



Psychological Capital And Sustainable Human Resource Management Shape Workforce Balance

Psychological Capital Dan Sustainable Human Resource Management Membentuk Keseimbangan Kerja

Jihan Sulaiman^{1*}, Fahmi Sulaiman², Kurdeniansyah³

¹ Fakultas Kedokteran, Universitas Sriwijaya, Indonesia, ² Program Studi Manajemen Perusahaan, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma Medan, Indonesia, ³ Fakultas Kedokteran, Universitas Sriwijaya, Indonesia

General Background: Burnout has become a major workplace challenge because it affects employee psychological well-being, productivity, innovation, and organizational sustainability. **Specific Background:** This study positions psychological well-being as a central pillar of sustainable human resource development by linking burnout, psychological capital, Job Demands–Resources theory, and Sustainable Human Resource Management. **Knowledge Gap:** Previous studies have often examined burnout, psychological well-being, psychological capital, and Sustainable Human Resource Management separately, leaving limited conceptual integration between individual psychological resources and organizational sustainability practices. **Aims:** This article aimed to develop the From Burnout to Balance conceptual model through a Systematic Literature Review using the PRISMA approach. **Results:** Ten relevant national and international articles published between 2015 and 2025 were synthesized from Scopus, Web of Science, and Garuda. The synthesis shows that burnout can be reduced through two main pathways: strengthening psychological capital and applying Sustainable Human Resource Management. Psychological capital, consisting of hope, efficacy, resilience, and optimism, functions as a protective psychological resource that helps employees cope with work pressure. Sustainable Human Resource Management creates a supportive work ecosystem by prioritizing well-being, work-life balance, and sustainable organizational practices. Psychological well-being is not only an outcome of healthy work conditions but also an indicator of long-term workforce balance. **Novelty:** The study proposes an integrated multilevel model connecting individual, psychological, and organizational dimensions in one conceptual framework. **Implications:** Organizations should place employee psychological well-being at the center of sustainable human resource strategies aligned with SDGs 3 and 8.

Highlights

- Hope, efficacy, resilience, and optimism work as protective resources against work pressure.
- Supportive HR practices create healthier, more adaptive organizational ecosystems.
- The proposed framework requires further empirical testing across broader work sectors.

Keywords

Psychological Capital; Sustainable Human Resource Management; Employee Well-Being; Job Demands Resources; Work-Life Balance

OPEN ACCESS

ISSN 2541 2299 (online)

ISSN 2089 4155 (print)

Edited by:
Herdian

Reviewed by:
Dwi Nur Rachmah
Cholicul Hadi

**Correspondence:*
Jihan Sulaiman
jihansulaiman@unsri.ac.id

Citation:
Jihan Sulaiman, Fahmi
Sulaiman,
Kurdeniansyah(2026)
Psychological Capital And
Sustainable Human Resource
Management Shape
Workforce Balance

Psikologia : Jurnal Psikologi. 11i2.
doi: 10.21070/psikologia.v11i2.2174

PENDAHULUAN

Era digital saat ini menimbulkan tantangan baru di dunia kerja terhadap *psychological well-being* di kehidupan karyawan. Beban kerja yang meningkat, tekanan pada kinerja, komunikasi kerja tanpa batas waktu, dan ekspektasi untuk serba bisa bagi karyawan telah meningkatkan resiko *burnout* di berbagai sektor pekerjaan saat ini. *Burnout* diartikan sebagai kelelahan emosional, depersonalisasi, dan turunnya tingkat pencapaian pribadi (Maslach & Leiter, 2016). Hal ini juga telah diakui oleh (World Health Organization, 2019) sebagai fenomena kerja yang serius. Fenomena *burnout* memiliki dampak untuk kesehatan mental seseorang, dan juga akan menurunkan produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Di Indonesia, *burnout* juga sudah menjadi isu yang nyata dan serius, hal ini dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh (Lamuri et al., 2023) yang menunjukkan bahwa fenomena *burnout* di tenaga medis mencapai 37,5%. Berdasarkan dimensi *burnout*, 48,2% tenaga kesehatan mengalami kelelahan emosional sedang hingga tinggi, 51,8% mengalami depersonalisasi sedang hingga tinggi, dan 96,9% mengalami pencapaian pribadi yang tinggi. Selain dari sektor kesehatan, fenomena ini juga ditemukan di pendidikan guru sekolah negeri, yang juga mengalami *burnout* yang bersumber dari adanya tekanan birokrasi dan pekerjaan administratif yang monoton. Berbeda dengan guru negeri, guru swasta mengalami *burnout* bersumber dari adanya *job insecurity*, adanya tuntutan kinerja yang tinggi, dan tidak stabilnya pendapatan yang diterima (Riani, Zia. et al., 2025). Penelitian lain dari sektor transportasi, juga merasakan fenomena yang serupa, bahwasannya semakin tinggi beban kerja yang ditanggung oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *burnout* yang dialami, terkhusus pada dimensi kelelahan emosional dan depersonalisasi (Siti Karnila et al., 2025). Dari penelitian penelitian tersebut menunjukkan urgensi dalam penguatan *psychological well-being* sebagai salah satu komponen strategis pembangunan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Psychological well-being diartikan suatu kondisi ketika individu dapat menerima kelebihan dan kekurangan yang dimiliki (*self-acceptance*), memiliki tujuan hidup yang jelas (*purpose in life*), menjadi pribadi yang mandiri (*autonomy*), membina dan mengembangkan hubungan yang positif dengan orang lain (*positive relations with others*), memiliki kemampuan untuk mengontrol lingkungannya (*environmental mastery*), dan terus berkembang secara pribadi (*personal growth*) (Ryff, 1989). Seluruh komponen ini akan berkontribusi pada performa dan inovasi karyawan. *Psychological well-being* tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga berperan sebagai pilar keberlanjutan organisasi (*sustainable performance*). Organisasi yang karyawannya dengan tingkat *psychological well-being* yang tinggi cenderung memiliki tingkat inovasi lebih baik, retensi karyawan lebih tinggi, dan kolaborasi tim yang lebih solid (Bakker & Demerouti, 2007).

