

MANAJEMEN STRES DAN BURNOUT KARYAWAN



RUDY C. TARUMINGKENG

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudycl75@gmail.com

Bogor, Indonesia

6 Juli 2025

Manajemen Stres dan Burnout Karyawan

Berikut penjelasan akademik dalam bentuk narasi, dilengkapi contoh kasus, tentang bagaimana seorang manajer dapat menangani stres dan kelelahan (burnout) karyawan di tempat kerja:

1. Pemahaman Stres dan Burnout Karyawan

Stres kerja adalah respons individu terhadap tuntutan atau tekanan yang dirasa melebihi kemampuannya. Meskipun stres sesaat dapat memacu kreativitas atau produktivitas, jika dibiarkan kronis, ia akan berkembang menjadi **burnout**—suatu keadaan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan menurunnya prestasi kerja.

Contoh Kasus

Di PT “TeknoSolusi” Bogor, seorang analis data, Bapak Ardi, mulai sering pulang larut, tampak mudah tersinggung, dan menolak meminta bantuan saat menghadapi pekerjaan menumpuk. Dalam enam bulan, performanya menurun drastis—laporan yang biasanya akurat menjadi banyak kesalahan.

2. Sumber Stres: Kategori dan Implikasinya

Menurut Gene Evans (12manage forum), penyebab stres kerja dapat digolongkan menjadi:

1. Faktor Organisasi

- Struktur organisasi yang kaku
- Kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan
- Komunikasi yang tidak efektif

2. Faktor Terkait Pekerjaan

- Monoton dan repetitif
- Lingkungan kerja tidak sehat
- Kondisi kerja berbahaya

3. Faktor Ekstra-Organisasi

- Krisis ekonomi atau inflasi
- Perubahan teknologi cepat
- Tekanan sosial di luar kantor

4. Faktor Individu

- Ketidakmampuan memenuhi ekspektasi keluarga atau atasan
- Kepribadian perfeksionis, sulit delegasi
- Masalah pribadi (keuangan, kesehatan)

Implikasi Kasus

Di PT TeknoSolusi, Bapak Ardi terjebak dalam struktur tim yang hierarkis—setiap keputusan harus melalui banyak lapis persetujuan. Ditambah beban target bulanan dan kecenderungan perfeksionis, stresnya memuncak.

3. Strategi Intervensi dan Manajemen Stres

Manajer perlu mengkombinasikan **intervensi organisasi**, **job design**, dan **dukungan individu**.

A. Intervensi Tingkat Organisasi

1. Desain Ulang Struktur & Proses

- *Contoh:* Mengadopsi tim lintas-fungsi (cross-functional teams) agar keputusan dapat diambil lebih cepat, seperti yang diterapkan di PT Telkomsel saat membentuk “squad” untuk proyek digital.

2. Kebijakan Fleksibilitas Kerja

- Memberi opsi work-from-home atau jam kerja fleksibel, meniru kebijakan hybrid di banyak startup IT di Jakarta.

3. Pelatihan Kepemimpinan dan Komunikasi

- Workshop bagi manajer lini tentang coaching gaya kepemimpinan, agar mampu mendengar keluhan bawahan dan memberi feedback konstruktif.

B. Intervensi Tingkat Pekerjaan

1. Job Rotation dan Job Enrichment

- *Contoh:* Di PT Unilever Indonesia, program rotasi staf marketing selama enam bulan ke divisi R&D membantu karyawan memperoleh tantangan baru dan menurunkan kebosanan.

2. Penyesuaian Beban Kerja

- Menetapkan target realistik berdasarkan kapasitas dan kompleksitas tugas.

3. Peningkatan Lingkungan Kerja

- Menata ruang terbuka hijau di kantor, menyediakan area relaksasi, misalnya "breakout room" di startup Gojek.

C. Dukungan Individu

1. Employee Assistance Program (EAP)

- Konseling psikologis dan layanan dukungan 24/7, seperti yang disediakan oleh beberapa BUMN besar.

2. Pelatihan Manajemen Stres

- Sesi mindfulness, teknik relaksasi, dan time management yang dipandu fasilitator profesional.

