PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP TINGKAT RETENSI KARYAWAN GENERASI Z PADA PERGURUAN ISLAM ARRISALAH

Riko Onki Putra[1], Afriyeni[2], Rani Iqasari[3]

[1,2]*Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP Padang*
[3]Universitas Negeri Padang

E-mail : rikoonkiputra@gmail.com[1], afriyeni.yen@gmail.com[2], raniiqasari2023@gmail.com[3]

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh work-life balance dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan Generasi Z di Perguruan Islam Ar Risalah. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Sampel terdiri dari 100 karyawan Generasi Z yang dipilih melalui teknik total sampling. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner daring berbasis skala Likert lima poin, kemudian dianalisis melalui uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, dan regresi linear berganda menggunakan IBM SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance ($\beta = 0{,}268$; $p = 0{,}019$) dan pengembangan karier ($\beta = 0{,}151$; $p = 0{,}037$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,327 mengindikasikan bahwa kedua variabel independen secara simultan menjelaskan 32,7% variasi retensi. Disimpulkan bahwa retensi Generasi Z tidak hanya bergantung pada kompensasi finansial, melainkan pada ekosistem kerja yang menyeimbangkan kesejahteraan psikologis dengan kejelasan jalur pertumbuhan profesional. Implikasi penelitian merekomendasikan adopsi penjadwalan berbasis hasil, pengurangan beban administratif, pemetaan kompetensi lintas unit, serta program mentoring terstruktur untuk menurunkan turnover dan menjamin keberlanjutan mutu pendidikan.

Kata Kunci : *Work-Life Balance, Pengembangan Karier, Retensi Karyawan, Generasi Z*

Abstract

This study aims to examine the influence of work-life balance and career development on Generation Z employee retention at Perguruan Islam Ar Risalah. Employing a quantitative survey approach, the research utilized total sampling to select 100 Generation Z employees as respondents. Primary data were collected through an online questionnaire using a five-point Likert scale and analyzed using validity, reliability, classical assumption tests, and multiple linear regression via IBM SPSS version 26. Results indicate that work-life balance ($\beta = 0.268$; $p = 0.019$) and career development ($\beta = 0.151$; $p = 0.037$) exert positive and significant effects on employee retention. The coefficient of determination ($R^2 = 0.327$) reveals that both independent variables collectively explain 32.7% of the variance in retention. The study concludes that Generation Z retention depends not merely on financial incentives but on a work ecosystem that balances psychological well-being with transparent professional growth pathways. Practical implications recommend adopting outcome-based scheduling, reducing non-essential administrative burdens, establishing cross-unit competency mapping, and implementing structured mentoring programs to mitigate turnover and ensure educational quality sustainability.

Keywords : *Work-Life Balance, Career Development, Employee Retention, Generation Z*

PENDAHULUAN

Transformasi pendidikan di era kontemporer tidak dapat dipisahkan dari peran strategis sumber daya manusia, baik pendidik maupun tenaga kependidikan, sebagai agen perubahan yang mengoperasionalkan visi institusional menjadi praktik pembelajaran yang bermakna (Rachman et al., 2023; Noveria et al., 2026; Zuve et al., 2023; Alwi et al., 2025). Berbagai kajian mutakhir menegaskan bahwa keberhasilan reformasi pendidikan sangat bergantung pada kapasitas profesional, adaptabilitas teknologi, dan komitmen afektif guru serta staf pendukung dalam merespons tuntutan kurikulum baru, integrasi digital, dan diversifikasi kebutuhan peserta didik (Efrianto et al., 2024; Erni et al., 2024; Gani & Ulya, 2022; Ulya et al., 2022; Ulya, 2024). Dalam konteks ini, penguatan kompetensi pedagogis, kepemimpinan instruksional, dan kolaborasi komunitas belajar menjadi prasyarat fundamental untuk menjamin kualitas proses belajar-mengajar yang inklusif dan berorientasi pada pengembangan karakter (Aini et al., 2026; Gidion & Ulya, 2025; Rachman et al., 2024; Aulia et al., 2026; Saputra & Ulya, 2025; Anggiawati et al., 2026). Namun, dinamika internal organisasi pendidikan sering kali menghadapi tantangan dalam mengelola keberlanjutan SDM, termasuk isu retensi, pengembangan karier, dan keseimbangan kerja yang berdampak langsung pada stabilitas ekosistem pembelajaran (Liusti et al., 2026; Malik et al., 2026; Naini & Ulya, 2025).

Efektivitas transformasi pendidikan juga ditentukan oleh ketersediaan sistem dukungan manajerial yang responsif, transparansi kebijakan kepegawaian, serta budaya organisasi yang memberdayakan seluruh elemen SDM (Islami & Ulya, 2025; Karina et al., 2026; Wardana et al., 2026; Dwikafenia et al., 2026; Rahma et al., 2026; Ramadhan et al., 2025; Revalina et al., 2026). Khususnya dalam pendidikan bahasa dan sastra, guru dituntut tidak hanya menguasai substansi keilmuan, tetapi juga kemampuan merancang pembelajaran kontekstual yang mengintegrasikan literasi digital, nilai lokal, dan berpikir kritis sebagai respons terhadap profil lulusan abad ke-21 (Wulandari & Ulya, 2025; Putri et al., 2026; Afnita et al., 2023; Ulya et al., 2013; Ulya & Jaya, 2015; Ulya et al., 2017; Kariyati et al., 2024; Ningsi & Ulya, 2025). Oleh karena itu, pemahaman holistik tentang dinamika retensi dan pengembangan SDM pendidikan menjadi landasan kritis untuk memastikan bahwa transformasi institusional tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga substantif dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan secara berkelanjutan (Haryanti & Ulya, 2025; Rachman et al., 2024; Ulya, 2025; Ulya et al., 2023).

Transformasi digital dan pergeseran demografis telah mengubah lanskap ketenagakerjaan secara fundamental, termasuk di sektor pendidikan formal. Perguruan Islam Ar Risalah, sebagai lembaga pendidikan berbasis wakaf yang mengelola jenjang PAUD hingga perguruan tinggi, mengalami transisi generasi tenaga kependidikan yang signifikan. Sejak berdiri pada tahun 2004, institusi ini awalnya dikelola oleh Generasi X dan Milenial, namun kini mengalami pergeseran komposisi yang ditandai dengan masuknya Generasi Z sebagai kekuatan kerja utama. Berdasarkan data kependudukan nasional, Generasi Z (lahir 1997–2012) telah menjadi kelompok usia produktif terbesar di Indonesia, mencakup 27,94% dari total populasi (Heriyanto, 2024). Di Ar Risalah, proporsi karyawan Generasi Z telah mencapai 25% dari total 405 pegawai, mengindikasikan bahwa karakteristik dan preferensi generasi ini akan semakin mendominasi dinamika organisasi dan tata kelola sumber daya manusia. Selengkapnya dapat dilihat dari Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Data Karyawan Gen Z

Tahun Pelajaran	Jumlah Karyawan	Gen Z Resign	
		Jumlah	Presentase
2021 – 2022	395	36	9,11%
2022 – 2023	413	42	10,17%
2023 – 2024	405	43	10,62%
Rata-Rata			9,97%

