



The Influence of Work-Life Balance and Career Development on Generation Z Employee Retention in Islamic Education Institutions

Pengaruh Work-Life Balance dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada Lembaga Pendidikan Islam

Riko Onki Putra^{1*}, Afriyeni², Rani Iqasari³

^{1,2}Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP Padang, Padang, Indonesia

³Yayasan Wakaf Ar Risallah Sumatera Barat, Padang, Indonesia

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Article history: Received: 25 Mei 2026 Revised: 28 Mei 2026 Accepted: 29 Mei 2026</p>	<p><i>The high turnover rate of Generation Z employees at Perguruan Islam Arrisallah averaging 9.97% per year constitutes a strategic challenge that necessitates empirical investigation into retention determinants. This study aims to analyze the effect of work-life balance and career development on Generation Z employee retention. A quantitative approach was employed, distributing questionnaires to 100 Generation Z employees via total sampling. Multiple linear regression analysis was conducted using IBM SPSS version 26. Results indicate that both work-life balance ($\beta = 0.268$; sig. = 0.019) and career development ($\beta = 0.151$; sig. = 0.037) exert a positive and significant effect on employee retention. Together, the two variables account for 32.7% of retention variance ($R^2 = 0.327$; $F = 23.517$; sig. = 0.000). The novelty of this study lies in its simultaneous integration of both variables within the context of a value-based Islamic educational institution—a setting that remains underexplored in human resource management literature. These findings underscore the urgency of adaptive work-life balance policies and structured career development pathways as Generation Z retention strategies in educational organizations.</i></p>
<p>Keywords: Career Development; Employee Retention. Work-Life Balance;</p>	<p>Corresponding Author: Riko Onki Putra, Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP Padang, Padang, Indonesia Email: rikoonkiputra@gmail.com</p>

This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license



PENDAHULUAN

Transformasi demografi tenaga kerja global menempatkan Generasi Z individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 sebagai kelompok kerja dengan pertumbuhan paling signifikan di abad ke-21. Di Indonesia, Generasi Z berjumlah sekitar 74,93 juta jiwa atau 27,94% dari total populasi, menjadikan mereka segmen tenaga kerja terbesar yang saat ini memasuki pasar kerja (Heriyanto, 2024). Karakteristik unik generasi ini yang tumbuh dalam ekosistem digital, mengedepankan otonomi, mencari makna dalam pekerjaan, serta sangat sensitif terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menghadirkan tantangan tersendiri bagi manajemen sumber daya manusia (SDM), terutama dalam hal retensi (Twenge, 2023; Dimock, 2019). Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan berkualitas dalam jangka waktu tertentu, dan merupakan salah satu indikator kesehatan organisasi yang paling kritis (Armstrong & Taylor, 2014; Noe et al., 2021). Tingginya tingkat turnover tidak hanya meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga mengganggu kontinuitas operasional dan transfer pengetahuan organisasi (Holtom et al., 2024; Das & Baruah, 2013). Dalam konteks organisasi pendidikan, dampak tersebut bahkan lebih serius, karena stabilitas tenaga pengajar dan staf pendukung berkaitan langsung dengan kualitas layanan pendidikan yang diberikan kepada peserta didik (Purwatiningsih & Sawitri, 2021).

Perguruan Islam Arrisalah sebuah lembaga pendidikan Islam terpadu yang beroperasi di Kota Padang, Sumatera Barat menghadapi permasalahan retensi yang nyata. Data internal yayasan menunjukkan rata-rata tingkat turnover karyawan Generasi Z sebesar 9,97% per tahun selama periode 2021–2024, dengan rincian 9,11% pada tahun pelajaran 2021/2022, 10,17% pada 2022/2023, dan 10,62% pada 2023/2024. Angka ini mengindikasikan tren yang meningkat dan membutuhkan respons kebijakan yang berbasis bukti. Di antara 405 total karyawan, sebanyak 100 orang (25%) merupakan Generasi Z yang menjadi tulang punggung kegiatan pendidikan sehari-hari. Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi retensi karyawan, termasuk kompensasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional (Meyer & Allen, 1991; Blau, 2007; Wallenburg & Handfield, 2022). Namun, dua faktor yang secara spesifik menjadi prioritas utama Generasi Z dalam survei nasional adalah kesempatan pengembangan karir (51%) dan work-life balance (40%), yang hanya kalah dari gaji dan tunjangan (64%) sebagai faktor penentu bertahan dalam suatu organisasi (Heriyanto, 2024). Realitas ini mengindikasikan bahwa pendekatan retensi berbasis kompensasi semata tidak lagi memadai untuk mempertahankan karyawan Generasi Z.