Penelitian dunia mendukung pandangan tersebut. (Bai, 2025) menemukan bahwa praktik *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) yang berfokus pada kesejahteraan, fleksibilitas kerja, dan keadilan organisasi akan meningkatkan

employee well-being hingga 28% dan menurunkan tingkat *burnout* sebesar 22%. (Lu et al., 2023) menambahkan bahwa praktik SHRM juga meningkatkan *employee resilience*, yang berperan penting dalam menjaga keseimbangan psikologis di tengah tekanan kerja tinggi.

Sementara itu, di Indonesia, juga mendapatkan hasil hubungan kuat antara *burnout*, *work-life balance*, dan *psychological well-being*. Penelitian oleh (Putri et al., 2024) mengatakan bahwa *work-life balance*, dan *burnout* secara simultan terhadap *psychological well-being*. Penelitian oleh (Sulaiman et al., 2023) yang menungkapkan bahwa *social support* dapat meningkatkan *psychological well-being*. Dan *job insecurity* dapat menurunkan *psychological well-being*. Hasil meta-analisis nasional oleh (Jamaluddin et al., 2024) bahkan menemukan efek besar (Hedge's $d = 0,891$) antara kebijakan *work-life balance* dan peningkatan kesejahteraan mental, fisik, serta emosional karyawan.

Dari berbagai hasil penelitian tersebut, dapat ditarik simpulan bahwa *burnout* dan *psychological well-being* memiliki hubungan dua arah yang kompleks. Ketika tuntutan pekerjaan (*job demands*) meningkat tanpa diimbangi dengan sumber daya yang memadai (*job resources*), maka akan mengakibatkan *psychological well-being* menurun, yang pada akhirnya menghambat performa dan inovasi organisasi. Sebaliknya, ketika organisasi menerapkan kebijakan yang memprioritaskan keseimbangan hidup, dukungan sosial, dan pengembangan *psychological capital* (optimisme, harapan, ketangguhan, dan efikasi diri), maka risiko *burnout* dapat ditekan secara signifikan (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Namun demikian, di Indonesia masih terdapat kesenjangan penelitian yang perlu dijembatani. Sebagian besar studi berfokus pada sektor kesehatan dan pendidikan, dan masih sedikit penelitian di sektor pekerjaan lain. Selain itu, belum banyak penelitian yang meninjau *psychological well-being* dalam kerangka pembangunan berkelanjutan, padahal aspek ini sejalan dengan *Sustainable Development Goals* (SDG) poin 3: *Good Health and Well-Being*, dan poin 8: *Decents Work and Economical Growth*, serta visi Indonesia Emas 2045 yang menempatkan SDM unggul dan sejahtera sebagai kunci kemajuan bangsa.

Meskipun literatur mengenai *burnout*, *psychological well-being*, *Psychological Capital* (PsyCap), dan *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) terus berkembang, sebagian besar penelitian sebelumnya masih bersifat parsial dan terfragmentasi. Penelitian sebelumnya lebih melihat *burnout* dan *psychological well-being* secara terpisah, hanya sebatas menguji hubungan tanpa mempertimbangkan faktor penghubung yang lebih kompleks. *Psychcap*, kerap diposisikan hanya sebagai predictor Tunggal terhadap performa *work engagement*, tanpa dikaitkan dengan bagaimana organisasi bisa bertahan dan berkembang secara berkelanjutan. Padahal, peran *psychcap* jauh lebih luas dari sekedar menjadi *variable predictor*. Hal ini sejalan juga dalam literatur SHRM, penelitian di bidang ini lebih banyak membahas soal keberlanjutan organisasi, namun pembahasannya masih seputar pada level kebijakan dan praktik manajerial. Dimensi psikologis karyawan, khususnya bagaimana karyawan secara internal merespon dan menghadapi *burnout* hamper tidak menjadi perhatian. Sehingga berdampak ada celah yang belum terjembatani antara pendekatan structural dalam SHRM dan

mekanisme psikologis yang sesungguhnya dialami oleh individu di dalam organisasi tersebut.

Selain itu, sebagian besar penelitian empiris masih berorientasi pada pendekatan problem-focused dengan menempatkan burnout sebagai outcome negatif yang harus ditekan, bukan sebagai proses psikologis yang dapat ditransformasikan menuju keseimbangan kerja dan kesejahteraan yang berkelanjutan. Kajian yang mengintegrasikan *perspektif Job Demands-Resources (JD-R)*, *Positive Organizational Behavior*, psychological well-being Ryff, dan SHRM dalam satu model konseptual yang utuh juga masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks pembangunan sumber daya manusia berkelanjutan di Indonesia.

