



Original Article

Remunerasi, *Work-life Balance* dan Budaya Organisasi : Studi terhadap Produktivitas Gen Z di KEK Industropolis Batang

Nurlita^{1✉}, Arif Wahyu Wirawan²

^{1,2}Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Korespondensi Email: nurlita0110@students.unnes.ac.id✉

Abstrak:

Produktivitas Generasi Z di KEK Industropolis Batang menjadi isu penting karena tingginya tingkat keluar-masuk tenaga kerja yang didominasi pekerja usia muda. Kondisi ini menunjukkan adanya faktor organisasi yang memengaruhi produktivitas, khususnya remunerasi, *Work-life Balance* (WLB), dan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh remunerasi, *Work-life Balance*, dan budaya organisasi terhadap produktivitas Generasi Z di KEK Industropolis Batang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 97 responden Generasi Z yang dipilih menggunakan teknik simple random sampling dari populasi 3.598 karyawan. Analisis data dilakukan dengan statistik deskriptif dan regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 26, serta melalui uji validitas, reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi, *Work-life Balance*, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dengan nilai signifikansi 0,000 dan Adjusted R Square sebesar 0,792. Secara parsial, ketiga variabel juga berpengaruh signifikan, dengan budaya organisasi sebagai variabel yang paling dominan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan produktivitas Generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh aspek finansial, tetapi juga oleh keseimbangan kehidupan kerja serta budaya organisasi yang suportif dan adaptif. Temuan ini memberikan implikasi bagi perusahaan untuk mengelola ketiga aspek tersebut secara optimal guna meningkatkan produktivitas karyawan Gen Z.

Kata kunci: produktivitas, remunerasi, *work-life balance*, budaya organisasi

Submitted	: 28 February 2026
Revised	: 05 March 2026
Acceptance	: 11 March 2026
Publish Online	: 12 March 2026

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

Copyright © 2026 by Author. Published by Universitas Syiah Kuala



Pendahuluan

Perkembangan digitalisasi di dunia kerja saat ini sangat pesat terutama perkembangan industri yang di dukung dengan keberadaan teknologi industri terbaru. Saat ini, dunia kerja telah mengalami transformasi menuju era Revolusi

Industri 4.0. Periode ini ditandai dengan munculnya berbagai inovasi yang memberikan dampak signifikan terhadap aktivitas sehari-hari, khususnya dalam hal sistem manajemen dan operasional perusahaan. Kemajuan teknologi juga menjadi sebuah tantangan baru bagi perusahaan di seluruh dunia dalam melakukan perubahan yang sejalan dengan transformasi digital era 4.0, sehingga menjadi keunggulan kompetitif bagi sebuah perusahaan. Kesiapan individu menjadi hal yang sangat penting dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang cepat dan kompleks. Kesiapan ini mencakup kemampuan mempersiapkan diri untuk masa depan, termasuk mengembangkan keterampilan baru serta beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang terus mengalami kemajuan. ([Hamdani et al., 2024](#); [Handayani, 2024](#))

Situasi ini akan menciptakan peluang organisasi apabila karyawan mampu merespon perubahan secara cepat, sehingga pemanfaatan peluang dapat dilakukan secara optimal. Untuk menghadapi kondisi tersebut, kehadiran generasi Z dipandang sebagai awal perubahan dalam menjalani era relivasi industri 4.0. Berbagai penelitian global menunjukkan bahwa Gen Z telah menjadi kekuatan utama dalam pasar tenaga kerja, dengan jumlah mencapai sekitar 2,8 miliar jiwa atau 25% dari populasi dunia, sehingga perannya semakin strategis dalam organisasi modern. Sejalan dengan hal tersebut, data Badan Pusat Statistik (BPS) berdasarkan Sensus Penduduk 2020 menunjukkan bahwa Gen Z yang lahir pada rentang 1997–2012 mendominasi struktur penduduk usia kerja di Indonesia, dengan jumlah sekitar 74,93 juta jiwa atau 27,94% dari total populasi, yang menegaskan besarnya potensi Gen Z dalam dunia kerja nasional. ([Badan Pusat Statistik, 2020](#); [Geiger, 2025](#); [Wahyudi & Sanyata, 2020](#)).