Menjadi dasar dari penelitian ini mencakup tiga dimensi. Pertama, sebagian besar studi retensi Generasi Z dilakukan pada konteks perusahaan korporat dan sektor jasa, sementara kajian pada lembaga Pendidikan khususnya pendidikan Islam masih sangat terbatas (Khoirunnisa et al., 2024; Prajodi & Amalya, 2024). Kedua, studi yang mengintegrasikan work-life balance dan pengembangan karir secara simultan sebagai prediktor retensi Generasi Z dalam satu model penelitian masih jarang dilakukan. Penelitian terdahulu cenderung mengkaji kedua variabel secara terpisah atau dalam konteks industri yang berbeda (Houssein et al., 2020; Enrika, 2020; Syal et al., 2024). Ketiga, belum ada kajian yang secara eksplisit menempatkan nilai-nilai keislaman dan budaya kerja berbasis pesantren sebagai faktor kontekstual yang dapat memoderasi hubungan tersebut. Mengacu pada gap tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh work-life balance dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan Generasi Z pada Perguruan Islam Arrisalah, serta mengidentifikasi kontribusi relatif masing-masing variabel.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional untuk menguji pengaruh variabel independen (work-life balance dan pengembangan karir) terhadap variabel dependen (retensi karyawan Generasi Z). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Generasi Z di Perguruan Islam Arrisalah yang berjumlah 100 orang (25% dari 405 total karyawan). Mengingat ukuran populasi yang dapat dikelola secara sensus, digunakan teknik total sampling (Sugiyono, 2013), sehingga seluruh anggota populasi menjadi sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan pada Januari 2026 melalui kuesioner daring berbasis Google Form yang disertai dengan observasi dan dokumentasi lapangan.

Instrumen penelitian terdiri dari tiga bagian sesuai variabel yang diukur. Retensi karyawan (Y) diukur menggunakan 9 item yang mencakup dimensi keinginan bertahan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, mengacu pada Armstrong & Taylor (2014), Herzberg (1959), dan Meyer & Allen (1991). Work-life balance (X1) diukur menggunakan 9 item yang mencakup dimensi fleksibilitas lingkungan kerja, dukungan sosial, dan manajemen waktu, mengacu pada Guest (2002) dan Elfira et al. (2021). Pengembangan karir (X2) diukur menggunakan 14 item yang mencakup dimensi perencanaan karir, promosi, pelatihan, mentoring, dan jenjang karir, mengacu pada Cascio (2022) dan Noe et al. (2021). Seluruh item menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju).

Analisis data dilakukan secara bertahap. Pertama, dilakukan uji validitas menggunakan Corrected Item-Total Correlation dengan nilai kritis $r \geq 0,361$ ($n = 100$, $\alpha = 5\%$), dan uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan ambang batas $\geq 0,60$ (Sugiyono, 2013). Kedua, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), uji multikolinearitas (VIF dan Tolerance), dan uji heteroskedastisitas (Spearman Rank Correlation). Ketiga, analisis inferensial dilakukan menggunakan regresi linear berganda untuk menguji hipotesis secara parsial (Uji-t) dan simultan (Uji-F), serta Koefisien Determinasi (R^2) untuk mengukur kontribusi variabel independen. Seluruh analisis menggunakan perangkat lunak IBM SPSS versi 26.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Dari 100 responden yang berpartisipasi, mayoritas adalah perempuan (71%), yang mencerminkan komposisi tenaga kerja Perguruan Islam Arrisalah secara keseluruhan. Berdasarkan tahun kelahiran, 95% responden lahir dalam rentang 1998–2012 yang merupakan kategori inti Generasi Z, dengan hanya 5% yang lahir sebelum 1998 (pertengahan 1997, masih tergolong Generasi Z). Tingkat pendidikan didominasi oleh Diploma/Sarjana (76%), diikuti oleh SLTA (12%) dan Pascasarjana (12%). Distribusi masa kerja menunjukkan bahwa 52% responden memiliki masa kerja 1–3 tahun konsisten dengan kecenderungan Generasi Z untuk berganti pekerjaan setelah 1–2 tahun (Pawar & Pandit, 2023). Dari sisi tugas, 61% berperan sebagai pengajar/guru, menjadikan perspektif tenaga pendidik sebagai representasi dominan dalam penelitian ini. Sebanyak 57% belum menikah, yang mencerminkan tahap kehidupan awal dewasa khas Generasi Z.