Berdasarkan *gap* tersebut, artikel ini memberikan kontribusi berbeda dari penelitian terdahulu. Kebaruan terletak pada pengembangan model konseptual yang diberi nama *form burnout to balance*, yaitu sebuah kerangka yang menempatkan *psychological well-being* bukan hanya sebagai variabel luaran, tetapi sebagai hasil strategis dari tiga kekuatan yang bekerja Bersama, mulai dari sumber daya psikologis individu dalam wujud *psycap*, keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya kerja (*job demands-job resources*), serta penerapan SHRM yang dirancang dengan orientasi berkelanjutan. Perbedaan model ini dari pendekatan lain adalah caranya memandang individu dan organisasi bukan sebagai dua level yang terpisah, melainkan sebagai dua system yang saling memengaruhi. Model ini memberikan perspektif *multilevel* yang menjelaskan bagaimana gejala psikologis di level individu dan kebijakan di level organisasi dapat berjalan Bersama, bahkan saling memperkuat dalam mengubah *burnout* menjadi kondisi kerja yang lebih adaptif, tangguh, dan berkelanjutan. Dengan demikian, artikel ini memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan literatur kesejahteraan kerja dengan memperluas integrasi antara teori JD-R dan *Positive Organizational Behavior* ke dalam konteks *sustainable human development*.

Sehingga penelitian *from burnout to balance* tidak hanya relevan secara akademis, tetapi juga memiliki urgensi yang nyata. Artikel ini akan menegaskan satu hal yang kadang terlewat dalam diskusi pembangunan berkelanjutan, bahwa kemajuan organisasi bukan hanya sekedar ditopang oleh inovasi teknologi atau juga efisiensi yang dilakukan organisasi. Ada pilar yang tidak kalah penting, namun masih diabaikan, yaitu keseimbangan psikologis karyawan. Dengan membangun budaya kerja yang sehat, sistem manajemen SDM yang berkelanjutan, dan juga kepemimpinan yang mendukung *well-being*, Indonesia dapat menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga berkelanjutan dengan cara memanusiakan manusia. Dengan demikian, *psychological well-being* karyawan dapat menjadi pilar utama dalam mewujudkan *Sustainable Development* dan mendukung visi besar Indonesia Emas 2045.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode **Systematic Literature Review (SLR)** dengan pendekatan **PRISMA (Preferred**

Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Pendekatan PRISMA digunakan untuk memastikan proses identifikasi, seleksi, evaluasi, dan sintesis literatur dilakukan secara sistematis, transparan, dan terstruktur. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model konseptual *From Burnout to Balance* yang menjelaskan hubungan antara burnout, psychological capital (PsyCap), psychological well-being (PWB), dan sustainable human resource management (SHRM) dalam mendukung pembangunan berkelanjutan menuju Indonesia Emas 2045. Penelitian ini tidak menggunakan data primer, melainkan menganalisis dan mensintesis hasil penelitian empiris terdahulu yang diperoleh dari jurnal nasional dan internasional bereputasi.

Sumber Data dan Strategi Pencarian Literatur

Sumber data diperoleh melalui basis data ilmiah internasional dan nasional, yaitu: Scopus, Web of Science (WoS), dan Garuda (Sinta).

Pencarian artikel dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci berikut: *burnout*, *psychological well-being*, *psychological capital*, *job demands-resources*, *sustainable HRM*, *employee well-being*, dan *work engagement*.

Pencarian dilakukan pada artikel yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2015–2025 untuk memperoleh literatur yang relevan dan mutakhir.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria Inklusi

Artikel yang dipilih harus memenuhi kriteria berikut:

1. Artikel penelitian empiris atau artikel konseptual yang relevan dengan burnout, psychological well-being, PsyCap, JD-R, dan SHRM.
2. Dipublikasikan pada jurnal nasional atau internasional bereputasi.
3. Terbit pada rentang tahun 2015–2025.
4. Artikel tersedia dalam teks lengkap (*full text*).
5. Menggunakan bahasa Indonesia atau bahasa Inggris.

Kriteria Eksklusi

Artikel akan dikeluarkan apabila:

1. Tidak membahas variabel utama penelitian.
2. Berupa prosiding, opini, atau artikel non-ilmiah.
3. Artikel duplikat pada basis data berbeda.
4. Tidak tersedia dalam bentuk full text.

Prosedur Seleksi Literatur Berdasarkan PRISMA

Prosedur Seleksi Literatur Berdasarkan PRISMA

Tahapan seleksi literatur dilakukan berdasarkan alur PRISMA yang meliputi empat tahap utama:

1. Identification: Pada tahap awal, pencarian artikel dilakukan melalui basis data Scopus, Web of Science, dan Garuda (Sinta) menggunakan kombinasi kata kunci yang telah ditentukan. Dari proses pencarian awal diperoleh sebanyak 86 artikel yang relevan dengan topik burnout, psychological well-being, psychological capital, dan sustainable HRM.
2. Screening: Selanjutnya dilakukan proses penyaringan berdasarkan judul, abstrak, tahun publikasi, dan kesesuaian topik penelitian. Pada tahap ini sebanyak 28 artikel duplikat dan 31 artikel yang tidak relevan dieliminasi, sehingga tersisa 27 artikel.
3. Eligibility: Sebanyak 27 artikel yang lolos tahap

screening kemudian ditelaah secara menyeluruh (*full-text review*) untuk menilai kesesuaian isi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Pada tahap ini, 17 artikel dikeluarkan karena tidak membahas hubungan konseptual antarvariabel secara komprehensif atau tidak memenuhi kualitas sumber yang ditetapkan.

4. Included: Sebanyak 10 artikel akhir dinyatakan memenuhi seluruh kriteria dan digunakan dalam proses sintesis literatur serta pengembangan model konseptual *From Burnout to Balance*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian literatur dilakukan terhadap 10 artikel ilmiah yang relevan dengan tema *From Burnout to Balance*: Membangun *psychological well-being* karyawan sebagai pilar pembangunan berkelanjutan. Artikel dipilih dari basis data Scopus, Web of Science, dan Sinta 1–4, menggunakan kata kunci: *burnout*, *psychological well-being*, *job demands–resources*, *psychological capital*, dan *sustainable HRM*.