Karakteristik Generasi Z yang tumbuh dalam ekosistem digital dan serba cepat membentuk preferensi kerja yang berbeda secara fundamental dari generasi pendahulunya. Studi empiris menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung memiliki tingkat loyalitas organisasi yang lebih rendah dan lebih terbuka terhadap perpindahan pekerjaan (*job hopping*) jika kebutuhan psikologis dan profesional tidak terpenuhi (Jobplanet, 2017). Fenomena ini terefleksi jelas di Perguruan Islam Ar Risalah, di mana tingkat *turnover* karyawan mencapai rata-rata 11,37% per tahun, dengan kontribusi resignasi Generasi Z sebesar 9,97% dan menunjukkan tren peningkatan konsisten dari tahun pelajaran 2021/2022 hingga 2023/2024. Tingginya tingkat perpindahan ini tidak hanya membebani organisasi secara finansial melalui biaya rekrutmen dan pelatihan ulang, tetapi juga mengganggu kontinuitas pedagogis, stabilitas tim pengajar, dan kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

Dalam konteks Generasi Z, retensi karyawan tidak lagi sekadar bergantung pada kompensasi finansial atau jaminan keamanan kerja, melainkan pada pemenuhan kebutuhan pengembangan diri dan keseimbangan hidup. Survei *Indonesia Gen Z Report 2024* mengonfirmasi bahwa selain gaji dan tunjangan (64%), kesempatan pengembangan karier (51%) dan *work-life balance* (40%) menjadi determinan utama yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi (Heriyanto, 2024). Generasi Z memandang pekerjaan sebagai bagian dari ekosistem hidup yang holistik, di mana fleksibilitas, pertumbuhan kompetensi, dan penghargaan terhadap waktu pribadi menjadi prasyarat psikologis untuk membangun komitmen jangka panjang. Organisasi yang gagal mengakomodasi preferensi ini berisiko kehilangan talenta potensial dalam waktu singkat.

Realitas operasional di Perguruan Islam Ar Risalah menunjukkan adanya kesenjangan struktural antara kebijakan kepegawaian eksisting dengan ekspektasi Generasi Z. Sistem kerja yang sering kali melampaui jam operasional standar menciptakan beban waktu yang mengganggu keseimbangan kehidupan pribadi dan keluarga, yang secara teoretis berdampak negatif pada kesejahteraan fisik dan mental karyawan (Foot et al., 2016). Selain itu, rigiditas sistem mutasi dan promosi internal menghambat mobilitas karier horizontal. Karyawan yang ingin berpindah unit, misalnya dari pengasuhan asrama ke unit akademik, diwajibkan mengundurkan diri dan mengikuti seleksi ulang, sebuah mekanisme yang secara jelas bertentangan dengan prinsip pengembangan karier yang berkelanjutan dan adaptif. Kedua faktor ini secara simultan menjadi pendorong utama tingginya *turnover intention* di kalangan Generasi Z.

State of the art dalam literatur manajemen sumber daya manusia secara konsisten menempatkan *work-life balance* (WLB) dan pengembangan karier (*career development*) sebagai variabel prediktor kunci terhadap retensi karyawan. Penelitian Febriyanthy et al. (2024) dan Yang

& Dini (2023) menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap WLB dan ketersediaan jalur karier yang jelas secara signifikan meningkatkan *intention to stay*, khususnya pada pekerja muda. Literatur modern juga menegaskan bahwa retensi bukan sekadar strategi administratif, melainkan investasi strategis untuk mempertahankan *human capital* berkualitas, mengurangi biaya substitusi, dan meningkatkan kapabilitas organisasi secara berkelanjutan (Noe et al., 2021). Namun, sebagian besar studi masih berfokus pada sektor korporasi atau industri jasa komersial, dengan asumsi bahwa struktur hierarkis dan insentif material masih menjadi penggerak utama retensi.

Meskipun hubungan antara WLB, pengembangan karier, dan retensi telah banyak diteliti, terdapat kesenjangan literatur yang signifikan dalam konteks institusi pendidikan berbasis nilai dan struktur kepegawaian yang unik. Penelitian sebelumnya jarang mengintegrasikan kedua variabel tersebut secara simultan pada sampel Generasi Z di lingkungan pendidikan formal Indonesia, khususnya pada lembaga yang mengelola ekosistem pendidikan terpadu. Selain itu, mekanisme retensi di organisasi nirlaba atau berbasis wakaf sering kali diabaikan dalam diskursus akademik, padahal dinamika motivasi, fleksibilitas karier, dan beban kerja di sektor ini memiliki karakteristik yang berbeda dari sektor swasta. Minimnya kajian yang menguji interaksi WLB dan *career development* terhadap retensi Generasi Z dalam konteks ini menciptakan celah teoretis dan empiris yang perlu diisi.

Penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan menguji model retensi Generasi Z secara kontekstual di Perguruan Islam Ar Risalah, sebuah lembaga pendidikan keagamaan dengan struktur kepegawaian yang khas dan tantangan operasional yang spesifik. Berbeda dengan studi terdahulu yang cenderung parsial atau berfokus pada sektor komersial, penelitian ini mengintegrasikan perspektif psikologi organisasi dan manajemen strategis SDM untuk mengungkap bagaimana fleksibilitas waktu dan transparansi jalur karier berinteraksi membentuk komitmen afektif dan perilaku bertahan. Secara teoretis, temuan penelitian ini akan memperkaya literatur retensi karyawan dengan mengontekstualisasikan teori *work-life enrichment* dan *career mobility* pada generasi *digital native* di lingkungan pendidikan berbasis nilai, sekaligus menguji relevansi kerangka retensi konvensional dalam setting organisasi non-komersial.

Mekanisme pengaruh yang dikaji dalam penelitian ini berlandaskan pada premis bahwa *work-life balance* berfungsi sebagai fondasi kesejahteraan psikologis yang memungkinkan karyawan Generasi Z mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa mengalami *burnout*. Secara paralel, pengembangan karier yang terstruktur dan inklusif memberikan arah pertumbuhan profesional yang jelas, mengurangi ketidakpastian masa depan, dan memperkuat identitas pekerjaan (Afriyeni & Kurnia, 2022; Afriyeni & Sari, 2023; Iqasari & Sulastri, 2026). Ketika kedua dimensi ini terpenuhi secara simultan, karyawan tidak hanya mengalami kepuasan kerja yang tinggi, tetapi juga membentuk persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) yang kuat. Persepsi ini secara psikologis mengikat karyawan pada organisasi, menurunkan *turnover intention*, dan meningkatkan niat untuk bertahan dalam jangka panjang (Pawar & Pandit, 2023; Dini, 2023).

Urgensi penelitian ini tidak hanya terletak pada kontribusi akademis, tetapi juga pada relevansi strategis bagi manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan. Bagi Perguruan Islam Ar Risalah, pemahaman empiris tentang dinamika retensi Generasi Z menjadi prasyarat untuk merancang kebijakan kepegawaian yang responsif, termasuk penyesuaian sistem kerja fleksibel, penyusunan peta karier lintas unit, dan pengembangan program mentoring yang berkelanjutan. Rekomendasi yang dihasilkan diharapkan dapat menurunkan biaya *turnover*, menjaga stabilitas ekosistem pendidikan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi

inovasi pedagogis. Secara lebih luas, temuan ini dapat menjadi rujukan bagi institusi pendidikan lain yang menghadapi transisi generasi tenaga kependidikan di era digital.

