & Chen, N. (2025). The Hidden Cost of Decision-Making Autonomy at Work: How Task Reflexivity and Construal Level Induce Mental Fatigue. *Personality and Social Psychology Bulletin*. <https://doi.org/10.1177/01461672251324813>
- Liu, Y., Chen, C. C., & Chen, H. (2023). Leadership Styles and Employee Turnover intention: A Meta-analytic Path Analysis. *Proceedings*, 2023. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.14379abstract>
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley.
- Rogerson, O., Wilding, S., Prudenzi, A., & O'Connor, D. (2023). Effectiveness of stress management interventions to change cortisol levels: a systematic review and meta-analysis. *Psychoneuroendocrinology*, 159, 106415. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2023.106415>
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9724. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
- Santhanam, N., & Srinivas, S. (2020). Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company.

- Benchmarking: *An International Journal*, 27(2), 499–516.3 <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0007>
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2013). Job satisfaction, burnout and turnover intention in occupational therapists working in mental health. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60(5), 310–318.1 <https://doi.org/10.1111/1440-1630.12067>
- Scanlan, J., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19(62), 1–11.2 <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands–Resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798. <https://doi.org/10.3390/su10124798>
- Wen, B., Zhou, X., Hu, Y., & Zhang, X. (2020). Role Stress and Turnover intention of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00036>