[Table 1. about here]

Pola Hasil Temuan

a. Burnout sebagai Isu Sentral Dunia Kerja
Studi oleh Bakker & Demerouti (2017) dan (Schaufeli et al., 2020) menunjukkan bahwa *burnout* bukan hanya kelelahan fisik, tetapi juga kehilangan makna dan motivasi kerja. *Burnout* terjadi saat *job demands* (beban kerja, tekanan waktu, konflik peran) tidak diimbangi *job resources* (dukungan sosial, otonomi, dan feedback positif). Penelitian di Indonesia (Lamuri et al., 2023) menegaskan bahwa *burnout* Tenaga kesehatan mengalami tingkat *burnout* yang cukup tinggi, terutama pada dimensi kelelahan emosional dan depersonalisasi akibat tingginya tekanan kerja serta tuntutan pelayanan.

b. Psychological Capital (PsyCap) sebagai Penyangga Utama

Empat komponen *PsyCap*, yaitu: *hope*, *efficacy*, *resilience*, *optimism* terbukti menurunkan *burnout* dan meningkatkan *psychological well-being*. (Luthans & Youssef-Morgan, 2017) menyebut *PsyCap* sebagai “energi positif psikologis” yang dapat dikembangkan melalui pelatihan.

(Avey et al., 2009) juga menemukan bahwa karyawan dengan *PsyCap* tinggi memiliki daya pulih emosional yang lebih kuat, bahkan ketika menghadapi tekanan kerja tinggi. Di Indonesia, (Natalia et al., 2024) mengonfirmasi modal psikologis dan sumber daya pekerjaan merupakan dua alat penting untuk meningkatkan keterlibatan kerja di kalangan karyawan Generasi Z.

c. Psychological well-being (PWB) sebagai Pilar Keseimbangan

Model (Ryff, 1989) menempatkan *psychological well-being* pada enam dimensi utama, yaitu: *self-acceptance*, *autonomy*, *environmental mastery*, *positive relations*, *purpose in life*, dan *personal growth*. Penelitian oleh (Warr, P., & Nielsen, 2018)

memperkuat bahwa PWB bukan sekadar kebahagiaan subjektif, tetapi kapasitas individu untuk tumbuh, beradaptasi, dan berkontribusi dalam pekerjaan. Dengan demikian, PWB menjadi indikator penting bagi *sustainability of human capital*.

d. Sustainable HRM sebagai Strategi Organisasi Berkelanjutan

Penelitian (Ehnert et al., 2014) dan (Kramar, 2014) menegaskan bahwa kebijakan HR yang berorientasi kesejahteraan (misalnya program keseimbangan kerja-hidup, pengembangan karier hijau, dan pelatihan *mindfulness*) mendukung keberlanjutan organisasi. Praktik HR semacam ini tidak hanya meningkatkan retensi, tetapi juga memperkuat citra organisasi sebagai *well-being-oriented employer*.

Sintesis Integratif: *From Burnout to Balance*

Dari 10 artikel yang direview, terbentuk pola keterkaitan konseptual berikut:

[Table 2. about here]

Model *From Burnout to Balance* menjelaskan bahwa:

1. *Burnout* dapat dikelola melalui peningkatan *PsyCap* dan *job resources*,
2. Peningkatan PWB menghasilkan karyawan yang lebih inovatif dan resilien,
3. Organisasi yang menerapkan *sustainable HRM* menciptakan keseimbangan psikologis yang mendukung tujuan dari *sustainable development goals (SDGs)*, khususnya poin 3 yaitu *good health and well-being (burnout* berkurang akan meningkatkan kesejahteraan karyawan), dan 8 yaitu *decent work and economic growth* (karyawan sejahtera akan meningkatkan produktivitas dan inovasi pada karyawan).

Pembahasan

Temuan dari sepuluh artikel utama menunjukkan bahwa *burnout* tidak hanya merupakan manifestasi stres kronis di tempat kerja, melainkan juga indikator ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya psikologis individu (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam konteks ini, *psychological well-being (psychological well-being, PWB)* sebagaimana dijelaskan oleh (Ryff, 1989) menjadi tolok ukur utama bagi kualitas pengalaman kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Dalam *form burnout to balance*, *psycap* menempati posisi sentral sebagai variabel yang aktif melindungi individu dari dampak negatif *burnout*. Merujuk pada (Avey et al., 2009; Luthans & Youssef-Morgan, 2017), *psycap* yang terdiri dari *hope*, *efficacy*, *resilience*, dan *optimism* bekerja sebagai sumber daya internal yang memperkuat ketahanan psikologis seseorang. Karyawan yang memiliki *psycap* tinggi cenderung lebih stabil secara emosional, lebih mudah menemukan makna dalam pekerjaan, dan lebih luwes dalam adaptasi terhadap berbagai tekanan yang datang dari lingkungan kerja. Namun *psycap* bukan sekedar perisai pasif, tetapi memiliki mekanisme kerja yang spesifik dalam menurunkan *burnout*. Dimensi *hope*, membantu individu tetap memiliki motivasi bahkan saat menghadapi jalan yang buntu, ketika ada hambatan, individu dengan *hope* yang tinggi tidak akan langsung menyerah, tetapi secara aktif mencari jalan alternatif sehingga tekanan kerja tidak sempat berkembang

menjadi kelelahan emosional yang maksimal. Sementara, dimensi *self-efficacy* bekerja pada hal yang berbeda. Keyakinan pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas dan memberikan respon terhadap tuntutan pekerjaan menjadi penghalang penting untuk mencegah munculnya perasaan tidak berdaya. Saat individu percaya dirinya mampu, beban dan tuntutan kerja yang sama terasa jauh lebih ringan. Sementara itu, *resilience* memungkinkan individu untuk pulih lebih cepat dari tekanan, konflik, maupun kegagalan kerja, sehingga dampak stres berkepanjangan dapat diminimalkan. Adapun *optimism* membantu individu membangun ekspektasi positif terhadap masa depan dan memaknai tantangan kerja secara lebih adaptif. Keempat dimensi tersebut bekerja secara sinergis dalam memperkuat kemampuan coping psikologis individu terhadap *job demands* yang tinggi.