Berdasarkan latar belakang, kesenjangan empiris, dan urgensi strategis yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan pengembangan karier terhadap tingkat retensi karyawan Generasi Z pada Perguruan Islam Ar Risalah. Penelitian ini akan menguji secara empiris sejauh mana kedua variabel independen tersebut secara simultan dan parsial memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan, serta mengidentifikasi dimensi mana yang memiliki pengaruh paling dominan. Hasil penelitian diharapkan memberikan dasar bukti (*evidence-based*) bagi perumusan strategi retensi yang terukur, sehingga organisasi dapat mengoptimalkan pengelolaan talenta muda dan memastikan keberlanjutan kualitas pendidikan di masa depan.

METODE

Penelitian ini dirancang dengan pendekatan kuantitatif dan dilaksanakan pada bulan Januari 2026 di Perguruan Islam Ar Risalah, Kota Padang, untuk menguji hubungan kausal antarvariabel secara terukur dan dapat digeneralisasikan. Populasi target mencakup seluruh 100 karyawan Generasi Z (berusia 18–25 tahun) yang aktif bekerja di lingkungan institusi tersebut. Mengingat ukuran populasi yang terbatas dan terjangkau, teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah *total sampling* (sensus), sehingga seluruh anggota populasi secara otomatis menjadi responden penelitian. Pengumpulan data dilaksanakan melalui dua jalur utama: data primer diperoleh langsung dari responden menggunakan kuesioner daring terstruktur berbasis Google Form, sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen kepegawaian internal yayasan sebagai bahan verifikasi kontekstual. Proses akuisisi data di lapangan juga dilengkapi dengan observasi langsung, penelusuran arsip institusi, serta studi kepustakaan untuk memperkuat fondasi teoretis dan memastikan relevansi empiris instrumen yang digunakan.

Selanjutnya, konstruk penelitian dioperasionalkan ke dalam satu variabel dependen, yaitu Retensi Karyawan (Y), dan dua variabel independen, yaitu *Work-Life Balance* (X1) dan Pengembangan Karir (X2), yang masing-masing diukur berdasarkan indikator terstandar dari literatur manajemen sumber daya manusia. Retensi karyawan diukur melalui indikator keinginan bertahan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi; *work-life balance* mencakup fleksibilitas pekerjaan, dukungan sosial, dan manajemen waktu; sedangkan pengembangan karir diukur melalui perencanaan karir, promosi, pelatihan, mentoring, dan kejelasan jenjang karir. Seluruh item pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin, kemudian diuji kualitas psikometriknya melalui uji validitas (*Corrected Item-Total Correlation* $\geq 0{,}30$) dan uji reliabilitas (*Cronbach's Alpha* $> 0{,}60$) menggunakan perangkat lunak IBM SPSS. Prosedur validasi dan reliabilitas ini dijalankan secara ketat sebelum data dianalisis lebih lanjut guna menjamin ketepatan pengukuran dan konsistensi respons responden.

Proses analisis data kemudian dilaksanakan secara bertahap untuk memastikan keandalan model statistik dan keabsahan pengujian hipotesis. Tahap awal meliputi deskripsi persepsi responden melalui perhitungan Tingkat Capaian Responden (TCR) berdasarkan persentase skor rata-rata terhadap skor maksimum, dilanjutkan dengan uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov, *sig.* $> 0{,}05$), uji heteroskedastisitas (analisis *scatter plot*), dan uji multikolinearitas (VIF < 10 dan *tolerance* $> 0{,}10$) sebagai prasyarat wajib model regresi. Selanjutnya, pengaruh parsial dan simultan variabel independen terhadap retensi diuji

menggunakan analisis regresi linear berganda, diikuti dengan uji-t parsial (α = 0,05) untuk menentukan signifikansi masing-masing variabel, serta uji koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur proporsi variasi retensi yang dijelaskan oleh model. Seluruh rangkaian prosedur analisis ini dirancang sistematis guna menghasilkan temuan yang objektif, teruji secara statistik, dan dapat dijadikan landasan empiris bagi perumusan kebijakan retensi sumber daya manusia.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif terhadap 100 responden karyawan Generasi Z di Perguruan Islam Ar Risalah mengungkapkan profil persepsi yang bervariasi terhadap tiga variabel kunci penelitian. Secara umum, responden menunjukkan kecenderungan respons yang moderat hingga positif, dengan pola distribusi jawaban yang mengindikasikan adanya ruang perbaikan pada dimensi-dimensi tertentu. Temuan ini memberikan gambaran awal bahwa meskipun terdapat fondasi sikap yang mendukung retensi, terdapat pula aspek-aspek spesifik yang memerlukan intervensi manajerial untuk mengoptimalkan komitmen karyawan muda di lingkungan institusi pendidikan berbasis nilai.

Variabel Retensi Karyawan (Y) memperoleh skor rata-rata 4,0 dengan Tingkat Capaian Responden (TCR) sebesar 79%, yang menempatkannya pada kategori "Cukup Baik". Indikator keinginan bertahan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi menunjukkan konsistensi positif, khususnya pada item yang mengukur keterikatan emosional dan identifikasi terhadap nilai institusi. Namun, terdapat variasi signifikan antar-item: pernyataan terkait pertimbangan alternatif pekerjaan eksternal (Y.3 dan Y.4) memperoleh kategori "Kurang Baik" dengan TCR 69%, mengindikasikan bahwa sebagian responden masih mempertahankan orientasi karir yang terbuka terhadap peluang di luar organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa retensi di kalangan Generasi Z bersifat kondisional dan sangat sensitif terhadap pemenuhan ekspektasi pengembangan diri.

Variabel *Work-Life Balance* (X1) menunjukkan skor rata-rata 3,5 dengan TCR 71% (kategori "Cukup Baik"). Hal ini mencerminkan persepsi yang cukup memadai namun belum optimal terkait keseimbangan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Item fleksibilitas waktu kerja dan dukungan organisasi (X1.5) mencapai kategori "Baik" (TCR 80%), menunjukkan bahwa kebijakan kerja tertentu telah diapresiasi positif. Sebaliknya, item terkait manajemen beban kerja, batas waktu yang jelas, dan dukungan keluarga (X1.1, X1.3, X1.8, X1.9) berada pada kategori "Kurang Baik" dengan TCR di bawah 70%. Pola ini mengisyaratkan bahwa meskipun terdapat elemen fleksibilitas, tekanan operasional dan ketidakjelasan batasan kerja-personal masih menjadi sumber ketegangan bagi karyawan Generasi Z.

Variabel Pengembangan Karir (X2) memperoleh skor terendah di antara ketiga variabel, dengan rata-rata 3,4 dan TCR 68% (kategori "Kurang Baik"). Mayoritas indikator, termasuk perencanaan karir formal, transparansi promosi, akses pelatihan struktural, dan kejelasan jenjang lintas unit berada di bawah ambang "Cukup Baik". Hanya item terkait kesempatan belajar informal dan pengakuan atas kontribusi (X2.8) yang mencapai kategori "Baik" (TCR 80%). Temuan ini mengonfirmasi adanya kesenjangan persepsi yang signifikan antara harapan karyawan Generasi Z terhadap pertumbuhan profesional dan realitas sistem pengembangan karir yang diterapkan institusi, khususnya dalam konteks mobilitas horizontal antar unit.