Hasil Uji Instrumen

Uji validitas terhadap seluruh item menunjukkan hasil valid: semua nilai r-hitung pada variabel Retensi Karyawan (Y.1–Y.9), Work-Life Balance (X1.1–X1.9), dan Pengembangan Karir (X2.1–X2.14) berada di atas r-tabel 0,361, dengan kisaran nilai r antara 0,411 hingga 0,859. Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menghasilkan nilai 0,764 untuk variabel Retensi Karyawan (Y),

0,770 untuk Work-Life Balance (X1), dan 0,764 untuk Pengembangan Karir (X2)—semuanya melampaui ambang batas 0,60, yang mengindikasikan konsistensi internal instrumen yang memadai (Sekaran & Bougie, 2016).

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 1 merangkum hasil analisis deskriptif ketiga variabel penelitian

Variabel	Skor Total	Rata-rata	TCR (%)	Kategori
Retensi Karyawan (Y)	395,4	4,0	79%	Cukup Baik
Work-Life Balance (X1)	352,9	3,5	71%	Cukup Baik
Pengembangan Karir (X2)	341,3	3,4	68%	Kurang Baik

Sumber: Data diolah, 2026

Variabel retensi karyawan berada pada kategori cukup baik (TCR = 79%), dengan item yang berkaitan dengan komitmen emosional dan rasa bangga sebagai bagian dari lembaga memperoleh skor tertinggi (TCR 83–89%). Sebaliknya, item yang mengukur keinginan bertahan dan keinginan tidak mencari pekerjaan lain memperoleh skor lebih rendah (TCR 69%), mengindikasikan bahwa meski karyawan merasa terikat secara emosional, keinginan untuk eksplorasi karir di luar lembaga tetap tinggi. Kondisi ini relevan dengan temuan Twenge (2023) bahwa Generasi Z memiliki loyalitas kondisional mereka setia selama kebutuhan pertumbuhan dan keseimbangan mereka terpenuhi. Work-life balance berada pada kategori cukup baik (TCR = 71%), dengan item dukungan sosial rekan kerja dan manajemen waktu pribadi memperoleh skor relatif baik, sementara item fleksibilitas jadwal kerja dan kebijakan organisasional terkait keseimbangan berada di bawah rata-rata (TCR 61,8–66%). Hal ini mengkonfirmasi temuan observasi bahwa jam kerja di luar kebiasaan operasional kantor merupakan permasalahan nyata di Arrisalah, terutama bagi karyawan boarding school yang dituntut hadir melampaui batas jam kerja konvensional. Pengembangan karir memperoleh nilai terendah dengan TCR 68% dalam kategori kurang baik. Item perencanaan karir (X2.1–X2.3) dan jenjang karir (X2.12–X2.14) secara konsisten berada di bawah 67%, yang mencerminkan ketidakjelasan jalur karir dan keterbatasan peluang promosi. Ironisnya, item yang berkaitan dengan kualitas pelatihan teknis yang sudah diterima (X2.8) memperoleh skor tertinggi dalam variabel ini (TCR = 80%), menunjukkan bahwa lembaga sebenarnya memiliki kapasitas penyelenggaraan pelatihan yang baik, namun belum mengintegrasikannya ke dalam sistem pengembangan karir yang terencana dan transparan.

Uji Asumsi Klasik

Seluruh uji asumsi klasik memberikan hasil yang memuaskan. Uji normalitas Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,200 > 0,05, yang menunjukkan distribusi residual yang normal. Uji multikolinearitas menghasilkan nilai Tolerance = 0,386 dan VIF = 2,589 untuk kedua variabel independen, yang berada jauh di bawah ambang batas VIF = 10, sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas dengan metode Spearman Rank Correlation menghasilkan nilai signifikansi 0,868 untuk Work-Life Balance dan 0,654 untuk Pengembangan Karir terhadap absolut residual keduanya jauh di atas 0,05, yang mengindikasikan tidak adanya heteroskedastisitas. Terpenuhinya seluruh asumsi klasik memvalidasi kelayakan model regresi yang digunakan (Ghozali, 2018).