(Ryff, 1989) menegaskan bahwa *pwb* bukan hanya kondisi bebas dari stres, *pwb* adalah suatu yang jauh lebih bermakna. *PWB* mencakup *self-acceptance*, *purpose in life*, *personal growth*, *autonomy*, *positive relations with others*, dan *environmental mastery*. Dengan kata lain, seseorang bisa saja tidak merasa tertekan, namun belum tentu benar benar sejahtera secara psikologis. Dalam dunia kerja, perbedaan itu menjadi relevan. Karyawan dengan *pwb* yang tinggi tidak hanya bertahan dari tekanan, tapi tumbuh di tengahnya. (Warr, P., & Nielsen, 2018) mencatat bahwa individu semacam ini lebih mampu membangun relasi yang positif dengan rekan kerja, lebih berani mengambil keputusan secara mandiri, dan lebih terbuka dalam memberikan kontribusi terhadap inovasi organisasi. Dari sinilah peran strategis *pwb* menjadi jelas. *PWB* bukan sekedar variabel luaran, melainkan menjadi penghubung antara kondisi *burnout* dan keseimbangan kerja yang sesungguhnya, sehingga menjadi sebuah titik transformasi dimana individu tidak lagi sekedar bertahan, tetapi mulai menjadi individu yang berkembang dalam pekerjaannya.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa burnout berkorelasi negatif dengan psychological well-being, terdapat perbedaan fokus penjelasan antarartikel. (Bakker & Demerouti, 2017) menjelaskan burnout terutama melalui perspektif struktural dalam teori *Job Demands-Resources (JD-R)*, yaitu ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya pekerjaan. Dalam perspektif ini, burnout dipandang sebagai konsekuensi dari tingginya *job demands* yang tidak diimbangi dukungan organisasi, otonomi kerja, maupun *feedback* yang memadai. Sebaliknya, (Luthans & Youssef-Morgan, 2017) lebih menekankan pentingnya sumber daya psikologis internal individu melalui Psychological Capital (*PsyCap*). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa individu dengan tingkat *hope*, *efficacy*, *resilience*, dan *optimism* yang tinggi memiliki kemampuan *coping* yang lebih baik terhadap tekanan kerja.

Sementara itu, (Natalia et al., 2024) memperlihatkan bahwa *PsyCap* tidak bekerja secara independen, melainkan dipengaruhi pula oleh keberadaan *job resources*. Salah satu temuan yang muncul dari kajian ini adalah bahwa *feedback* organisasi dan dukungan lingkungan kerja ternyata menjadi faktor penentu yang signifikan dalam mendorong *work*

engagement, khususnya pada karyawan generasi Z. Temuan ini sekaligus memperluas cara pandang terhadap teori JD-R, dengan menganggap bahwa seberapa efektif *psycap* bekerja pada diri seseorang sangat bergantung pada konteks organisasi dimana individu tersebut ditempatkan. Artinya, *burnout* tidak bisa lagi dijelaskan semata-mata dari sisi individu atau organisasi secara sendiri sendiri, tetapi lahir dan berkembang dari interaksi dinamis diantara keduanya. Pandangan ini yang membuka ruang bagi SHRM untuk masuk sebagai kerangka strategis di level organisasi.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh (Ehnert et al., 2014; Kramar, 2014), SHRM menawarkan orientasi yang melebihi produktivitas semata. Pengelolaan SDM dalam pandangan ini, harus turut mempertimbangkan *psychological well-being* karyawan, tanggung jawab etis, serta keseimbangan ekologis organisasi dalam jangka panjang. Dalam model *from burnout to balance*, SHRM berbeperan sebagai sistem penopang yang memastikan berbagai intervensi kesejahteraan, mulai dari program *well-being*, *mindfulness training*, hingga kebijakan *work life balance*, tidak berjalan sebagai inisiatif yang terisolasi, melainkan terintegrasi secara kohesif ke dalam strategi pengembangan SDM yang berkelanjutan.

Model *From Burnout to Balance* dalam penelitian ini dibangun melalui mekanisme hubungan multilevel antara faktor individual, psikologis, dan organisasi. Pada level individual, *PsyCap* berfungsi sebagai sumber daya psikologis protektif yang membantu individu menghadapi *job demands*. Ketika *PsyCap* mampu memperkuat kemampuan *coping* individu, maka risiko burnout dapat ditekan. Penurunan burnout kemudian berkontribusi pada peningkatan *psychological well-being* yang ditandai dengan meningkatnya *self-acceptance*, *purpose in life*, *autonomy*, dan *personal growth* sebagaimana dijelaskan (Ryff, 1989). Dalam kondisi ini, individu tidak hanya mampu bertahan terhadap tekanan kerja, tetapi juga berkembang secara psikologis dalam pekerjaannya.