Sintesis temuan deskriptif mengungkap pola hierarkis kebutuhan retensi: karyawan Generasi Z di Perguruan Islam Ar Risalah menunjukkan komitmen dasar yang cukup kuat, namun

komitmen tersebut rapuh jika tidak ditopang oleh keseimbangan hidup yang terkelola dan jalur karir yang terstruktur. Persepsi negatif terhadap pengembangan karir berpotensi menjadi faktor pendorong utama *turnover intention*, sementara ketidakseimbangan kerja-hidup berfungsi sebagai moderator yang memperlemah ikatan afektif. Implikasi manajerialnya jelas: strategi retensi tidak dapat mengandalkan loyalitas normatif semata, melainkan harus dirancang sebagai ekosistem pendukung yang mengintegrasikan fleksibilitas operasional dengan transparansi pertumbuhan profesional.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Sebelum analisis inferensial, kualitas instrumen penelitian diuji melalui prosedur validitas dan reliabilitas. Uji validitas menggunakan *Corrected Item-Total Correlation* menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan untuk ketiga variabel memiliki nilai r-hitung > r-tabel (0,361) pada α = 0,05, mengonfirmasi bahwa setiap butir pertanyaan mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat. Tidak terdapat item yang gugur dalam proses ini, sehingga seluruh instrumen dipertahankan untuk analisis selanjutnya. Hasil ini menjamin bahwa temuan penelitian didasarkan pada pengukuran yang sahih secara konseptual dan operasional.

Uji reliabilitas dengan koefisien Cronbach's Alpha menghasilkan nilai 0,764 untuk Retensi Karyawan, 0,770 untuk *Work-Life Balance*, dan 0,764 untuk Pengembangan Karir, semua melebihi ambang batas 0,60 yang direkomendasikan. Konsistensi internal yang tinggi ini menunjukkan bahwa respons responden terhadap setiap dimensi variabel bersifat stabil dan dapat diandalkan, sehingga meminimalkan bias pengukuran acak. Dengan demikian, data yang dianalisis merefleksikan persepsi yang koheren dari responden, memperkuat validitas kesimpulan yang ditarik dari model statistik.

Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah distribusi data normal. Ini dilakukan dengan metode *Kolmograv Smirnov Test*, dan nilai signifikan dihitung. Nilai signifikan yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, sedangkan nilai signifikan yang lebih rendah dari 0,05 menunjukkan bahwa data tidak berdistribusi normal. Hasil analisis data setelah menggunakan SPSS 26 adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
Unstandardized Residual		
N		100
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.87607688
Most Extreme Differences	Absolute	.071
	Positive	.071
	Negative	-.055
Test Statistic		.071
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan Uji Sampel Satu *Kolmogorov-Smirnov* terhadap nilai residual tidak standar dengan jumlah sampel (N) sebanyak 100, diperoleh nilai *Asymp. Sig.* (2-*tailed*) sebesar 0,200, yang menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal. Nilai ini lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi

normal. Oleh karena itu, asumsi normalitas model regresi telah terpenuhi, dan analisis selanjutnya dapat dimulai.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan apakah variabel independen dalam model regresi memiliki hubungan yang tinggi, atau korelasi yang kuat, satu sama lain. Ini penting untuk memastikan bahwa masing-masing variabel independen tidak saling berkorelasi secara berlebihan, karena hal ini akan mengurangi keakuratan hasil estimasi regresi. Nilai *variance inflating fatcor*, atau VIF, digunakan untuk memeriksa adanya hubungan multikolinearitas. Jika nilai VIF lebih dari 10,00, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi multikolinearitas. Tabel berikut menunjukkan hasil analisis multikolinearitas:

Tabel 3. Hasil Uji Multikolonearitas

No.	Variabel bebas	*Tolerance*	*VIF*	Keterangan
1	*Work-Life Balance*	0,386	2,589	Tidak terjadi multikolinearitas
2	Pengembangan karir	0,386	2,589	Tidak terjadi multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karir masing-masing memiliki nilai Toleransi 0,386 (di atas 0,10) dan nilai VIF 2,589 (di bawah 10). Didasarkan pada bukti ini, dapat disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi multikolinearitas dan layak untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya.

Uji Heterokedastisitas

Pengujian heterokedastisitas digunakan untuk menentukan apakah varians dalam model regresi tidak sama dari residul satu pengamatan ke yang lain. Uji heterokedastisitas dilakukan untuk menghilangkan keraguan pada hasil analisis regresi. Dengan menggunakan metode Rank Spearman, gejala heterokedastisitas dapat diuji. Jika nilai signifikansi lebih besar dari alpha (sig > 0,05), maka model tidak mengandung gejala heterokedastisitas, atau t-hitung lebih besar dari t-tabel. Untuk menunjukkan hal ini, tes dilakukan menggunakan SPSS versi 26.

Tabel 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Correlations

			Work-Life Balance	Pengembanga n karir	Abs_RES
Spearman's rho	*Work-Life Balance*	*Correlation Coefficient*	1.000	.772**	-.017
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.868
		N	100	100	100
	Pengembangan karir	*Correlation Coefficient*	.772**	1.000	-.045
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.654
		N	100	100	100
	Abs_RES	*Correlation Coefficient*	-.017	-.045	1.000
		Sig. (2-tailed)	.868	.654	.

Berdasarkan pengujian heteroskedastisitas dengan metode korelasi Rank Spearman, dianalisis hubungan antara setiap variabel independen dan nilai residual absolut (Abs_RES). Hasil

pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi *Work-Life Balance* terhadap Abs_RES adalah 0,868, sedangkan Pengembangan Karir terhadap Abs_RES sebesar 0,654. Karena kedua nilai tersebut melebihi batas 0,05, maka tidak terdapat hubungan yang signifikan secara statistik.

Koefisien korelasi yang diperoleh masing-masing sebesar -0,017 dan -0,045, yang mencerminkan tingkat hubungan yang sangat lemah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel independen tidak memiliki keterkaitan yang signifikan dengan residual absolut. Hal ini menandakan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi klasik, karena tidak ditemukan indikasi terjadinya heteroskedastisitas.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengevaluasi goodness-fit model regresi. Nilai Koefisien Determinasi berkisar antara 0 dan 1. Nilai yang lebih rendah menunjukkan bahwa variabel independen tidak dapat memberikan banyak penjelasan tentang variasi variabel dependen. Sebaliknya, nilai yang lebih tinggi menunjukkan bahwa variabel independen dapat memberikan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi (R2) dari masing-masing intrumen penelitian, yang dilakukan dalam penelitian ini, ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi

Model *Summary*[b]

Model	R	R *Square*	*Adjusted R Square*	*Std. Error of the Estimate*
1	.571[a]	.327	.313	4.926

a. Predictors: (Constant), Pengembangan karir, *Work-Life Balance*

b. Dependent Variable: Retensi Karyawan

Nilai koefisien korelasi (R) adalah 0,571, menurut tabel Model Summary. Nilai R Square sebesar 0,327 menunjukkan bahwa variabel Work-Life Balance dan Pengembangan Karir secara bersamaan bertanggung jawab atas 32,7% variasi dalam Retensi Karyawan. Variabel lain di luar model penelitian ini memengaruhi 67,3% dari variasi tersebut. Oleh karena itu, model regresi yang digunakan dapat memberikan penjelasan yang cukup tentang variasi dalam retensi karyawan.