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 2 Analisis Regresi Linear Berganda

Model	R	R Square	Adj. R Square	F hitung	Sig.
1	0,571	0,327	0,313	23,517	0,000

Sumber : Data diolah, 2026

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis (Uji-t Parsial)

Variabel	Beta (β)	Std. Error	t hitung	Sig.	Keterangan
Konstanta	20,436	2,355	8,679	0,000	
Work-Life Balance (X1)	0,268	0,112	2,394	0,019	H1 Diterima
Pengembangan Karir (X2)	0,151	0,071	2,118	0,037	H2 Diterima

Sumber : Data diolah, 2026

Persamaan regresi yang dihasilkan adalah: $Y = 20,436 + 0,268X_1 + 0,151X_2 + e$. Nilai konstanta 20,436 menunjukkan tingkat dasar retensi karyawan ketika kedua variabel independen tidak memberikan pengaruh. Nilai $R^2 = 0,327$ mengindikasikan bahwa 32,7% variansi retensi karyawan dapat dijelaskan secara simultan oleh work-life balance dan pengembangan karir, sementara 67,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Nilai $F = 23,517$ dengan signifikansi 0,000 membuktikan bahwa model regresi secara keseluruhan layak dan signifikan.

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

Work-life balance terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z ($\beta = 0,268$; $t = 2,394$; $sig. = 0,019$). Setiap peningkatan satu satuan persepsi work-life balance akan meningkatkan retensi karyawan sebesar 0,268 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Bahar et al. (2022) yang menemukan efek serupa pada karyawan muda di industri kecil swasta, Khoirunnisa et al. (2024) pada konteks sekolah Islam, serta Syal et al. (2024) pada karyawan Generasi Z di Kalimantan Barat.

Secara teoritis, temuan ini selaras dengan Role Conflict Theory (Kahn et al., 1964): ketika karyawan di lingkungan boarding school mengalami konflik antara tuntutan pekerjaan yang intensif dengan kehidupan pribadi, niat untuk meninggalkan organisasi meningkat. Sebaliknya, Enrichment Theory (Greenhaus & Powell, 2006) menjelaskan bahwa dukungan sosial rekan kerja yang mendapatkan penilaian relatif baik dalam penelitian ini berperan sebagai sumber daya yang memperkuat ketahanan karyawan terhadap tekanan kerja. Sirgy & Lee (2018) juga menegaskan bahwa individu dengan work-life balance yang baik menunjukkan komitmen dan loyalitas organisasional yang lebih tinggi.

Konteks spesifik Perguruan Islam Arrisalah menghadirkan dimensi yang perlu dipertimbangkan secara mendalam. Sistem pesantren yang mengintegrasikan kehidupan kerja dengan nilai-nilai keislaman seharusnya dapat menjadi faktor pembeda positif yakni ketika karyawan merasakan makna dan tujuan spiritual dalam pekerjaan mereka, toleransi terhadap ketidakseimbangan kerja-kehidupan dapat lebih tinggi. Namun demikian, temuan deskriptif menunjukkan bahwa item yang berkaitan dengan fleksibilitas waktu kerja dan kebijakan organisasional (TCR 61,8%) justru menjadi titik lemah yang paling signifikan, mengindikasikan bahwa nilai spiritual belum mampu mengkompensasi ketidakseimbangan struktural yang dirasakan karyawan. Hal ini mengisyaratkan bahwa organisasi pendidikan Islam yang ingin mempertahankan karyawan Generasi Z perlu

menyeimbangkan antara tuntutan operasional sistem pesantren dan kebutuhan well-being individu yang semakin meningkat.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z ($\beta = 0,151$; $t = 2,118$; $sig. = 0,037$). Nilai koefisien yang lebih kecil dibandingkan work-life balance menunjukkan bahwa meskipun pengembangan karir signifikan, efeknya secara relatif lebih kecil. Temuan ini menarik karena berbeda dari beberapa penelitian konteks korporat yang menempatkan pengembangan karir sebagai prediktor retensi dengan efek lebih besar (Holtom et al., 2024; Houssein et al., 2020). Perbedaan ini kemungkinan dipengaruhi oleh konteks lembaga pendidikan Islam yang memiliki struktur karir yang lebih terbatas secara hierarkis, sehingga dampak pengembangan karir terhadap retensi menjadi lebih terbatas meski tetap signifikan.