Pada level organisasi, Sustainable Human Resource Management (SHRM) berperan sebagai konteks struktural yang memperkuat keberlanjutan kesejahteraan kerja. Praktik SHRM seperti *work-life balance policy*, dukungan psikologis organisasi, pelatihan pengembangan diri, dan budaya kerja suportif menjadi *job resources* yang memperkuat *PsyCap* sekaligus menjaga *psychological well-being* karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, hubungan antara *PsyCap*, burnout, *psychological well-being*, dan SHRM membentuk proses dinamis yang menjelaskan transformasi dari kondisi burnout menuju *balance*.

Hasil sintesis literatur ini memperlihatkan adanya interaksi tiga lapisan utama dalam membangun keseimbangan kerja:

1. Lapisan Individual (*PsyCap*): sumber daya psikologis yang memperkuat daya tahan dan harapan individu;
2. Lapisan Psikologis (PWB): hasil keseimbangan internal yang meningkatkan potensi dan makna kerja;
3. Lapisan Organisasi (SHRM): sistem manajemen berkelanjutan yang bertugas menumbuhkan ekosistem kerja yang sehat dari dalam..

Ketiga lapisan ini tidak bekerja secara linier, melainkan membentuk siklus yang saling memperkuat. *Burnout* bukan titik akhir yang permanen, tetapi dapat ditransformasi menjadi *balance* ketika pengembangan *psycap* di level individu berjalan

secara bersama dengan kebijakan HR yang secara sungguh-sungguh mendukung *psychological well-being* di level organisasi. Di Indonesia, relevansi model ini bahkan melebihi ranah akademis, integrasi ketiga lapisan tersebut berbicara langsung pada visi Indonesia Emas 2045, yaitu sebuah cita-cita besar yang menempatkan pembangunan SDM unggul yang bukan sebagai pelengkap, melainkan sebagai pondasi utama kemajuan bangsa.

Burnout yang tinggi di kalangan tenaga kesehatan (Lamuri et al., 2023) menunjukkan perlunya intervensi sistemik berbasis *psychological well-being*, bukan sekadar program pelatihan teknis.

Selain itu, hasil dari (Natalia et al., 2024) menegaskan bahwa modal psikologis dan sumber daya pekerjaan memiliki peran yang signifikan bagi karyawan Generasi Z. Dalam penelitian ini, diketahui bahwa dimensi modal psikologis yang memiliki dampak terbesar terhadap keterlibatan kerja karyawan Generasi Z adalah ketahanan. Penelitian ini juga menemukan bahwa dimensi sumber daya pekerjaan yang memiliki dampak terbesar terhadap keterlibatan kerja karyawan Generasi Z adalah umpan balik.

Selain berperan sebagai sumber daya psikologis positif, PsyCap juga memiliki mekanisme spesifik dalam menurunkan burnout pada karyawan. Dimensi *hope* membantu individu mempertahankan motivasi dan menemukan alternatif strategi ketika menghadapi hambatan kerja, sehingga tekanan kerja tidak mudah berkembang menjadi kelelahan emosional. Dimensi *self-efficacy* meningkatkan keyakinan individu terhadap kemampuan menyelesaikan tugas dan menghadapi tuntutan pekerjaan, yang pada akhirnya mengurangi perasaan tidak berdaya dalam bekerja. Sementara itu, *resilience* memungkinkan individu untuk pulih lebih cepat dari tekanan, konflik, maupun kegagalan kerja, sehingga dampak stres berkepanjangan dapat diminimalkan. Adapun *optimism* membantu individu membangun ekspektasi positif terhadap masa depan dan memaknai tantangan kerja secara lebih adaptif. Keempat dimensi tersebut bekerja secara sinergis dalam memperkuat kemampuan coping psikologis individu terhadap job demands yang tinggi.

Hasil sintesis juga menunjukkan adanya variasi temuan antarartikel yang menarik untuk dibandingkan secara kritis. Penelitian (Luthans & Youssef-Morgan, 2017) lebih menekankan PsyCap sebagai sumber daya internal individu yang dapat dikembangkan melalui intervensi psikologis dan pelatihan organisasi. Sebaliknya (Natalia et al., 2024) menunjukkan bahwa efektivitas PsyCap dalam meningkatkan keterlibatan kerja juga sangat dipengaruhi oleh keberadaan job resources, terutama feedback dan dukungan organisasi. Di sisi lain, (Bakker & Demerouti, 2017) menempatkan burnout lebih sebagai konsekuensi ketidakseimbangan struktural antara job demands dan job resources. Perbedaan perspektif tersebut menunjukkan bahwa burnout tidak dapat dijelaskan hanya dari faktor individual maupun organisasi secara terpisah, melainkan melalui interaksi dinamis antara keduanya.

Selain itu, terdapat perbedaan konteks sektor kerja pada studi-studi yang direview. *Burnout* muncul di sektor

Kesehatan dan Pendidikan ternyata memiliki hasil berbeda. Di sektor Kesehatan, kelelahan emosional mendominasi, bukan tanpa alasan, tetapi karena tingginya beban pelayanan yang harus ditanggung setiap harinya, kemudian tekanan interpersonal yang terus menerus hadir dalam interaksi dengan pasien maupun rekan kerja. Di sektor Pendidikan, *burnout* lebih ke arah tekanan administrative yang menumpuk dan tuntutan birokrasi yang kerap energi lebih banyak daripada proses mengajar itu sendiri. Perbedaan ini bukan hanya sekedar temuan deksriptif, tetapi membawa implikasi yang cukup mendasar. Jika karakteristik *burnout* berbeda antar sektor, maka pendekatan intervensi untuk meningkatkan *pwb* pun tidak bisa disamakan. Setiap konteks pekerjaan menuntut strategi yang bisa dirancang sesuai dengan tekanan spesifik yang sedang dialami oleh individu.