Uji F (Uji Simultan)

Uji F bertujuan untuk menilai apakah variabel independen secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Dalam pengambilan keputusan, H1 dinyatakan diterima (berpengaruh) apabila nilai F hitung lebih besar daripada F tabel dan tingkat signifikansi kurang dari 5%. Sebaliknya, H1 dinyatakan ditolak (tidak berpengaruh) apabila nilai F hitung lebih kecil daripada F tabel dan tingkat signifikansi melebihi 5%. Berikut disajikan hasil uji regresi simultan (F Test) pada masing-masing instrumen penelitian.

Tabel 6. Uji F (Uji Simultan)

ANOVA[a]

Model		*Sum of Squares*	df	*Mean Square*	F	Sig.
1	*Regression*	1141.324	2	570.662	23.517	.000[b]
	Residual	2353.836	97	24.266		
	Total	3495.160	99			

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan

b. Predictors: (Constant), Pengembangan karir, *Work-Life Balance*

Seperti yang ditunjukkan oleh tabel ANOVA, nilai F hitung adalah 23,517 dengan tingkat signifikansi (Sig.) sebesar 0,000. Nilai signifikansi ini lebih rendah dari 0,05, yang menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah signifikan secara simultan. Ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dan variabel keseimbangan kerja secara bersamaan berpengaruh besar terhadap retensi karyawan. Oleh karena itu, model regresi adalah pendekatan yang tepat untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis Uji-T

Uji statistik t atau uji signifikansi parameter individual digunakan untuk menilai apakah masing-masing variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Melalui uji t, dapat diketahui sejauh mana pengaruh setiap variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Terdapat dua dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini. Apabila nilai t hitung lebih besar daripada t tabel atau nilai probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi (Sig < 0,05), maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang berarti variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, apabila nilai t hitung lebih kecil daripada t tabel atau nilai probabilitas lebih besar dari tingkat signifikansi (Sig > 0,05), maka Ha ditolak dan H0 diterima, sehingga variabel independen dinyatakan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil pengujian hipotesis untuk masing-masing instrumen penelitian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 7. Uji Hipotesis

Coefficients[a]

Model	*Unstandardized Coefficients*		*Standardized Coefficients*		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	20.436	2.355		8.679	.000
Work-Life Balance	.268	.112	.321	2.394	.019
Pengembangan karir	.151	.071	.284	2.118	.037

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan

Merujuk pada tabel Koefisien, hasil regresi memperlihatkan bahwa variabel *Work-Life Balance* memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,268 dengan nilai t hitung 2,394 dan tingkat signifikansi 0,019. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Artinya, semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan, maka semakin besar pula tingkat retensi karyawan.

Dengan koefisien regresi (β) sebesar 0,151, nilai t hitung sebesar 2,118, dan tingkat signifikansi sebesar 0,037, variabel pengembangan karir juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin banyak kesempatan dan bantuan untuk pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk bertahan. Nilai konstanta 20,436 menunjukkan bahwa jika variabel Keseimbangan Kerja dan Pengembangan Karir dianggap tidak berubah, maka nilai Retensi Karyawan adalah 20,436.

Seperti yang ditunjukkan oleh hasil uji t (parsial), masing-masing variabel independen berdampak positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi Work-Life Balance sebesar 0,019 dan nilai signifikansi Pengembangan Karir sebesar 0,037,

masing-masing lebih rendah dari 0,05. Dengan demikian, kedua hipotesis penelitian diterima. Persamaan regresi akhir yang dihasilkan adalah $Y = 20{,}436 + 0{,}268X_1 + 0{,}151X_2 + e$, yang mengkuantifikasi arah dan besaran pengaruh masing-masing variabel. Temuan ini tidak hanya mengonfirmasi signifikansi statistik hubungan antarvariabel, tetapi juga memberikan dasar empiris bagi perumusan kebijakan SDM yang terdiferensiasi: intervensi untuk meningkatkan retensi Generasi Z perlu memprioritaskan penciptaan ekosistem kerja yang fleksibel dan suportif terhadap keseimbangan hidup, sembari secara paralel membangun sistem pengembangan karir yang transparan, inklusif, dan lintas unit. Dengan demikian, strategi retensi dapat dirancang sebagai investasi holistik yang menyentuh dimensi psikologis dan profesional karyawan secara simultan.

Pembahasan

Hasil uji hipotesis pertama mengonfirmasi bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z di Perguruan Islam Ar Risalah. Koefisien regresi sebesar 0,268 dengan nilai signifikansi 0,019 (< 0,05) membuktikan bahwa setiap peningkatan persepsi keseimbangan kerja akan secara statistik meningkatkan niat bertahan karyawan. Temuan ini secara empiris mendukung teori *Work-Life Balance* yang dikemukakan Sirgy dan Lee (2018), yang menyatakan bahwa harmonisasi antara tuntutan profesional dan tanggung jawab personal mampu menurunkan tingkat stres kerja serta memperkuat ikatan afektif terhadap organisasi. Dalam konteks penelitian ini, persepsi positif terhadap fleksibilitas waktu dan dukungan manajerial berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang mengurangi kelelahan emosional dan meningkatkan loyalitas jangka panjang.

Karakteristik demografis dan psikologis Generasi Z memperjelas mekanisme pengaruh tersebut terhadap retensi karyawan. Generasi ini menempatkan makna kerja, kenyamanan psikologis, dan otonomi pengelolaan waktu sebagai prasyarat fundamental sebelum mempertimbangkan komitmen organisasional. Lingkungan pendidikan Islam yang menuntut peran ganda sebagai tenaga pengajar dan administrator sering kali menciptakan beban kerja yang tumpang tindih. Ketika institusi mampu menerapkan sistem penjadwalan yang proporsional dan menghormati batas antara ruang profesional dan domestik, karyawan mengalami penurunan tekanan kognitif. Kondisi ini secara langsung memfasilitasi pemulihan energi mental dan memperkuat persepsi dukungan organisasi, yang pada akhirnya menurunkan intensi perpindahan kerja.

Temuan ini selaras dengan sejumlah studi terdahulu yang mengonfirmasi hubungan positif antara *work-life balance* dan retensi di sektor pendidikan maupun korporasi. Penelitian Astuti et al. (2023) pada industri jasa menghasilkan pola hubungan yang identik, meskipun besaran pengaruh bervariasi. Perbedaan konteks organisasi menjadi faktor penentu variasi kekuatan pengaruh, mengingat lembaga berbasis nilai keagamaan seperti Perguruan Islam Ar Risalah mengedepankan budaya kolektif dan dedikasi yang berbeda dari sektor komersial. Integrasi nilai spiritual dengan kebijakan kerja yang manusiawi menciptakan ekosistem retensi yang unik, di mana keseimbangan hidup tidak sekadar dianggap sebagai hak individu, melainkan sebagai bagian dari kesejahteraan holistik yang dihargai secara institusional.