Temuan ini berbanding terbalik dengan studi Prajodi & Amalya (2024) yang menemukan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi Generasi Z di Bandar Lampung. Perbedaan ini dapat dijelaskan melalui faktor kontekstual: Arrisalah adalah lembaga pendidikan dengan sistem karir yang relatif tertutup dan hierarkis, di mana kejelasan atau ketidakjelasan jalur karir memiliki dampak yang lebih langsung terhadap keputusan bertahan. Sementara itu, pada konteks bisnis yang lebih dinamis seperti yang dikaji oleh Prajodi & Amalya, mobilitas karir eksternal lebih mudah sehingga pengembangan internal kurang relevan. Argumen ini didukung oleh data deskriptif penelitian ini: item yang berkaitan dengan pelatihan teknis memperoleh skor tinggi (TCR = 80%), namun item perencanaan dan jenjang karir yang sistematis memperoleh skor sangat rendah (TCR = 59,6–67%) mengindikasikan bahwa karyawan merasakan ketidaksesuaian antara kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dengan peluang karir yang tersedia.

Secara teoritis, temuan ini mendukung Human Capital Theory (Becker, 1966): investasi dalam pelatihan meningkatkan nilai karyawan, tetapi tanpa jalur karir yang jelas untuk mengaktualisasikan nilai tersebut, karyawan akan cenderung mencari organisasi lain yang lebih mengakomodasi pertumbuhan mereka. Career Development Theory (Grugulis, 2024) juga menegaskan bahwa bagi Generasi Z yang berada pada tahap eksplorasi dan pembentukan karir, transparansi dan aksesibilitas peluang kemajuan dalam organisasi merupakan faktor kritis dalam keputusan untuk bertahan. Dengan demikian, Arrisalah menghadapi tantangan ganda: di satu sisi telah berinvestasi dalam pelatihan, namun di sisi lain belum mampu menerjemahkan investasi tersebut ke dalam sistem pengembangan karir yang terstruktur dan transparan.

Penelitian ini mencakup tiga aspek utama. Pertama, penelitian ini merupakan salah satu yang pertama mengkaji secara simultan pengaruh work-life balance dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan Generasi Z dalam konteks lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Sebagian besar penelitian serupa dilakukan pada sektor industri dan jasa, sehingga temuan ini mengisi kekosongan literatur yang signifikan. Kedua, penelitian ini mengungkap dinamika unik lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren—di mana nilai spiritual dan tuntutan operasional sistem boarding school menciptakan kompleksitas work-life balance yang berbeda dari konteks korporat. Ketiga, kontribusi teoretis penelitian ini memperluas aplikasi Role Conflict Theory dan Human Capital Theory ke dalam konteks lembaga pendidikan Islam, yang selama ini masih terbatas dalam literatur manajemen SDM berbasis nilai. Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi Perguruan Islam Arrisalah dan lembaga pendidikan Islam serupa. Dalam aspek work-life balance, lembaga perlu merevisi kebijakan kerja dengan mempertimbangkan penerapan jadwal yang lebih fleksibel,

rotasi tugas pengawasan asrama yang lebih merata, dan pengurangan beban administratif yang tidak esensial. Studi Muarifah et al. (2024) menunjukkan bahwa program well-being yang terstruktur dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan secara signifikan. Dalam aspek pengembangan karir, diperlukan penyusunan peta karir yang transparan untuk setiap unit, sistem promosi berbasis kompetensi yang objektif, serta kebijakan mobilitas lintas unit yang terstruktur agar karyawan dapat mengoptimalkan potensi mereka tanpa harus keluar dari lembaga.

SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan dua temuan utama yang menjawab tujuan penelitian. Pertama, work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z di Perguruan Islam Arrisalah ($\beta = 0,268$; sig. = 0,019). Semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi keinginan mereka untuk tetap bertahan. Temuan ini terutama relevan mengingat karakteristik operasional boarding school yang intensif dan tuntutan jam kerja di luar kebiasaan. Kedua, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z ($\beta = 0,151$; sig. = 0,037). Semakin jelas jalur karir dan semakin beragam peluang pengembangan yang disediakan organisasi, semakin besar kecenderungan karyawan untuk bertahan. Kondisi ini sangat kritis mengingat persepsi karyawan terhadap pengembangan karir saat ini masih dalam kategori kurang baik (TCR = 68%). Secara simultan, kedua variabel menjelaskan 32,7% variasi retensi karyawan ($F = 23,517$; sig. = 0,000), dan model terbukti layak digunakan. Berdasarkan koefisien relatif, work-life balance memberikan kontribusi pengaruh yang lebih besar dibandingkan pengembangan karir, meskipun keduanya signifikan. Implikasi praktis terpenting adalah bahwa Perguruan Islam Arrisalah perlu segera mereformasi kebijakan kerja untuk meningkatkan fleksibilitas waktu dan mengurangi konflik peran, sekaligus membangun sistem pengembangan karir yang transparan dan terstruktur. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen SDM, khususnya retensi Generasi Z dalam konteks lembaga pendidikan Islam—sebuah domain yang masih sangat terbatas dalam kajian ilmiah. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil. Pertama, desain cross-sectional membatasi kemampuan inferensi kausal; studi longitudinal di masa mendatang dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang perubahan retensi dari waktu ke waktu. Kedua, penelitian hanya mencakup satu lembaga pendidikan Islam, sehingga generalisasi ke konteks lembaga lain perlu dilakukan dengan kehati-hatian. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional, serta variabel moderasi seperti intensitas nilai keislaman karyawan, untuk mendapatkan gambaran yang lebih kaya tentang dinamika retensi Generasi Z di lembaga pendidikan berbasis nilai.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- 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. <https://doi.org/10.26877/sta.v6i1.13082>

