

## PERAN BUDAYA PERUSAHAAN DALAM MENCEGAH *BURNOUT* PADA KARYAWAN

Muhammad Nafis Ilyasa<sup>1</sup>, Sumando Magnus Siboro<sup>2</sup>

Universitas Pembangunan Jaya

Email: [nafis.ilyasaa@gmail.com](mailto:nafis.ilyasaa@gmail.com), [Sumndo25@gmail.com](mailto:Sumndo25@gmail.com)

### *Abstract*

*This study aims to find out how important the role of corporate culture is in preventing burnout in its employees. The research method used is library research as the main approach in collecting data and information. This method was chosen because the study focuses on collecting, studying, and analyzing various available reference sources, such as books, scientific journals, articles, reports, and other documents that are relevant to the research topic. This study shows that culture in a company also affects employee mental health.*

**Keywords:** *Corporate culture; Burnout; Company; Employees*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu seberapa penting peran budaya perusahaan dalam mencegah burnout pada karyawan-karyawannya. Metode penelitian yang digunakan adalah studi pustaka (library research) sebagai pendekatan utama dalam pengumpulan data dan informasi. Metode ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengumpulan, kajian, dan analisis terhadap berbagai sumber referensi yang sudah tersedia, seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, laporan, dan dokumen lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya pada suatu perusahaan juga berpengaruh terhadap kesehatan mental karyawan.

**Kata kunci:** Budaya perusahaan; Burnout; Perusahaan; Karyawan

### **Article history**

Received : Juni 2025

Reviewed : Juni 2025

Published : Juni 2025

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

**Copyright : author**

**Publish by : musytari**



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## PENDAHULUAN

Budaya perusahaan adalah nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut oleh sebuah perusahaan dan menjadi pedoman bagi karyawan dalam bekerja. Budaya ini mencerminkan bagaimana perusahaan beroperasi, bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain, serta bagaimana mereka mengambil keputusan. Budaya perusahaan bisa terasa dalam cara berpakaian, cara berbicara,

hingga bagaimana manajemen menangani masalah. Budaya perusahaan memengaruhi inovasi dengan mendorong iklim kreativitas dan pengambilan risiko (Martins, E. C., & Terblanche, F).

Budaya perusahaan sangat berpengaruh terhadap kenyamanan dan produktivitas karyawan. Jika budaya kerja positif, seperti saling menghargai dan terbuka terhadap ide baru, maka karyawan akan merasa lebih termotivasi dan betah bekerja. Sebaliknya, jika budaya kerja negatif, seperti adanya favoritisme atau komunikasi yang buruk, maka karyawan bisa merasa tidak nyaman dan kurang produktif. "Keberagaman budaya dalam organisasi meningkatkan kemampuan memecahkan masalah dan pengambilan keputusan." (Hofstede, G. (2001)).

Setiap perusahaan memiliki budaya yang berbeda-beda, tergantung pada visi, misi, serta nilai yang mereka pegang. Misalnya, perusahaan startup biasanya memiliki budaya kerja yang fleksibel dan inovatif, sementara perusahaan besar yang sudah lama berdiri cenderung memiliki budaya kerja yang lebih formal dan terstruktur. Tidak ada budaya yang benar atau salah, tetapi yang penting adalah kecocokan antara budaya perusahaan dan karyawan.

Perusahaan dengan budaya adaptif yang mendorong fleksibilitas dan inovasi lebih mampu bertahan di pasar yang kompetitif. Budaya ini memungkinkan organisasi untuk cepat menanggapi perubahan eksternal, serta mendorong kreativitas karyawan dalam mengembangkan solusi baru (Kotter, J. P., & Heskett, J. L.). Budaya perusahaan juga bisa berkembang seiring waktu. Perubahan ini bisa terjadi karena pergantian kepemimpinan, perkembangan teknologi, atau perubahan tren di industri. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus menyesuaikan budaya kerja agar tetap relevan dan menarik bagi karyawan serta pelanggan.

Budaya perusahaan memiliki peran besar dalam masalah burnout pada karyawan. Budaya perusahaan yang terlalu menuntut, seperti menekankan jam kerja panjang, target tinggi tanpa dukungan yang memadai, serta kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dapat meningkatkan risiko burnout. Jika lingkungan kerja tidak menghargai kesejahteraan karyawan dan hanya berfokus pada hasil tanpa mempertimbangkan kapasitas individu, karyawan cenderung mengalami kelelahan fisik dan mental yang berkepanjangan.