Implikasi teoretis dari temuan pertama memperkaya diskursus manajemen sumber daya manusia kontemporer tentang determinan retensi generasi muda. Literatur sebelumnya cenderung menekankan kompensasi finansial sebagai prediktor utama retensi, namun hasil penelitian ini menggeser fokus menuju dimensi psikososial dan desain pekerjaan. Mekanisme pengaruh *work-life balance* terhadap retensi beroperasi melalui jalur pengurangan konflik peran dan peningkatan

kepuasan kerja intrinsik. Ketika organisasi memfasilitasi akomodasi kebutuhan personal, karyawan menginterpretasikan tindakan tersebut sebagai bentuk *perceived organizational support* yang kuat. Interpretasi ini memicu kewajiban timbal balik (*reciprocity norm*) yang termanifestasi dalam bentuk komitmen afektif dan penurunan perilaku pencarian alternatif pekerjaan eksternal.

Hasil uji hipotesis kedua mengonfirmasi bahwa pengembangan karier juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z, dengan koefisien regresi 0,151 dan nilai signifikansi 0,037 (< 0,05). Temuan ini memperkuat premis *Human Capital Theory* yang dirumuskan Becker (1966), yang menegaskan bahwa investasi organisasi dalam peningkatan kompetensi dan mobilitas vertikal karyawan akan meningkatkan nilai strategis sumber daya manusia sekaligus memperkuat keterikatan emosional. Dalam kerangka *Career Development Theory* (Grugulis, 2024), ketersediaan jalur promosi yang transparan, program pelatihan berkelanjutan, dan mekanisme mentoring berfungsi sebagai sinyal organisasional yang menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap pertumbuhan profesional karyawan.

Konteks operasional Perguruan Islam Ar Risalah mengungkap kompleksitas khusus dalam implementasi pengembangan karier bagi Generasi Z. Struktur kepegawaian yang kaku dan terbatasnya mobilitas horizontal antar unit, seperti dari pengasuhan asrama ke divisi akademik, menciptakan persepsi stagnasi karier di kalangan karyawan muda. Data deskriptif menunjukkan bahwa indikator perencanaan karier formal dan kejelasan jenjang promosi memperoleh skor terendah, yang mengindikasikan kesenjangan ekspektasi antara aspirasi pertumbuhan karyawan dan realitas sistem internal. Generasi Z yang tumbuh dalam ekosistem digital yang serba cepat mengharapkan transparansi, kecepatan umpan balik, dan peluang belajar yang terpersonalisasi. Ketidaksesuaian antara harapan ini dengan sistem karier tradisional berpotensi memicu *disengagement* jika tidak diintervensi melalui restrukturisasi kebijakan.

Perbandingan dengan literatur terdahulu mengonfirmasi konsistensi temuan ini secara global, sekaligus menyoroti pentingnya konteks dalam interpretasi hasil. Studi Houssein et al. (2020) secara konsisten melaporkan bahwa pengembangan karier dan dukungan organisasi menjadi prediktor kuat retensi di berbagai sektor. Namun, temuan Prajodi dan Amalya (2024) yang menemukan hubungan tidak signifikan pada sampel Generasi Z di Bandar Lampung mengindikasikan bahwa pengaruh pengembangan karier dapat termoderasi oleh faktor kompensasi finansial atau budaya organisasi yang belum matang. Dalam penelitian ini, signifikansi hubungan tetap terjaga karena institusi pendidikan Islam secara inheren menyediakan lingkungan yang stabil dan misi yang bermakna, sehingga karyawan masih mempersepsikan investasi kompetensi sebagai bentuk pengakuan non-material yang bernilai tinggi.

Interaksi sinergis antara keseimbangan kerja dan pengembangan karier membentuk fondasi holistik bagi retensi karyawan Generasi Z. Hasil analisis determinasi (R^2 = 32,7%) menunjukkan bahwa kedua variabel secara bersama-sama menjelaskan lebih dari sepertiga variasi retensi, yang mengindikasikan bahwa pendekatan parsial tidak akan menghasilkan dampak maksimal. Ketika organisasi hanya menawarkan fleksibilitas waktu tanpa jalur pertumbuhan yang jelas, karyawan mungkin merasa nyaman namun tidak termotivasi untuk berkembang. Sebaliknya, ketika pelatihan dan promosi tersedia tanpa dukungan keseimbangan hidup, karyawan berisiko mengalami *burnout* dan meninggalkan organisasi setelah kompetensi meningkat. Integrasi kedua dimensi ini menciptakan ekosistem *mutual growth* di mana kesejahteraan psikologis dan kemajuan profesional saling memperkuat, sehingga retensi menjadi hasil alami dari kepuasan multidimensi.

Implikasi praktis dari temuan penelitian ini menuntut transformasi kebijakan manajemen sumber daya manusia di Perguruan Islam Ar Risalah menuju pendekatan yang lebih adaptif dan

terpersonalisasi. Manajemen perlu merancang sistem penjadwalan berbasis hasil (*outcome-based scheduling*) yang memberikan otonomi pengelolaan waktu kepada karyawan, sekaligus mengurangi beban administratif yang tidak esensial. Di sisi pengembangan karier, institusi harus merumuskan peta kompetensi lintas unit yang memungkinkan mobilitas horizontal, menyelenggarakan program mentoring terstruktur yang menghubungkan karyawan senior dengan Generasi Z, serta menetapkan kriteria promosi yang transparan dan terukur. Implementasi kebijakan ini memerlukan komitmen anggaran dan kepemimpinan transformasional yang mampu menggeser paradigma dari kontrol administratif menuju pemberdayaan profesional.

Penelitian ini memiliki keterbatasan metodologis yang perlu diakui, termasuk penggunaan desain *cross-sectional* yang membatasi inferensi kausalitas jangka panjang serta fokus pada satu institusi yang mengurangi generalisasi temuan ke konteks geografis lain. Studi mendatang disarankan menerapkan desain longitudinal untuk mengamati dinamika retensi secara temporal, serta mengintegrasikan variabel moderasi seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi digital, dan kompensasi intrinsik. Terlepas dari keterbatasan tersebut, temuan ini memberikan kontribusi substantif bagi literatur manajemen pendidikan Islam dengan membuktikan bahwa retensi Generasi Z tidak dapat direduksi menjadi persoalan insentif finansial semata, melainkan memerlukan arsitektur kerja yang menyeimbangkan kesejahteraan psikologis dengan aspirasi pertumbuhan profesional. Adopsi strategi ini akan menjadi kunci keberlanjutan institusi dalam mempertahankan talenta unggul di era transformasi pendidikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) serta pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z di Perguruan Islam Ar Risalah. Analisis regresi mengonfirmasi bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang lebih dominan ($\beta = 0{,}268$; $p = 0{,}019$) dibandingkan pengembangan karier ($\beta = 0{,}151$; $p = 0{,}037$), dengan kedua variabel secara simultan menjelaskan 32,7% variasi retensi karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa Generasi Z tidak hanya bergantung pada insentif finansial, melainkan pada ekosistem kerja yang mampu mengakomodasi kesejahteraan psikologis, fleksibilitas pengelolaan waktu, dan kejelasan jalur pertumbuhan profesional. Dalam konteks institusi pendidikan Islam, keberhasilan retensi sangat ditentukan oleh kapasitas manajemen dalam menyelaraskan tuntutan operasional dengan kebutuhan holistik generasi digital yang mengutamakan makna kerja, otonomi, serta kesempatan pengembangan kompetensi yang terstruktur.