- Bahar, A. K. M. M., Islam, M. A., Hamzah, A., Islam, S. N., & Reaz, M. D. (2022). The efficacy of work-life balance for young employee retention: A validated retention model for small private industries. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 12(3), 367–394. <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2022.10042254>
- Becker, G. S. (1966). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. *The Economic Journal*, 76(303), 635–638. <https://doi.org/10.2307/2229541>
- Blau, G. (2007). Does a corresponding set of variables for explaining voluntary organizational turnover transfer to explaining voluntary occupational turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 135–148. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.007>
- Cascio, W. F. (2022). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2), 8–16. <https://doi.org/10.9790/487X-1420816>
- Deloitte Global. (2023). 2023 Gen Z and Millennial Survey. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Elfira, N., Sari, M., & Putra, R. S. (2021). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan Generasi Z. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 110–125.
- Enrika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. *International Journal of Business and Technology Management*, 14(3), 88–99.
- Foot, M., Hook, C., & Jenkins, A. (2016). *Introducing human resource management* (7th ed.). Pearson Education.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariat dengan program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Grugulis, I. (2024). Human capital theory. In *A guide to key theories for human resource management research* (pp. 93–99). Edward Elgar Publishing.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Heriyanto, D. (2024). *Indonesia Gen Z Report 2024*. Jobplanet Indonesia.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Holtom, B., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2024). The effects of career development, organizational commitment, and organizational support on employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 109(3), 401–418. <https://doi.org/10.1037/apl0001103>
- 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.

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley & Sons.
- Khoirunnisa, A., Rahman, F., & Sari, D. (2024). Pengaruh work-life balance terhadap retensi karyawan di sekolah Islam At-Tartil. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 45–62.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management: Essential perspectives* (4th ed.). Thomson/South-Western.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Muarifah, A. M., Prabowo, H., & Dharmaputra, M. F. (2024). Pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan work life balance terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Laksana Bus Manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(6), 772–787.
- 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, A., & Pandit, A. (2023). Managing Generation Z: Strategies for retaining young talent in contemporary organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 88–104. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v13i2.20412>
- Prajodi, G., & Amalya, W. R. (2024). Pengembangan karir dan kompensasi terhadap retensi karyawan Generasi Z di Bandar Lampung. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 14(2), 176–181.
- Purwatiningsih, E., & Sawitri, H. S. R. (2021). Analysis on the effect of work-life balance and career development on turnover intention for millennial generations. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(15), 80–88. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-05>
- Sari, I. D. A., & Dewi, I. (2020). The effect of career development, work environment, and organisational commitment to employee retention. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(6), 129–134.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252–265. <https://doi.org/10.1177/1080569913476543>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Kalis, M. C. I., & Hendri, M. I. (2024). The influence of reward, work-life balance on employee retention: The mediating effect of job satisfaction Generation Z employees in West Kalimantan. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 270–279.
- Twenge, J. M. (2023). *Generations: The real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and what they mean for America's future*. Atria Books.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Wallenburg, C. M., & Handfield, R. (2022). Social exchange theory. In *Handbook of theories for purchasing, supply chain and management research* (pp. 267–282). Edward Elgar Publishing.

- Yang, L. Q., & Dini, M. (2023). Job hopping as a generational phenomenon: Understanding turnover patterns in Generation Z employees. *Journal of Organizational Behavior*, 44(4), 589–607. <https://doi.org/10.1002/job.2706>
- Yulianti, Y., & Perizade, B. (2022). Analysis of the effect of work stress and work environment on employee performance (Case study in PT Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk plant Tanjung Api-Api). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(13), 2252–2269.