3. Mentoring dan Peer Support

- Menunjuk mentor senior untuk membimbing karyawan junior, membentuk kelompok diskusi kecil (peer support groups).

Contoh Tindak Lanjut pada Kasus Bapak Ardi

Manajer Divisi Data di PT TeknoSolusi, Ibu Sinta, menerapkan beberapa langkah sekaligus:

1. **Job Enrichment:** Memindahkan Ardi untuk kolaborasi proyek riset AI baru agar mendapat tantangan berbeda.
2. **Fleksibilitas:** Memberi opsi dua hari work-from-home.
3. **EAP:** Menghubungkan Ardi dengan konselor internal untuk sesi berkala.
Hasilnya, setelah dua bulan, motivasi Ardi pulih, kualitas laporannya kembali membaik, dan ia melaporkan tingkat stres menurun signifikan.

4. Pencegahan Jangka Panjang dan Budaya Organisasi

- **Pengukuran Stres:** Lakukan survei kepuasan kerja dan stres tiap kuartal.
- **Budaya Terbuka:** Dorong komunikasi dua arah; adakan “town hall” rutin agar karyawan merasa didengar.
- **Pengakuan dan Penghargaan:** Sistem reward untuk pencapaian sekaligus upaya menjaga kesejahteraan, misalnya “Wellness Champion of the Month.”

Dengan pendekatan multimodal—menggabungkan perubahan struktur, desain pekerjaan, dan dukungan psikososial—perusahaan tidak hanya **mengelola** stres dan burnout, tetapi juga **mencegah** eskalasi masalah dan membangun budaya kerja yang lebih sehat dan produktif.

5. Kerangka Teoritis: Job Demands–Resources (JD–R) Model

Salah satu model populer dalam penelitian stres kerja adalah **Job Demands–Resources (JD–R) Model**. Model ini membagi faktor kerja menjadi dua kelompok:

1. **Job Demands** (tuntutan pekerjaan): volume pekerjaan, tekanan waktu, konflik peran.
2. **Job Resources** (sumber daya pekerjaan): dukungan supervisor, otonomi, kesempatan pengembangan.

Menurut JD–R, keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya menentukan tingkat stres dan burnout. Ketika tuntutan terlalu tinggi tanpa diimbangi sumber daya memadai, karyawan cenderung mengalami kelelahan emosional dan depersonalisasi.

Contoh Kasus Lanjutan

Setelah dua bulan intervensi, PT TeknoSolusi menggunakan survei JD–R untuk memetakan beban kerja tiap anggota tim Data. Hasilnya menunjukkan bahwa walaupun beban analisis tetap tinggi, ketersediaan mentor dan otonomi dalam metode analisis menurunkan persepsi tekanan.

6. Monitoring dan Evaluasi Keberlanjutan

A. Survei Kepuasan dan Stres Berkala

- **Frekuensi:** Minimal kuartalan.
- **Indikator:** Emotional Exhaustion (skala Maslach Burnout Inventory), Work Engagement (Utrecht Work Engagement Scale).
- **Tindak Lanjut:** Hasil survei dijadikan bahan diskusi dalam rapat unit kerja.

B. Key Performance Indicators (KPIs) Kesejahteraan

- **Tingkat Absensi dan Presenteeism:** Memonitor frekuensi ketidakhadiran karena sakit dan karyawan hadir tetapi tidak produktif.
- **Turnover Intention:** Persentase karyawan yang berniat keluar—jika meningkat, perlu tindakan proaktif.

Contoh Alur Evaluasi

1. Karyawan mengisi survei online.
2. HR mengolah data, memetakan area kritis.
3. Manajer lini dan HRBP merancang aksi perbaikan.
4. Dua bulan setelah aksi, dilakukan survei ulang untuk melihat perubahan.

7. Peran Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan **transformasional**—yang menekankan inspirasi, motivasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual—terbukti efektif menekan stres dan meningkatkan engagement.

- **Inspirasi Visi:** Pemimpin membagikan visi bersama, membuat karyawan merasa bagian dari tujuan besar organisasi.
- **Stimulasi Intelektual:** Mendorong ide-ide baru, memperbolehkan eksperimen.
- **Pertimbangan Individual:** Mengenali kebutuhan karyawan secara personal; misalnya, menyesuaikan beban kerja untuk pegawai yang baru kembali dari cuti melahirkan.