*Burnout* adalah kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental yang disebabkan oleh stres berkepanjangan, terutama dalam konteks pekerjaan. Kondisi ini terjadi ketika seseorang merasa kewalahan, kehilangan motivasi, dan tidak lagi mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dengan baik. *Burnout* sering kali muncul akibat tekanan kerja yang tinggi, jam kerja yang panjang, kurangnya

dukungan sosial, serta ketidakseimbangan antara usaha yang diberikan dan penghargaan yang diterima.

Budaya perusahaan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi secara signifikan mengurangi tingkat burnout pada karyawan. Organisasi yang menerapkan kebijakan fleksibel dan lingkungan kerja yang suportif membantu karyawan mengelola stres dengan lebih baik (Maslach, C., & Leiter, M. P. ).Perusahaan dengan budaya kerja yang menghargai keseimbangan antara tuntutan kerja dan kebutuhan individu memiliki tingkat burnout yang lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan yang menekankan kerja berlebihan tanpa dukungan psikologis (Hobfoll, S. E).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian kami menggunakan metode studi pustaka (*library research*) sebagai pendekatan utama dalam pengumpulan data dan informasi. Metode ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengumpulan, kajian, dan analisis terhadap berbagai sumber referensi yang sudah tersedia, seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, laporan, dan dokumen lainnya yang relevan dengan topik penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini bersifat sekunder, yaitu data yang diperoleh dari berbagai literatur yang telah dipublikasikan. Data tersebut dikumpulkan dari database jurnal online, artikel terpercaya, dan dokumen resmi yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Data dikumpulkan dengan cara mengidentifikasi, membaca, dan memilih literatur yang relevan dengan topik penelitian. Pemilihan sumber dilakukan berdasarkan kriteria: keakuratan, relevansi, dan kredibilitas sumber. Kami juga mengutamakan sumber yang terbaru dan banyak dirujuk dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi kerja.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **- Analisis Peran Budaya Perusahaan dalam Mencegah Burnout**

Budaya perusahaan yang sehat dan positif memegang peranan penting dalam mencegah burnout pada karyawan. Berbagai literatur menunjukkan bahwa budaya yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, komunikasi terbuka, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan seperti ini membantu mengurangi tekanan berlebihan dan stres kronis yang menjadi faktor utama penyebab burnout. Menurut Maslach dan Leiter (2016), budaya organisasi yang memberikan dukungan sosial dan pengakuan terhadap karyawan dapat secara signifikan menurunkan tingkat burnout. Selain itu, Schaufeli dan Bakker (2004) menegaskan bahwa kepuasan karyawan meningkat

dalam lingkungan kerja yang positif, sehingga mereka lebih mampu mengelola stres dan beban kerja.

## **- Faktor-faktor Budaya Perusahaan yang Efektif**

Elemen-elemen budaya perusahaan yang efektif dalam mencegah burnout meliputi dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, kepemimpinan yang inklusif dan empatik, nilai kebersamaan, serta fleksibilitas dalam menjalankan tugas. Hal ini didukung oleh penelitian oleh Halbesleben dan Buckley (2004) yang menyatakan bahwa dukungan sosial di tempat kerja dapat menjadi penyangga penting terhadap efek negatif stres kerja. Golembiewski, Munzenrider, dan Stevenson (1986) juga menekankan bahwa kepemimpinan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan mampu meningkatkan komitmen dan mengurangi burnout. Selain itu, studi oleh Beauregard dan Henry (2009) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berkorelasi dengan penurunan gejala burnout.

## **- Studi Kasus dan Contoh Implementasi**

Beberapa studi kasus menunjukkan perusahaan yang berhasil menerapkan budaya kerja yang positif mampu mengurangi tingkat burnout di antara karyawan mereka. Misalnya, sebuah studi oleh Avey, Luthans, dan Jensen (2009) menunjukkan bahwa perusahaan dengan program kesejahteraan yang komprehensif dan komunikasi terbuka secara rutin meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menurunkan stres. Contoh lain dari penelitian oleh Kelloway, Turner, Barling, dan Loughlin (2012) memperlihatkan bahwa budaya perusahaan yang mengedepankan kesehatan mental karyawan dapat menurunkan burnout dan meningkatkan produktivitas secara signifikan.

