

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) adalah aset yang paling berharga dalam sebuah organisasi karena SDM menjadi kekuatan utama dalam melakukan aktivitas organisasi, baik sebagai operator, pemelihara, produsen, hingga *desiner* dari setiap sistem dalam organisasi (Aulia, 2024). Kualitas dan kemampuan sumber daya manusia (SDM) menjadi peran penting dalam kemajuan suatu lembaga, oleh karena itu diperlukan sebuah tata kelola yang terstruktur melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berfungsi sebagai struktur formal yang digunakan dalam mengatur penggunaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi untuk memastikan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Suyatno et al., 2020).

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Flippo (2011) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan segala aktivitas dalam pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Dalam bidang pendidikan, implementasi MSDM berpusat pada guru sebagai tenaga kerja profesional yang bertugas untuk mendidik, mengajar, membimbing dan membentuk peserta didik agar menjadi sumber daya manusia yang berkualitas untuk kemajuan bangsa. Guru memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk peserta didik agar menjadi sumber daya manusia

yang berkualitas untuk masa depan, dimana efektivitas kerja mereka sangat bergantung pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Menurut Weiss (2002) kepuasan kerja digambarkan sebagai reaksi emosional (perasaan) terhadap pekerjaan, akan tetapi kepuasan kerja adalah hasil dari pemikiran (kognitif) seorang individu. Dalam penelitian terdahulu, kepuasan kerja sering kali dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan yaitu fisik dan psikologis karyawan terhadap hal-hal yang disediakan oleh perusahaan seperti gaji atau hubungan sosial dengan rekan kerja (Wolf, 1970). Hal ini menjadi isu mendesak di berbagai negara, termasuk Indonesia, dimana survei menunjukkan bahwa hanya sekitar 60-70% guru merasa puas dengan pekerjaannya akibat faktor seperti beban kerja berlebihan, kurangnya pengakuan, dan ketidakseimbangan antara tuntutan profesional dan kehidupan pribadi (Spector, 2022).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang efektif menjadi penentu keberhasilan organisasi pendidikan dalam mengelola guru sebagai aset paling penting. Namun, kepuasan kerja guru saat ini meghadapi tantangan besar akibat beban kerja berlebih dan ketidakseimbangan antara tuntutan profesional dengan kehidupan pribadi. Di lingkungan Pondok Pesantren Ishlahul Ummah, fenomena ini menjadi sangat nyata dengan adanya kebijakan yang mewajibkan tinggal di asrama bersama santriwati selama 24 jam (*stay-in*) yang mengaburkan batasan antara waktu kerja dan waktu istirahat (pribadi). Kondisi lingkungan kerja tersebut merupakan bagian dari faktor *hygiene* dalam Teori Dua Faktor Hezberg, dimana kegagalan dalam pemenuhannya akan memicu ketidakpuasan kerja (Puspita, 2022).

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja guru dapat dilihat secara objektif melalui indikator perilaku nyata, yaitu tingkat ketidakhadiran selama bekerja dan penurunan jumlah guru (*turnover*) setiap tahunnya di Pondok Pesantren Ishlahul Ummah. Penggunaan data absensi sebagai alat ukur kepuasan kerja didasarkan pada teori bahwa karyawan yang tidak puas cenderung menarik diri dari lingkungan kerja secara fisik (Puspita, 2022). Berikut data persentase ketidakhadiran guru dari tahun 2022 hingga tahun 2024:

**Tabel 1. 1 Persentase Ketidakhadiran Guru Tahun 2022-2024**

| <b>Tahun</b> | <b>Jumlah Guru</b> | <b>Hari Bekerja dalam 1 Tahun</b> | <b>Izin</b> | <b>Sakit</b> | <b>Tanpa Keterangan</b> |
|--------------|--------------------|-----------------------------------|-------------|--------------|-------------------------|
| 2022         | 46                 | 268                               | 33,58       | 35,45        | 13,06                   |
| 2023         | 43                 | 268                               | 29,10       | 51,12        | 16,04                   |
| 2024         | 42                 | 268                               | 34,70       | 52,99        | 20,52                   |
| Rata-rata    |                    |                                   | 32,46       | 46,52        | 16,54                   |