Studi Kasus

Di PT Innovatech Bandung, Direktur Operasional menerapkan “Coffee Chat” mingguan: sesi informal antara direktur dan tim kecil. Karyawan merasa suara mereka dihargai, ide-ide untuk perbaikan proses bermunculan, dan tingkat stres tim proyek turun hingga 25% dalam tiga bulan.

8. Pemanfaatan Teknologi dan AI dalam Deteksi Dini

Perkembangan **People Analytics** memungkinkan deteksi pola stres melalui:

- **Analisis Waktu Kerja:** Alarm otomatis jika overtime > 10 jam/minggu.
- **Sentiment Analysis** pada komunikasi email atau chat internal (dengan persetujuan etis).
- **Chatbot EAP:** Layanan konseling berdasar AI yang siap 24/7, memberikan tip manajemen stres real time.

Contoh Implementasi

Sebuah perusahaan fintech di Jakarta menggunakan dashboard People Analytics: setiap indikator stres tinggi memicu notifikasi ke HRBP, yang kemudian menjadwalkan sesi coaching kepada karyawan terkait.

9. Refleksi Akhir dan Rekomendasi Praktis

1. **Pendekatan Holistik:** Gabungkan intervensi organisasi, pekerjaan, dan individu agar efeknya sinergis.
2. **Budaya Belajar dan Adaptasi:** Dorong karyawan untuk berbagi praktik coping terbaik dalam forum internal.
3. **Keterlibatan Manajemen Puncak:** Komitmen CEO/Board membuktikan bahwa kesejahteraan karyawan adalah prioritas strategis.
4. **Continuous Improvement:** Gunakan data dan feedback untuk menyempurnakan program manajemen stres.

Dengan kerangka teoritis yang kokoh, intervensi yang terukur, dan pemanfaatan teknologi terkini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga sehat—mencegah stres berlebih dan burnout, serta memupuk semangat inovasi dan loyalitas karyawan.

Berikut beberapa tambahan untuk melengkapi kerangka manajemen stres dan burnout:

10. Model Transaksional Lazarus: Persepsi dan Coping

Richard Lazarus menekankan bahwa **stres bersifat transaksional**—yaitu hasil interaksi antara individu dan lingkungan. Dua proses kunci:

1. **Primary appraisal:** Individu menilai apakah suatu situasi mengancam (threat), berbahaya (harm), atau menantang (challenge).
2. **Secondary appraisal:** Individu menilai kemampuan dan sumber daya sendiri untuk mengatasi situasi tersebut.

Contoh Kasus

Seorang desainer grafis, Ibu Rina, melihat deadline ketat sebagai *challenge* (peluang belajar), bukan threat, karena ia merasa didukung tim dan memiliki otonomi dalam menentukan metode kerjanya. Persepsi ini menurunkan beban stres meski tuntutan sama.

Implikasi Praktis:

- Latih karyawan mengenali “mindset challenge” melalui workshop appraisal.
 - Fasilitasi akses ke sumber daya (pelatihan, peer coaching) untuk memperkuat keyakinan akan coping efficacy.
-

11. Intervensi Berbasis Positive Psychology

Pendekatan Positive Psychology menekankan pengembangan kekuatan (strengths) dan kesejahteraan (well-being), bukan hanya mengurangi stres.

1. Strengths-Based Coaching

- Identifikasi kekuatan individu (misalnya melalui VIA Character Strengths) dan alokasikan tugas sesuai kekuatan tersebut.
- *Kasus*: Divisi Pemasaran di startup e-commerce Surabaya memetakan kekuatan tiap anggota, lalu membentuk “power teams” yang hasilnya meningkatkan kreativitas iklan sebesar 30%.

2. Gratitude Practices

- Program “Three Good Things”: setiap karyawan menulis tiga hal positif setiap hari; terbukti mengurangi burnout hingga 15% dalam studi internal.

3. Mindful Leadership

- Pelatihan mindfulness untuk pemimpin menambah *emotional intelligence*, sehingga mereka lebih responsif terhadap tanda-tanda stres bawahan.