## **- Tantangan dan Hambatan dalam Penerapan Budaya Perusahaan**

Dalam penerapan budaya perusahaan yang mendukung pencegahan burnout, terdapat beberapa tantangan utama. Spector (1997) mengungkapkan bahwa resistensi terhadap perubahan budaya sering kali muncul karena ketidakpastian dan kebiasaan lama. Manajemen yang kurang berkomitmen dan komunikasi yang tidak efektif juga menjadi hambatan besar, sebagaimana dijelaskan oleh Armenakis dan Bedeian (1999). Selain itu, keterbatasan sumber daya dan kurangnya pelatihan dapat mengurangi efektivitas program budaya perusahaan dalam mengurangi burnout (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2014).

## **- Hubungan budaya perusahaan terhadap tingkat burnout karyawan**

Hubungan antara budaya perusahaan dan tingkat burnout pada karyawan sangat erat. Budaya perusahaan yang sehat dan positif cenderung mengurangi risiko burnout, sedangkan budaya yang toksik atau tidak mendukung bisa mempercepat kelelahan kerja. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Burnout secara parsial berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan (Dwi Septiana Zulfa & Rini Safitri (2023)). Budaya perusahaan bukan hanya soal nilai dan slogan — tapi tercermin dalam kebijakan, kepemimpinan, dan interaksi sehari-hari. Budaya yang sehat bisa menjadi benteng kuat melawan burnout, sementara budaya yang buruk justru memperparahnya.

Semakin tinggi Work-Life Balance karyawan, maka semakin rendah Burnout yang dialami karyawan, dan sebaliknya (Lugas Wicaksono dkk.). Work-life balance adalah kondisi di mana seorang karyawan mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya, seperti waktu untuk keluarga, istirahat, dan aktivitas rekreasi. Ketika work-life balance terjaga dengan baik, karyawan memiliki kesempatan untuk melepaskan diri dari tekanan pekerjaan, memulihkan energi, dan menjaga kesehatan mental. Hal ini secara langsung berdampak pada penurunan risiko burnout, yaitu kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental yang disebabkan oleh stres kerja berkepanjangan. Sebaliknya, ketika work-life balance terganggu — misalnya karena jam kerja yang berlebihan, sering lembur, atau tuntutan pekerjaan yang merembet ke waktu pribadi — karyawan cenderung merasa tertekan, lelah, dan kehilangan motivasi. Akibatnya, tingkat burnout meningkat dan dapat memengaruhi produktivitas serta kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, menjaga work-life balance menjadi langkah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mencegah kelelahan ekstrem pada karyawan.

## **- Bagaimana budaya perusahaan dapat membantu mengurangi stres dan kelelahan kerja?**

Budaya perusahaan memiliki peran yang sangat penting dalam mengurangi stres dan kelelahan kerja (burnout) pada karyawan. Budaya yang positif dan suportif menciptakan lingkungan kerja yang sehat, di mana karyawan merasa dihargai, didengar, dan didukung. Ketika perusahaan menanamkan nilai-nilai seperti kerja sama tim, komunikasi terbuka, penghargaan terhadap pencapaian, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, maka beban psikologis karyawan akan berkurang. Misalnya, budaya yang mendorong fleksibilitas kerja dan tidak menormalisasi lembur berlebihan akan membantu karyawan menjaga energi dan kesehatan mental mereka. Selain itu, kepemimpinan yang peduli dan terbuka terhadap masukan juga dapat menciptakan rasa aman secara emosional, sehingga karyawan tidak merasa tertekan dalam menjalankan tugasnya. Budaya perusahaan yang sehat juga mendorong adanya program dukungan

seperti konseling, pelatihan manajemen stres, atau kegiatan rekreatif yang memperkuat kebersamaan. Semua ini secara keseluruhan dapat menurunkan risiko stres berkepanjangan dan burnout, serta meningkatkan keterikatan dan kepuasan kerja karyawan.

Banyak penelitian budaya organisasi juga telah dikaitkan dengan stres kerja, hilangnya komitmen kerja, keinginan untuk berhenti, kepuasan kerja yang menurun dan tingkat kelelahan yang tinggi (Kleinman, Siegel, & Eckstein, 2002). Jackson dkk. (1986) menemukan korelasi positif yang kuat antara kelelahan emosional dan konflik peran... dan dukungan yang diberikan dan sikap negatif dan kurangnya dukungan individu. Variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, stres kerja mempengaruhi kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan kinerja karyawan. (Alex P. Karo-karo).