Sumber: Data Diolah dari Pondok Pesantren Ishlahul Ummah 2025

Berdasarkan Tabel 1.1, pada tahun 2022 dengan jumlah guru 46 orang dan 268 hari kerja terdapat 33,58% izin, 35,45% sakit, dan 13,06% tanpa keterangan. Angka ini terus meningkat pada 2023, dimana jumlah karyawan mengalami penurunan menjadi 43 orang dengan 29,10% izin, 51,12% sakit, dan 16,04% tanpa keterangan. Sementara itu, pada tahun 2024 meskipun jumlah guru menurun tapi persentase ketidakhadiran semakin meningkat menjadi 42 orang dengan 34,70% izin, 52,99% sakit, dan 20,52% tanpa keterangan. Selain dari tingginya angka ketidakhadiran masalah kepuasan kerja guru juga diperkuat dengan adanya penurunan jumlah guru setiap tahunnya dari 46 menjadi 42 orang, yang menunjukkan bahwa ketidakpuasan tersebut telah mencapai tahap *turnover* (perpindahan kerja).

menurut Herzberg, tingginya angka absensi dan *turnover* adalah indikator paling valid bahwa faktor pemeliharaan dalam organisasi tidak terpenuhi secara optimal (Puspita, 2022).

Dalam perspektif MSDM, tingginya angka absensi ini merupakan bentuk penarikan diri (*withdrawal behavior*) yang dipicu oleh tidak puasannya kerja. Secara eksplisit, fenomena ini erat kaitannya dengan masalah *boundary control* dan *burnout*. Kebijakan wajib tinggal di asrama 24 jam mengakibatkan leburnya batas antara tuntutan profesional dan ruang pribadi guru. Kegagalan dalam mengendalikan batas peran (*boundary control*) tersebut dapat mengikis waktu pemulihan psikologis harian guru, yang pada akhirnya memicu akumulasi kelelahan fisik dan emosional (*burnout*). Ketika energi psikologis guru berada pada titik terendah akibat *burnout* yang parah, mengambil izin atau tidak hadir mengajar menjadi mekanisme pertahanan diri (*coping mechanism*) bagi guru untuk mengambil jeda istirahat. Akibatnya, tingkat absensi harian melonjak dan menjadi cerminan nyata dari penurunan tingkat kepuasan kerja guru di pondok pesantren.

Kondisi lingkungan kerja yang ditandai dengan absensi tinggi ini tidak terjadi tanpa alasan, melainkan diduga diakibatkan pada masalah pengelolaan batasan peran (*Boundary Control*) dan kelelahan mental (*Burnout*). *Boundary control* atau pengendalian batas antara peran kerja dan kehidupan pribadi merujuk pada kemampuan individu untuk menentukan kapan, di mana, dan bagaimana terlibat dalam tugas profesional tanpa mengorbankan aspek personal (Kosse et al., 2023). Konsep ini semakin relevan di era *hybrid work*, di mana batas yang kabur dapat menyebabkan konflik kerja-hidup (Allen et al., 2014). Tiga penelitian terdahulu

menurut para ahli menegaskan pentingnya *Boundary control*: Pertama, Madigan dan Kim (2021) dalam meta-analisis mereka menemukan bahwa guru dengan *Boundary control* tinggi mengalami pengurangan 15% dalam niat keluar profesi melalui peningkatan kesejahteraan. Kedua, Austinson (2022) menunjukkan bahwa strategi pengelolaan batas yang fleksibel pada guru sekunder meningkatkan engagement kerja hingga 20%. Ketiga, David et al., (2024) menganalisis dampak technostress pada guru Eropa, di mana *Boundary control* yang kuat mengurangi kelelahan digital dan mendukung adaptasi pasca-pandemi.

*Burnout* didefinisikan sebagai kondisi kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi akibat paparan stres kerja kronis (Maslach et al., 2001; diadaptasi Boamah et al., 2022). Di kalangan guru, *burnout* sering dipicu oleh beban emosional dari interaksi siswa dan tuntutan administratif (Wang et al., 2024). Dua penelitian terdahulu: Pertama, Madigan (2021) melaporkan bahwa *burnout* berkontribusi pada 40% varian rendahnya kepuasan kerja guru global. Kedua, Ozamiz-etxebarria et al., (2023) menemukan prevalensi *burnout* 35% di kalangan guru Spanyol selama pandemi, yang menurunkan motivasi mengajar.

Pengaruh *Boundary control* terhadap kepuasan kerja didukung oleh dua jurnal terbaru dari Boccoli et al., (2024) menemukan bahwa *boundary control* memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, dengan hasil uji statistik positif yang kuat ( $p < 0.01$ ) yang menunjukkan bahwa *boundary control* merupakan sumber daya penting untuk kepuasan kerja. Selain itu, Wicaksono et al., (2023) menunjukkan bahwa *boundary control work-non work*

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja berdasarkan analisis SEM-PLS.