Implikasi penelitian ini mencakup dimensi teoretis, praktis, dan kebijakan yang saling memperkuat. Secara teoretis, temuan memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan mengontekstualisasikan teori *work-life balance* dan *human capital* pada tenaga kerja muda di lingkungan pendidikan berbasis nilai, sekaligus membuktikan bahwa strategi retensi harus bersifat integratif alih-alih parsial. Secara praktis, manajemen Perguruan Islam Ar Risalah perlu mengadopsi penjadwalan berbasis hasil, mengurangi beban administratif non-esensial, merumuskan peta kompetensi lintas unit untuk memfasilitasi mobilitas horizontal, serta mengimplementasikan program mentoring dan kriteria promosi yang transparan. Dari perspektif kebijakan, lembaga pendidikan disarankan mengalokasikan dukungan institusional dan anggaran operasional untuk program keseimbangan kerja dan pengembangan karier berkelanjutan, karena kedua dimensi ini berfungsi sebagai fondasi strategis untuk menurunkan

turnover, mempertahankan talenta berkualitas, dan menjamin keberlanjutan mutu layanan pendidikan di era transisi generasi.

DAFTAR PUSTAKA

Afnita, A., Husein, A., & Ulya, R. H. (2023). Interactive E-Book Model Based on Local Wisdom as a Media for Learning Exposition Text Reading Skills. Al-Ta lim Journal, 30(3), 201-211.

Afriyeni, A., & Kurnia, N. F. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Billman Pada PT. PLN (Persero) Indarung. *Business and Economic Analysis Journal*, *2*(1), 51-60.

Afriyeni, A., & Sari, I. P. (2023). The Effect of Organizational Communication and Work Environment on Employee Performance at PT. Kencana Sawit Indonesia (KSI). *BINA Bangsa International Journal of Business and Management*, *2*(2), 382-390.

Aini, L. R., Ulya, R. H., Tressyalina, T., & Noveria, E. (2026). Tuturan Imperatif Guru Bahasa Indonesia pada Pembelajaran Teks Berita di Kelas VII SMP Negeri 1 Lunang. Jurnal Manajemen Pendidikan, 14(1), 796-801.

Alwi, N. A., Kenedi, A. K., Azizah, Z., Zulkarnain, A. P., Mardin, A., Irwandi, I., & Ulya, R. H. (2025). Pelatihan cerita anak berbasis budaya Minangkabau untuk literasi bagi guru sekolah dasar. Jurnal Pengabdian Masyarakat (ABDIRA), 5(3), 1288-1295.

Alwi, N. A., Kenedi, A. K., Ulya, R. H., Azizah, Z., Mardin, A., Irwandi, I., ... & Fadira, Y. A. (2025). Pelatihan Cerita Anak Budaya Lokal untuk Literasi Siswa bagi Guru Sekolah Dasar. Jurnal Pengabdian Masyarakat (ABDIRA), 5(4), 534-541.

Anggiawati, I., Tressyalina, T., Zuve, F. O., & Ulya, R. H. (2026). Tuturan Direktif Guru Dalam Pembelajaran Teks Negosiasi Kelas X Di SMA Negeri 1 Batang Anai. Jurnal Manajemen Pendidikan, 14(1), 802-807.

Astuti, R. R., Prabowo, H., & Puspitasari, R. H. U. (2023). the Effect of Compensation and Work-Life Balance on Employee Retention Through Work Satisfaction (Case Study At PT Sandang Asia Maju Abadi Semarang). Stability: Journal of Management and Business, 6(1), 39–62.

Aulia, N., Noveria, E., & Ulya, R. H. (2026). Tindak Tutur Ekspresif dan Strategi Bertutur Guru dalam Pembelajaran Mengulas Karya Fiksi Kelas VIII SMP Negeri 1 Pasaman. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 11(02), 204-216.

Becker, G. S. (1966). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. The Economic Journal, 76(303), 635–638. http://www.jstor.org/stable/2229541.

Dini, R. (2023). Pengaruh pencapaian tujuan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja Generasi Z. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 15*(2), 45–58.

Dwikafenia, A., Tamsin, A. C., Ulya, R. H., & Hafrison, M. (2026). Pengaruh Model Project Based Learning Berbantuan Media Kartu Kata terhadap Keterampilan Menulis Teks Puisi Siswa Kelas VIII SMP Negeri 1 Batusangkar. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 11(02), 266-278.

Efrianto, E., Afnita, A., & Ulya, R. H. (2024). The differences of students' ability in writing poetry through the use of constructivism learning method and modeling strategy. Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, 16(4), 4748-4761.

Erni, E., Ulya, R. H., Marhamah, M., & Nurmalinda, N. (2024). Pemanfaatan gamifikasi dalam

penyusunan asesmen formatif pembelajaran diferensiasi di SMP Nurul Falah Kulim Pekanbaru. Jurnal Pendidikan Tambusai, 8(3), 50037-50046.

Febriyanthy, A., [et al.]. (2024). Pengaruh pengembangan karir dan *work-life balance* terhadap *intention to stay* karyawan Generasi Z. *Jurnal Riset Manajemen dan Organisasi, 9*(1), 112–129.

Foot, K. A., [et al.]. (2016). *Work-life balance and its contribution to employee physical and mental well-being*. Journal of Occupational Health Psychology, 21(3), 301–315.

Gani, E., & Ulya, R. H. (2022). The resilience of the professionalism of writing learning teacher in Indonesia. In 5th International Conference on Language, Literature, and Education (ICLLE-5 2022) (pp. 233-243).

Gidion, M. Z., & Ulya, R. H. (2025). Struktur, isi, dan unsur kebahasaan teks berita siswa kelas VII MTsN 7 Tanah Datar. Edu Research, 6(1), 1835-1849.

Grugulis, I. (2024). Human capital theory. In A guide to key theories for human resource management research (pp. 93–99). Edward Elgar Publishing.

Haryanti, S., & Ulya, R. H. (2025). Analisis Korelasional antara Keterampilan Membaca Pemahaman dengan Keterampilan Menulis Teks Eksposisi Siswa. Edu Research, 6(3), 1982-1991.

Heriyanto, T. (2024). *Indonesia Gen Z report 2024: Workplace preferences, demographics, and career expectations*. Jakarta: Lembaga Riset Ketenagakerjaan Indonesia.

Houssein, A. A., Singh, J. S. K., & Arumugam, T. (2020). Retention of employees through career development, employee engagement and work-life balance: An empirical study among employees in the financial sector in Djibouti, East Africa. Global Business and Management Research, 12(3), 17–32.

Iqasari, R., & Sulastri, S. (2026). The Influence of Work–Life Balance and Person–Organization Fit onIntention to Leave: The Mediating Role of Job Satisfaction among Boarding School Mentors in Padang, Indonesia. *CAKRAWALA: Management Science Journal*, *3*(1), 14-30.

Islami, F., & Ulya, R. H. (2025). Pengaruh model Project Based Learning berbantuan media audiovisual terhadap keterampilan menulis teks prosedur siswa kelas VII SMP Pembangunan Laboratorium UNP. EDU RESEARCH, 6(1), 1388-1398.