## **- Apa saja faktor budaya perusahaan yang paling berpengaruh dalam mencegah burnout?**

Beberapa faktor dalam budaya perusahaan yang paling berpengaruh dalam mencegah burnout antara lain adalah dukungan sosial, fleksibilitas kerja, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap karyawan. Pertama, dukungan sosial dari atasan maupun rekan kerja menciptakan rasa kebersamaan dan solidaritas, yang membantu karyawan menghadapi tekanan kerja tanpa merasa sendirian. Burnout syndrome merupakan suatu kondisi kelelahan fisik, mental dan emosional akibat stres. Faktor penyebab burnout syndrome yang mempunyai hubungan kuat dan konsisten adalah dukungan sosial dan beban kerja (Nur Annisa Ardinigrum dkk. (2024)).

Kedua, fleksibilitas kerja, seperti jam kerja yang tidak kaku atau opsi kerja jarak jauh, memungkinkan karyawan menyesuaikan ritme kerja dengan kebutuhan pribadi mereka, sehingga mengurangi stres. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting untuk keberhasilan kebijakan WLB. Fleksibilitas kerja, seperti kerja jarak jauh dan pengaturan jam kerja, berperan besar dalam mengurangi stres dan meningkatkan kualitas hidup karyawan (Dani Rizana, et al. (2025)).

Ketiga, komunikasi terbuka membuat karyawan merasa aman untuk menyampaikan keluhan, ide, atau beban kerja yang dirasakan, tanpa takut akan penilaian negatif, sehingga masalah dapat ditangani lebih awal sebelum berkembang menjadi burnout. Komunikasi yang baik memungkinkan pertukaran informasi yang lebih jelas dan efisien, mengurangi kesalahpahaman, serta mendorong keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan (Mazzei dan Ravazzani (2015)).

Terakhir, budaya yang menghargai karyawan, baik melalui apresiasi verbal, insentif, maupun pengakuan atas kontribusi mereka, meningkatkan motivasi dan perasaan dihargai. Kombinasi dari faktor-faktor ini menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara emosional dan psikologis, yang sangat efektif dalam mencegah kelelahan kerja yang berkepanjangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan dan pengakuan karyawan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, sementara stres kerja memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan (Hussain et al. (2019)).

## **- Mengapa budaya kerja yang tidak sehat dapat meningkatkan risiko burnout?**

Budaya kerja yang tidak sehat dapat meningkatkan risiko burnout karena menciptakan tekanan psikologis dan emosional yang terus-menerus pada karyawan tanpa adanya dukungan atau mekanisme pengelolaan stres yang efektif. Dalam budaya seperti ini, karyawan seringkali menghadapi beban kerja yang berlebihan, komunikasi yang buruk, kurangnya pengakuan, dan minimnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa tidak dihargai, terisolasi, dan kewalahan, yang pada akhirnya memicu kelelahan mental, emosional, dan fisik yang dikenal sebagai burnout. Selain itu, budaya kerja yang tidak sehat biasanya tidak menyediakan ruang untuk umpan balik terbuka atau dukungan sosial, sehingga karyawan sulit untuk menyampaikan masalah atau mencari bantuan sebelum stres berkembang menjadi burnout yang serius.

Lingkungan kerja yang beracun yang ditandai dengan tuntutan yang berlebihan, kurangnya kontrol, dan penghargaan yang tidak memadai memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perkembangan kelelahan di antara karyawan (Maslach, Schaufeli, & Leiter). Lingkungan kerja dengan dukungan organisasi yang buruk, peran yang tidak jelas, dan tekanan beban kerja yang kronis merupakan faktor utama penyebab kelelahan karyawan, karena kondisi ini menguras sumber daya emosional karyawan (Halbesleben & Buckley).

## **- Bagaimana perusahaan dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan?**

Perusahaan dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan dengan mengedepankan prinsip-prinsip seperti komunikasi terbuka, penghargaan terhadap kontribusi karyawan, fleksibilitas kerja, serta penyediaan dukungan sosial dan program kesehatan mental. Budaya yang inklusif dan suportif ini mendorong karyawan merasa dihargai dan aman untuk menyampaikan kebutuhan atau masalah mereka. Selain itu, perusahaan perlu mengelola