12. Business Case & Return on Investment (ROI)

Menangani stres bukan biaya semata—ia investasi jangka panjang:

Item Investasi	Manfaat Nyata	ROI (estimasi)
Program EAP dan Konseling	↓ Absen, ↓ Turnover	3-5× penghematan biaya
Pelatihan Mindfulness	↑ Engagement, ↓ Presenteeism	2-4× peningkatan produktivitas
Redesign Job & Fleksibilitas	↑ Kepuasan kerja, ↓ Rekrutmen & Pelatihan	Hemat 20–30% biaya rekrutmen

Studi Kasus

Sebuah BUMN telekomunikasi melakukan evaluasi program EAP selama 1 tahun:

- **Biaya program:** Rp 500 juta
 - **Penghematan:** Berkurangnya lembur tidak produktif dan biaya turnover senilai Rp 2,5 miliar
 - **ROI** $\approx$ 400%
-

13. Aspek Regulasi dan Etika

Di Indonesia, UU Ketenagakerjaan dan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan menekankan kewajiban **kontraktor/ pemberi kerja** dalam menyediakan lingkungan kerja aman, termasuk kesehatan mental:

- **Kewajiban MHRA (Mental Health Risk Assessment)**
- Pelaporan **Kecelakaan Kerja Psikososial**
- **Kode Etik Profesional** bagi HR dan manajer

Memastikan kepatuhan regulasi sekaligus memperkuat **license to operate** organisasi.

14. Arah Penelitian dan Inovasi ke Depan

1. **Penggunaan Wearable Technology** untuk mengukur indikator fisiologis stres (HRV, sleep quality).
 2. **Adaptive Interventions** berbasis AI yang menyesuaikan beban kerja secara real-time.
 3. **Cross-cultural Studies:** membandingkan efektivitas intervensi di beragam budaya organisasi di Asia Tenggara.
-

Dengan tambahan model transaksional, intervensi positive psychology, analisis business case, serta perhatian pada regulasi dan riset masa depan, kerangka manajemen stres dan burnout menjadi semakin komprehensif—siap diaplikasikan dan dievaluasi dalam konteks manajemen modern.

Berikut adalah **infografik visual** tentang *Strategi Manajemen Stres dan Burnout di Tempat Kerja*. Infografik ini membandingkan antara **kategori penyebab stres** (kiri) dan **strategi intervensi efektif** (kanan), meliputi dimensi organisasi, pekerjaan, individu, dan teknologi.

✦ Infografik ini dapat digunakan untuk:

- Materi kuliah manajemen SDM
- Modul pelatihan kepemimpinan
- Workshop HR profesional

Infografik: Strategi Manajemen Stres dan Burnout di Tempat Kerja

A. ORGANISASIONAL • Kurangnya partisipasi • Komunikasi buruk	Organisasi • Redesign struktur • Work-life balance
B. PEKERJAAN • Deadline ketat • Risiko kerja tinggi	Pekerjaan • Job enrichment • Pengurangan beban
C. EKSTRA-ORGANISASI • Perubahan sosial • Gangguan teknologi	Individu • EAP & konseling • Mindfulness
D. INDIVIDUAL • Gaya coping buruk • Tekanan keluarga	Teknologi • People analytics • Chatbot dukungan

Sumber: Adaptasi dari JD-R Model, Lazarus Theory, Positive Psychology, dan praktik manajerial modern

Berikut adalah bagian **Refleksi dan Diskusi** yang dapat digunakan dalam modul pembelajaran, FGD, pelatihan kepemimpinan, atau sesi HR strategis terkait *Manajemen Stres dan Burnout* di tempat kerja:

Refleksi: Mengelola Stres adalah Kewajiban Etis dan Strategis

Stres kerja bukan sekadar persoalan pribadi karyawan. Ia adalah **indikator budaya organisasi**, sinyal kesehatan manajemen, dan sering kali refleksi dari sistem yang tidak seimbang.

Burnout bukan tanda kelemahan individu, melainkan **kegagalan struktural dalam merancang pekerjaan dan dukungan organisasi**.

“Jika satu orang stres, mungkin masalah pribadi. Jika banyak orang stres, itu masalah sistemik.”