Sementara itu, pengaruh *burnout* dengan kepuasan kerja juga negatif, seperti dibuktikan oleh Madigan (2021) yang melaporkan bahwa *burnout* tinggi menurunkan kepuasan guru melalui konflik kerja-istirahat, dengan efek mediasi 18%. Dan pada hasil penelitian Margarita et al., (2025) menyatakan bahwa tingkat kelelahan emosional (*burnout*) yang tinggi menjadi indikator kuat dalam penurunan kepuasan kerja, karena terkurasnya sumber daya fisik dan mental akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan.

Kesimpulannya, meskipun teori MSDM dan penelitian empiris menegaskan bahwa *Boundary control* tinggi dan *burnout* rendah dapat meningkatkan kepuasan kerja guru (Spector, 2022), Kossek et al., 2023), realitas di pondok pesantren seperti Ishlahul Ummah Tasikmalaya menunjukkan gap lingkungan pondok pesantren yang terintegrasi menyulitkan pengelolaan batas kerja-pribadi, sementara beban kerja yang tidak sesuai mempercepat terjadinya *burnout* (Khumayroh & Muhyiddin, 2025). Research gap ini terletak pada kurangnya studi kuantitatif kontekstual di institusi berbasis Islam di Indonesia, yang mengintegrasikan faktor budaya dan religius. Penelitian ini diharapkan mengisi celah tersebut dengan menguji pengaruh *Boundary Control* dan *Burnout* terhadap Kepuasan Kerja pada Guru di Pondok Pesantren Ishlahul Ummah, memberikan rekomendasi MSDM spesifik untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas pendidikan santriwati.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Guru yang bekerja di lingkungan pondok pesantren menyatukan tempat tinggal dan tempat kerja ditambah dengan adanya peran ganda sebagai mahasiswa atau sudah berkeluarga mengakibatkan mereka mengalami kondisi yang kabur dalam batasan waktu dan ruang pribadi. Dan adanya beban kerja tinggi serta tuntutan emosional dalam pengasuhan santriwati mengakibatkan guru mengalami kelelahan (burnout) dalam pekerjaannya.

Berdasarkan pernyataan masalah diatas, maka dapat diidentifikasi permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana *boundary control*, *burnout*, dan Kepuasan kerja di Pondok Pesantren Ishlahul Ummah Tasikmalaya?
2. Bagaimana pengaruh *boundary control* terhadap kepuasan kerja guru di Pondok Pesantren Ishlahul Ummah Tasikmalaya?
3. Bagaimana pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja guru di Pondok Pesantren Ishlahul Ummah Tasikmalaya?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah diatas dapat tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis *boundary control*, *burnout*, dan Kepuasan kerja di Pondok Pesantren Ishlahul Ummah Tasikmalaya
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Boundary control* terhadap kepuasan kerja guru di Pondok Pesantren Ishlahul Ummah Tasikmalaya

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja guru di Pondok Pesantren Ishlahul Ummah Tasikmalaya

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian secara umum yang di dapat dari penelitian ini di antaranya sebagai berikut:

##### **1.4.1 Manfaat teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh *Boundary control* dan *burnout* terhadap kepuasan kerja. penelitian ini juga dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjtnya yang membahas varibael-variabel serupa dan sebagai sumber literatur mengenai pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan berbasis pesantren.

##### **1.4.2 Manfaat praktis**

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi Pengelola Pesantren

Dapat menjadi bahan pertimbangan pengelola pesantren dalam menyusun kebijakan dan strategi manajemen guru, terutama dalam pengelolaan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*Boundary control*) serta mengurangi tingkat kelelahan kerja (*burnout*) agar kepuasan kerja guru meningkat.

## 2. Bagi Guru

Dapat menjadi bahan intropeksi dan wawasan baru untuk mengenali faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja mereka, sehingga mampu mengelola stres dan batasan kerja secara lebih efektif.

## 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat menjadi referensi untuk penelitian lanjutan mengenai variabel *Boundary control*, *burnout*, dan kepuasan kerja dalam konteks lembaga pendidikan atau organisasi lainnya.

## 1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

### 1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Pondok Pesantren Ishlahul Ummah yang beralamat di Jalan Cieunteung No. 80 Belakang Mebeul Sakura, Kelurahan Argasari, Kecamatan Cihideung, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat 46151.

### 1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan mulai dari bulan September 2025 sampai bulan Juli 2026. Adapun mengenai pemaparan waktu secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 1.