beban kerja secara realistis dan mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (work-life balance). Penerapan kebijakan yang proaktif, seperti program pelatihan pengelolaan stres dan kesempatan untuk beristirahat secara cukup, juga sangat penting. Dengan cara ini, karyawan tidak hanya lebih produktif, tetapi juga memiliki kesehatan mental dan fisik yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menciptakan budaya tempat kerja yang sehat melibatkan pengembangan hubungan yang mendukung, mendorong komunikasi terbuka, dan menerapkan program yang menangani kesejahteraan karyawan secara holistik, yang mengarah pada pengurangan stres dan peningkatan kepuasan kerja (Grawitch, Gottschalk, & Munz ). Dan juga kesejahteraan karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, di mana kepemimpinan yang mendukung dan fleksibilitas meningkatkan kebahagiaan dan produktivitas secara keseluruhan di tempat kerja (Krekel, Ward, & De Neve).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan memiliki peran yang sangat penting dalam mencegah burnout pada karyawan. Budaya perusahaan yang positif dan mendukung, seperti komunikasi terbuka, penghargaan terhadap karyawan, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mampu mengurangi risiko stres berlebihan yang menjadi pemicu utama burnout (Maslach & Leiter, 2016). Selain itu, faktor-faktor budaya seperti dukungan sosial, kepemimpinan yang empatik, dan fleksibilitas kerja terbukti efektif dalam menjaga kesejahteraan mental karyawan dan meningkatkan keterikatan mereka terhadap organisasi (Halbesleben & Buckley, 2004; Beauregard & Henry, 2009). Meski demikian, tantangan seperti resistensi budaya lama dan kurangnya komitmen manajemen perlu diatasi agar implementasi budaya yang sehat dapat berjalan efektif (Armenakis & Bedeian, 1999).

Dan berdasarkan kesimpulan tersebut, kami memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perusahaan disarankan untuk mengembangkan budaya organisasi yang menekankan dukungan sosial dan komunikasi terbuka agar karyawan merasa dihargai dan didukung secara emosional (Schaufeli & Bakker, 2004).
2. Manajemen perlu melatih pemimpin untuk mengembangkan kepemimpinan yang empatik dan inklusif, sehingga dapat mengidentifikasi dan mengatasi tanda-tanda burnout sejak dini (Luthans, 2002).

3. Pengembangan kebijakan kerja fleksibel harus diprioritaskan untuk membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang secara signifikan dapat menurunkan risiko burnout (Kossek & Ozeki, 1998).
4. Perusahaan dan manajemen juga harus memperhatikan hambatan dalam perubahan budaya, dengan memberikan pelatihan dan komunikasi yang efektif untuk meminimalisir resistensi dari karyawan (Spector, 1997).

Dengan penerapan saran-saran tersebut, diharapkan perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, sekaligus menjaga kesejahteraan mental karyawan sehingga burnout dapat diminimalkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*. European Journal of Innovation Management
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*. World Psychiatry, 15(2), 103–111.
- Hobfoll, S. E. (2001). *The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory*. Applied Psychology, 50(3), 337-421.
- <https://jurnal.yudharta.ac.id/v2/index.php/malia/article/view/3793>
- <https://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/jiwa/article/view/11504>
- [https://jurnal.risetilmiah.ac.id/index.php/JAM/article/view/99?utm\\_source=](https://jurnal.risetilmiah.ac.id/index.php/JAM/article/view/99?utm_source=)
- [https://wnj.westscience-press.com/index.php/jpkws/article/view/1536?utm\\_source=](https://wnj.westscience-press.com/index.php/jpkws/article/view/1536?utm_source=)
- [https://ejournal.warunayama.org/index.php/liberosis/article/view/10579?utm\\_source=](https://ejournal.warunayama.org/index.php/liberosis/article/view/10579?utm_source=)
- [https://www.researchgate.net/publication/277887037\\_Internal\\_Crisis\\_Communication\\_Strategies\\_t  
o\\_Protect\\_Trust\\_Relationships\\_A\\_Study\\_of\\_Italian\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/277887037_Internal_Crisis_Communication_Strategies_to_Protect_Trust_Relationships_A_Study_of_Italian_Companies)
- <https://journal.seisense.com/index.php/jom/article/view/121>
- <https://psycnet.apa.org/record/2001-06598-003>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879104000165>
- <https://www.nber.org/papers/w25380>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout*. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Elsevier.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F., & Stevenson, J. G. (1986). Stress in organizations: Toward a phase model of burnout. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(4), 504-525. <https://doi.org/10.1177/002188638602200408>
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.66077>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. SAGE Publications.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00004-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00004-5)
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>