Dengan demikian, model *From Burnout to Balance* yang dikembangkan dalam penelitian ini masih bersifat konseptual dan merupakan usulan teoretis hasil sintesis literatur. Oleh karena itu, diperlukan validasi empiris lebih lanjut untuk menguji hubungan antara PsyCap, *psychological well-being*, burnout, dan SHRM pada berbagai konteks sektor kerja, baik sektor publik maupun swasta, agar model ini memiliki kekuatan generalisasi yang lebih baik.

Dari sisi teoritis, *form burnout to balance* memberikan sesuatu yang jarang hadir dalam satu kerangka yang utuh, yaitu menjadi penghubung antara pendekatan mikro yang berfokus pada individu dan pendekatan makro yang melihat dari sisi organisasi secara keseluruhan. Lebih dari sekedar sintesis, melainkan memperluas teori JD-R dengan menghadirkan *psycap* sebagai mediator yang menghubungkan tuntutan kerja dengan *well-being*, serta menempatkan *sustainable HRM* sebagai konteks struktural yang menentukan seberapa jauh intervensi tersebut berjalan dengan efektif. Pada pelaksanaannya, kontribusi sama besarnya. Model ini mengajak organisasi untuk mengubah cara pandang, dari hanya sekedar mencegah *burnout* sebagai masalah yang harus dihindari, menjadi Upaya yang lebih berambisi, yaitu dengan membangun keseimbangan kerja yang produktif. Hal ini bisa terwujud melalui kebijakan HR yang tidak sekedar berorientasi pada *outpun*, tetapi memberikan perhatian serius pada kemanusiaan dan *well-being* karyawan dalam jangka panjang.

Arah masa depan penelitian konseptual ini dapat diarahkan pada pengujian empiris hubungan antara *PsyCap* – *PWB* – *SHRM*, khususnya dalam konteks sektor publik dan pendidikan di Indonesia. Selain itu, kajian kualitatif mengenai pengalaman karyawan yang berhasil pulih dari *burnout* juga dapat memperkaya pemahaman mengenai dinamika “from *burnout* to *balance*” sebagai proses transformasi psikologis.

Namun demikian, model *From Burnout to Balance* dalam penelitian ini masih bersifat konseptual dan dibangun berdasarkan sintesis literatur, sehingga memerlukan validasi empiris lebih lanjut pada sektor kerja yang lebih beragam agar memperoleh kekuatan generalisasi yang lebih baik.

KESIMPULAN

Kajian konseptual ini menegaskan bahwa *psychological well-being* karyawan merupakan pilar utama dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan sumber daya manusia menuju Indonesia Emas 2045. Melalui sintesis dari sepuluh literatur

utama, ditemukan bahwa *burnout* bukan hanya masalah individu, tetapi refleksi dari sistem organisasi yang belum menyeimbangkan tuntutan kerja dengan sumber daya individu psikologis yang memadai.

Model konseptual “From *Burnout* to Balance” yang dikembangkan dalam studi ini memperlihatkan interaksi tiga dimensi penting:

1. Psychological Capital (*PsyCap*): sumber daya psikologis yang bekerja dari dalam diri individu, memperkuar resiliensi, optimisme, harapan, dan keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri.
2. *Psychological well-being*: bukan sekedar kondisi stabil, melainkan keadaan dimana individu mampu bertumbuh, menemukan makna, dan memberikan kontribusi secara nyata.
3. Sustainable Human Resource Management (SHRM): sistem di level organisasi yang menjadikan kesejahteraan bukan sebagai program tambahan, melainkan bagian yang tertanam dalam kebijakan, praktik, dan budaya kerja

Ketika ketiganya berjalan bersama, yang terbentuk

bukan sekedar kumpulan intervensi, melainkan sebuah siklus berkelanjutan psikologis yang hidup dan terus berputar. Individu dengan *psycap* yang kuat memiliki modal lebih besar untuk mencapai *pwb* yang tinggi. Pada saat yang sama, organisasi yang menjalankan SHRM secara konsisten akan lebih berhasil mempertahankan tenaga kerja yang sehat, produktif, dan inovatif dalam jangka panjang. Transformasi dari *burnout* menuju *balance* bukan hanya isu kesejahteraan, melainkan strategi pembangunan nasional yang sejalan dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan pada poin ke 3, dan 8,

ACKNOWLEDGMENTS

Terima kasih kepada Program Studi Psikologi FK UNSRI, dan Program Studi Manajemen Perusahaan, STIM Sukma Medan.

DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- Bai, B. (2025). Exploring Sustainable HRM Through the Lens of Employee Wellbeing. *Sustainability, 17*(12), 5646. <https://doi.org/10.3390/su17125646>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). *Sustainability and Human Resource Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8>
- Jamaluddin, Suhardy, Na'im, S., St.Hatidja, Djunaedi, Arifin, A. H., & Bahtiar, Y. (2024). Meta-Analysis of Work Life Balance Policies and Their Impact on Employee Well Being. *E-Science Humanity Journal, 4*(2), 419–425. <https://doi.org/https://doi.org/10.37296/esci.v4i2.155>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management, 25*(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Lamuri, A., Shatri, H., Umar, J., Sudaryo, M. K., Malik, K., Sitepu, M. S., Saraswati, Muzellina, V. N., Nursyirwan, S. A., Idrus, M. F., Renaldi, K., & Abdullah, M. (2023). Burnout dimension profiles among healthcare workers in Indonesia. *Heliyon, 9*(3), e14519. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14519>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management, 62*(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Natalia, F., Zamralita, Z., & Lie, D. (2024). THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND JOB RESOURCES ON WORK ENGAGEMENT AMONG GENERATION Z EMPLOYEES. *Biopsikosial: Jurnal Ilmiah Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Mercubuana Jakarta, 8*(1), 25. <https://doi.org/10.22441/biopsikosial.v8i1.23445>
- Putri, I. D., Nugrahany, W., & Puspitawati, I. (2024). Effect of Burnout and Work-Life Balance on Psychological Well-Being in Full-Time Working Women. *Jurnal Sains Psikologi, 13*(2), 204. <https://doi.org/10.17977/um023v13i22024p204-214>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., & Stouten, J. (2020). How engaging leaders foster employees’ work engagement. *Leadership & Organization Development Journal, 41*(8), 1155–1169. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0014>
- Riani, Zia., Rokman., & Nabila, I. (2025). Fenomena Burnout di Kalangan Guru Pascapandemi: Studi Kasus di Sekolah Negeri dan Swasta. *Jurnal Ilmu Pendidikan, 1*(2), 77–83.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 57, Number 6).
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout

Assessment Tool (BAT)—Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>

Siti Karnila, Tjijik Hamidah, & Sri Cahya Kencana. (2025). Hubungan Beban Kerja Dengan Burnout Pada Karyawan Perusahaan X di Bidang Transportasi Logistik. *Jurnal Semesta Ilmu Manajemen Dan Ekonomi*, 1(4), 809–822. <https://doi.org/10.71417/j-sime.v1i4.463>

Sulaiman, J., Effendy, S., & Lubis, R. (2023). THE EFFECT OF JOB INSECURITY AND SOCIAL SUPPORT TOWARD PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AMONG OUTSOURCED EMPLOYEES AT COMPANY X of MEDAN. *Jurnal Ekonomi*, 12(3), 720–727.

Warr, P., & Nielsen, K. (2018). *Wellbeing and work performance*. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. DEF Publishers.

World Health Organization. (2019). *Burn-out an “occupational phenomenon”*: *International Classification of Diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon>

LIST TABLE

1. Ringkasan Literatur yang Dianalisis	40
2. Pola Keterkaitan Konseptual.....	43

Table 1 / Ringkasan Literatur yang Dianalisis

No	Peneliti (Tahun)	Fokus Variabel	Temuan Utama	Implikasi Teoritis
1	(Bakker & Demerouti, 2017)	<i>Job Demands-Resources (JD-R)</i>	<i>Job resources</i> seperti dukungan sosial dan otonomi kerja menurunkan <i>burnout</i>	JD-R menjadi dasar memahami keseimbangan kerja
2	(Schaufeli et al., 2020)	<i>Burnout & Engagement</i>	<i>Burnout</i> mengurangi keterlibatan dan produktivitas kerja	Diperlukan intervensi kesejahteraan preventif
3	(Ryff, 1989)	<i>Psychological well-being</i>	PWB terdiri dari 6 dimensi	Model klasik kesejahteraan individu
4	(Luthans & Youssef-Morgan, 2017)	<i>Psychological Capital (PsyCap)</i>	<i>Hope, efficacy, resilience, dan optimism</i> menurunkan <i>burnout</i>	<i>PsyCap</i> sebagai sumber daya psikologis preventif
5	(Avey et al., 2009)	<i>PsyCap & Well-being</i>	<i>PsyCap</i> memperkuat kepuasan kerja dan kesejahteraan	Intervensi berbasis <i>PsyCap</i> efektif untuk sdm
6	(Ehnert et al., 2014)	<i>Sustainable HRM</i>	<i>HR</i> berkelanjutan meningkatkan keseimbangan kerja-hidup	HRM berkelanjutan mendukung SDGs
7	(Lamuri et al., 2023)	<i>Burnout</i> pada tenaga kesehatan di Indonesia	Tenaga kesehatan mengalami tingkat <i>burnout</i> yang cukup tinggi, terutama pada dimensi kelelahan emosional dan depersonalisasi akibat tingginya tekanan kerja serta tuntutan pelayanan	<i>Burnout</i> dipengaruhi oleh ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya psikologis, sehingga memperkuat relevansi teori <i>Job Demands-Resources (JD-R)</i> dalam konteks tenaga kesehatan di Indonesia
8	(Natalia et al., 2024)	<i>PsyCap, Job resources, dan work engagement</i>	Modal psikologis dan sumber daya pekerjaan merupakan dua alat penting untuk meningkatkan keterlibatan kerja di kalangan	Dimensi <i>resilience</i> dan <i>feedback</i> menjadi faktor dominan

			karyawan Generasi Z.	
9	(Warr, P., & Nielsen, 2018)	<i>Well-being</i> dan inovasi	<i>Psychological</i> <i>well-being</i> memicu kreativitas dan inovasi	PWB sebagai pilar inovasi organisasi
10	(Kramar, 2014)	<i>Suistainabla</i> <i>HRM</i>	Kesejahteraan menjadi inti praktik HR berkelanjutan	HR berkelanjutan menuju SDM unggul 2045

Table 2 / Pola Keterkaitan Konseptual

Level	Penulis	Variabel	Peran dalam Model
Individu	(Avey et al., 2009; Luthans & Youssef-Morgan, 2017)	<i>Psychological Capital</i>	Protektif terhadap burnout
Psikologis	(Ryff, 1989)(Warr, P., & Nielsen, 2018)	<i>Psychological well-being</i>	<i>Outcome</i> Kesehatan mental
Organisasi	(Bakker & Demerouti, 2017)	<i>Job Demands-Resources</i>	Sumber resiko & Pelindung kerja
Struktural	(Ehnert et al., 2014; Kramar, 2014)	<i>Sustainable HRM</i>	Kebijakan penguat keberlanjutan