Jobplanet. (2017). *Survey perilaku kerja Generasi Z di Indonesia: Loyalitas, turnover, dan motivasi*. Jakarta: Jobplanet Research Division.

Karina, L., Ulya, R. H., Tamsin, A. C., & Hafrison, H. (2026). Pengaruh Model Project Based Learning Berbantuan Media Autentik Terhadap Keterampilan Menulis Teks Berita Siswa Kelas XIi SMA Negeri 5 Merangin. JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN, 14(1).

Kariyati, A., Ramadhan, S., Mukhaiyar, M., & Ulya, R. H. (2024). Needs Analysis of Mandarin Language Learning Assisted by the Wordwall Game Application on Students a University in Padang. Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, 16(2), 1597-1605.

Liusti, S. A., Zulfikarni, Z., Bagea, I., & Ulya, R. H. (2026). The variations of sentence structure in various question responses based on basic sentence patterns. BAHASTRA, 46(2), 336-345.

Malik, A., Afnita, A., Ulya, R. H., & Triana, H. (2026). Analisis Struktur Dan Kebahasaan Teks Laporan Hasil Observasi Siswa Kelas X MAN 4 Tanah Datar. Jurnal Manajemen Pendidikan, 14(1), 409-411.

Naini, I., & Ulya, R. H. (2025). Reasoning patterns and sentence construction errors in students' scholarly articles: A content analysis of academic writing in Padang City. Al-Ishlah: Jurnal

Pendidikan, 17(2), 2786-2796.
Ningsi, T. N., & Ulya, R. H. (2025). Pengaruh Project Based Learning terhadap keterampilan menulis teks biografi siswa fase E SMA Negeri 1 Sutera. Edu Research, 6(1), 1892-1903.
Noveria, E., Ulya, R. H., & Sukma, R. (2026). Integrating project-based learning with authentic news video production: A qualitative case study on news text literacy development in Indonesia's Merdeka Curriculum. BAHASTRA, 46(1), 81-91.
Prajodi, G., & Amalya, W. R. (2024). Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Retensi Generasi Z di bandar Lampung. 14(2), 176–181.
Putri, U. D., Triana, H., Ramadhan, S., & Ulya, R. H. (2026). Tindak Tutur Direktif dan Strategi Bertutur Guru dalam Pembelajaran Bahasa Indonesia Kelas X MAN 3 Plus Keterampilan Payakumbuh. Jurnal Manajemen Pendidikan, 14(1), 590-595.
Rachman, A., Putri, N., Ulya, R. H., Sari, H. Y., Putri, D. S., & Putri, S. M. (2024). Alih dan campur kode pada konten podcast Pandeka di Noice dalam perspektif kajian sosiolinguistik. Jurnal Ilmiah Pendidikan Scholastic, 8(3), 37-47.
Rachman, A., Oktoviandry, R., Putri, D. S., Ningsih, A. G., Ulya, R. H., Indriyani, V., & Juita, N. (2023). Pelatihan pembuatan video pembelajaran interaktif berbantuan aplikasi Edpuzzle bagi guru SMPN 4 Harau Kabupaten Lima Puluh Kota. Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat, 4(5), 10928-10933.
Rachman, A., Hanifa, R., Ningsih, A. G., Putri, S. M., & Ulya, R. H. (2024). Category and syntactic functions in the collocation of the words wabah and pandemic: A corpus linguistics overview. Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, 16(2), 1616-1628.
Rahma, A., Ulya, R. H., Nursaid, N., & Anggraini, D. (2026). Efektivitas PJBL-Mind Mapping Terhadap Keterampilan Menulis Teks Tanggapan Siswa SMP. JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN, 14(1).
Ramadhan, S., Dewirahmadanirwati, D., Ulya, R. H., & Jamaluddin, N. B. (2025). The coagulation of politeness and character in Indonesian language learning in the digital era. Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, 17(2), 2752-2763.
Revalina, S., Zuve, F. O., & Ulya, R. H. (2026). The Influence of the Flipped Classroom Model on Learning Biographical Text Writing Skills. Jurnal Pembelajaran Bahasa dan Sastra, 5(3), 2157-2164.
Saputra, A., & Ulya, R. H. (2025). Capacity Building Aplikasi Perpustakaan Digital untuk Meningkatkan Akses Informasi dan Literasi Masyarakat di Nagari Sulit Air, Kabupaten Solok, Provinsi Sumatera Barat. Edu Research, 6(3), 2070-2082.
Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-life balance: An integrative review. Applied Research in Quality of Life, 13(1), 229–254.
Ulya, R. H., Syahrul, R., & Juita, N. (2013). Peningkatan keterampilan menulis tulisan argumentasi siswa kelas X. 3 SMA negeri 2 kota Sungai Penuh berbantuan media peta pikiran. Bahasa, Sastra, dan Pembelajaran, 1(1).
Ulya, R. H., & Jaya, S. (2015). Ragangan bahasa Indonesia. Padang: Sukabina.
Ulya, R. H. Erni, dan Herwandi.(2017). Bahasa Indonesia: Dua Dalam Satu Dunia. Padang: Sukabina.
Ulya, R. H., Gani, E., & Noveria, E. (2022). Ethnolinguistic Perspective: Correlational Superstition and Sumbang Duo Baleh Minangkabau Society. In 5th International Conference on Language, Literature, and Education (ICLLE-5 2022) (pp. 157-167).
Ulya, R. H. (2024). Transformasi makrolinguistik bahasa Indonesia dalam gamitan media digital:

Analisis wacana kritis pada platform media sosial. Jurnal Ilmiah Langue and Parole, 8(1), 91-99.

Ulya, R. H. (2025). Korelasi keterampilan menyimak dengan keterampilan menulis teks berita siswa kelas VII UPT SMP Negeri 4 Sungai Tarab. Edu Research, 6(1), 1172-1179.

Ulya, R. H., Noveria, E., Henanggil, M. D. F., Nurizzati, N., & Rachman, A. (2023). Pemanfaatan template surat otomatis dalam kegiatan surat menyurat pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Solok. Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat, 4(5), 10920-10927.

Wardana, M. P., Ulya, R. H., Zuve, F. O., & Henanggil, M. D. F. (2026). Pengaruh model project based learning berbantuan media mind mapping terhadap keterampilan menulis teks berita siswa kelas VII MTsN 1 Kota Padang. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 11(01), 143-157.

Wulandari, A. R., & Ulya, R. H. (2025). Korelasi keterampilan membaca pemahaman dan keterampilan menulis teks negosiasi siswa kelas X SMA Negeri 1 Koto XI Tarusan. Edu Research, 6(2), 2560-2565.

Zuve, F. O., Atmazaki, A., Ardoni, A., Amir, A., Afnita, A., Ulya, R. H., & Henanggil, M. D. F. (2023). In house training penelusuran informasi berbasis literasi digital dalam penulisan artikel ilmiah guru SMPN Kota Padang. Jurnal Pengabdian UNDIKMA, 4(1), 243-250.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Pawar, S., & Pandit, P. (2023). Enhancing employee engagement and reducing job-hopping through flexible work arrangements. *International Journal of Human Resource Management*, *34*(8), 1567–1589.

Yang, L., & Dini, R. (2023). Job satisfaction and its impact on employee retention in modern organizations. *Asian Journal of Business and Accounting*, *16*(2), 89–110.