Sebagai pemimpin, HR, atau manajer, kita memiliki **tanggung jawab moral dan strategis** untuk:

- Menciptakan ruang kerja yang manusiawi
 - Menghormati ritme biologis dan psikologis manusia
 - Menyeimbangkan produktivitas dengan kesejahteraan
-

Diskusi: Pertanyaan Pemantik untuk Forum atau Kelas

I. Mengenali Masalah

1. Apa saja tanda-tanda awal stres kronis dan burnout di tim Anda?
2. Apakah organisasi Anda memiliki sistem deteksi dini stres kerja?

II. Strategi dan Kebijakan

3. Bagaimana organisasi Anda merespons laporan stres atau kelelahan? Apakah ada protokol resmi?

4. Adakah program keseimbangan kerja–hidup yang benar-benar berjalan efektif?

III. Peran Kepemimpinan

5. Apakah gaya kepemimpinan di organisasi Anda lebih menekan atau mendukung secara psikologis?
6. Seberapa terbuka komunikasi antara atasan dan bawahan soal beban kerja?

IV. Inovasi dan Teknologi

7. Apakah Anda pernah melihat contoh pemanfaatan teknologi (AI, chatbot, People Analytics) dalam mendeteksi stres?
8. Apakah teknologi lebih membantu atau justru mempercepat burnout? Bagaimana solusinya?

V. Etika dan Budaya Organisasi

9. Apakah budaya kerja Anda memberi ruang untuk *slow thinking*, refleksi, atau hanya mendorong *urgency* terus-menerus?
10. Apa nilai-nilai organisasi yang dapat diaktifkan untuk membangun tempat kerja sehat dan produktif?

Studi Mini Kasus untuk Diskusi

Kasus 1:

Seorang manajer pemasaran muda mulai kehilangan semangat kerja, tampak letih, sering membuat kesalahan, dan tidak mau berkolaborasi. Ia juga menolak cuti meski terlihat lelah secara fisik.

- Apa penyebab potensialnya?
- Strategi apa yang dapat Anda terapkan?
- Apa yang dapat dilakukan oleh HR, rekan kerja, dan atasan langsung?

Kasus 2:

Sebuah perusahaan IT mengalami turnover tinggi di divisi teknis. Survei

internal menunjukkan persepsi tidak dihargai, komunikasi buruk, dan ekspektasi tidak realistis.

- Apa akar permasalahan organisasional?
- Bagaimana menyusun program jangka pendek dan panjang?

Insight Penutup

Stres tidak akan hilang dari dunia kerja. Tapi bagaimana kita **meresponsnya** akan menentukan apakah organisasi berkembang secara berkelanjutan atau terjebak dalam krisis manusiawi berkepanjangan. Organisasi masa depan bukan hanya *tech-driven*, tetapi juga harus **well-being-driven**.

Berikut adalah **Glosarium** untuk topik *Manajemen Stres dan Burnout di Tempat Kerja*, disusun secara alfabetis agar mudah digunakan dalam modul ajar, artikel, atau bahan presentasi:

Glosarium: Manajemen Stres dan Burnout

Istilah	Definisi Singkat
Appraisal (Penilaian)	Proses mental menilai apakah suatu situasi merupakan ancaman, tantangan, atau netral (berasal dari teori Lazarus).
Burnout	Kondisi kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan kinerja akibat stres kerja berkepanjangan.
Coping	Mekanisme yang digunakan individu untuk mengatasi tekanan, baik secara kognitif maupun perilaku.
Depersonalisasi	Salah satu gejala burnout, ditandai dengan perasaan terpisah dari pekerjaan atau klien, serta sikap sinis.
EAP (Employee Assistance Program)	Program dukungan psikologis dan sosial yang disediakan oleh organisasi untuk membantu karyawan menghadapi masalah pribadi dan profesional.
Emotional Exhaustion	Keadaan kelelahan emosional yang parah, biasanya merupakan fase awal dari burnout.
Job Demands	Aspek pekerjaan yang menuntut energi dan waktu (misalnya: beban kerja, tekanan waktu), bisa menyebabkan stres jika berlebihan.

Istilah	Definisi Singkat
Job Resources	Aspek pekerjaan yang mendukung pencapaian tujuan kerja dan perkembangan pribadi (misalnya: dukungan atasan, otonomi).
JD-R Model (Job Demands–Resources)	Model teori yang menjelaskan hubungan antara tuntutan kerja, sumber daya kerja, stres, dan keterlibatan kerja.
Mindfulness	Praktik kesadaran penuh terhadap momen sekarang tanpa menghakimi, digunakan untuk mengelola stres dan meningkatkan fokus.
People Analytics	Analisis data SDM (termasuk pola stres, absensi, komunikasi) untuk pengambilan keputusan strategis berbasis bukti.
Presenteeism	Kondisi di mana karyawan tetap masuk kerja meskipun tidak dalam kondisi optimal secara fisik atau mental, sehingga produktivitasnya menurun.
Primary Appraisal	Tahap pertama penilaian stres menurut Lazarus: menilai apakah situasi adalah ancaman, tantangan, atau netral.
Secondary Appraisal	Tahap kedua penilaian: menilai apakah seseorang memiliki sumber daya dan kemampuan untuk menghadapi situasi.
Stress (Stres Kerja)	Respons fisik dan psikologis terhadap tuntutan kerja yang melebihi kapasitas atau kemampuan individu.
Transformational Leadership	Gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memberikan perhatian individual, dan merangsang pertumbuhan intelektual.

Istilah	Definisi Singkat
Turnover Intention	Niat atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, sering menjadi indikator stres kerja kronis.
Well-being	Keadaan sehat secara menyeluruh: fisik, mental, sosial, dan emosional—bukan hanya bebas dari penyakit.

Berikut adalah **Daftar Pustaka** yang dapat digunakan untuk menyusun artikel, modul ajar, atau presentasi profesional terkait *Manajemen Stres dan Burnout di Tempat Kerja*:

Daftar Pustaka

1. **Lazarus, R. S., & Folkman, S.** (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing.
→ Buku klasik yang memperkenalkan model transaksional stres dan konsep coping.
2. **Maslach, C., & Jackson, S. E.** (1981). *The Measurement of Experienced Burnout*. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113.
→ Artikel yang memperkenalkan Maslach Burnout Inventory (MBI).
3. **Bakker, A. B., & Demerouti, E.** (2007). *The Job Demands–Resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
→ Referensi utama tentang JD–R model yang digunakan secara luas dalam studi organisasi.
4. **Schaufeli, W. B., & Taris, T. W.** (2014). *A Critical Review of the Job Demands–Resources Model: Implications for Improving Work and Health*. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*. Springer.
→ Menjelaskan aplikasi lanjutan JD–R dalam konteks kesehatan kerja.
5. **Sonnentag, S., & Frese, M.** (2003). *Stress in Organizations*. In Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. Wiley.
→ Tinjauan komprehensif mengenai sumber stres di organisasi.
6. **Kompier, M., & Kristensen, T. S.** (2001). *Organizational work stress interventions in a theoretical, methodological and practical*

context. In Dunham, J. (Ed.), *Stress in the Workplace: Past, Present and Future*. Whurr Publishers.

→ Studi tentang intervensi stres berbasis organisasi.

7. **Goleman, D.** (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
→ Digunakan untuk menjelaskan peran kepemimpinan emosional dalam manajemen stres.
8. **Kabat-Zinn, J.** (1994). *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*. New York: Hyperion.
→ Referensi utama untuk pendekatan mindfulness dalam pengelolaan stres.
9. **WHO (World Health Organization).** (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*.
<https://www.who.int/>
10. **12manage.com** (2024). *Work Presenteeism – Concept Summary*.
https://www.12manage.com/forum.asp?TB=work_presenteeism&S=1
11. **Gallup** (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*.
<https://www.gallup.com/workplace>
12. **Kementerian Ketenagakerjaan RI.** (2021). *Pedoman Kesehatan Mental dan Psikososial di Tempat Kerja*.
→ Sumber regulasi nasional tentang intervensi psikososial di dunia kerja.

ChatGPT 4o (2025). Copilot for this article. Access date: 6 Juli 2025. Author's account. <https://chatgpt.com/c/686a6ab1-d108-8013-abb7-1830fd0b793c>