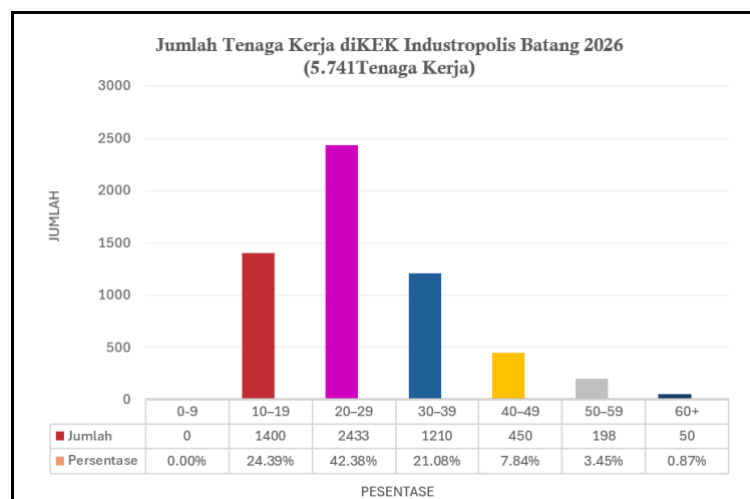
Gen Z, yang tumbuh dalam lingkungan digital, dapat menjadi agen perubahan yang efektif dalam organisasi karena memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap teknologi dan inovasi. Informasi dan teknologi telah terintegrasi secara fundamental dalam kehidupan mereka, mengingat latar belakang kelahiran mereka pada era di mana akses informasi, khususnya internet, telah menjadi norma global. Kondisi ini secara signifikan memengaruhi pembentukan nilai-nilai, perspektif, serta orientasi tujuan hidup mereka. Gen Z, yang kini mulai mendominasi angkatan kerja, membawa perspektif baru terkait cara bekerja serta harapan terhadap lingkungan kerja. Mereka cenderung menghargai sistem remunerasi yang adil dan kompetitif, *Work-life Balance* yang efektif, serta budaya organisasi yang suportif. Faktor-faktor tersebut menjadi aspek penting yang memengaruhi motivasi dan Produktivitas Gen Z. Selain itu, Gen Z tumbuh dalam lingkungan yang kompleks sehingga memiliki pandangan yang berbeda terhadap dunia kerja. Mereka umumnya berorientasi pada pengembangan karier, memiliki ambisi profesional, serta didukung oleh kemampuan teknis dan penguasaan bahasa yang baik. ([Napriadi & Emiyati, 2024](#); [Somantri et al., 2025](#)).

Perusahaan harus memiliki strategi yang memadai untuk meningkatkan semangat kerja karyawan Gen Z dengan tujuan memaksimalkan potensi mereka dan meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan produktivitas tenaga kerja nasional masih rendah dengan indeks 87,5% poin, dipengaruhi oleh sistem remunerasi yang tidak kompetitif dan kurangnya *Work-life Balance*. Penelitian internasional juga menunjukkan bahwa *Work-life Balance* berdampak positif pada kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan, serta laporan *World Economic Forum* yang menunjukkan Gen Z memprioritaskan kesejahteraan mental dan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga mempengaruhi produktivitas mereka, yang penting bagi perusahaan di industri jasa atau pembuatan barang, dengan konsep dasar meliputi efisiensi dan efektivitas. Secara konseptual, produktivitas

merupakan hubungan antara output yang dihasilkan, berupa barang atau jasa, dengan sumber daya yang digunakan dalam proses produksi, seperti tenaga kerja, modal, dan faktor pendukung lainnya. Menurut Sutrisno (2020), indikator produktivitas meliputi kemampuan kerja, peningkatan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu kerja, dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. (Badan Pusat Statistik, 2022; Bhuyan & Kumar, 2025; Villavicencio et al., 2026; Zahidi, 2023).

Studi internasional juga menunjukkan bahwa remunerasi yang mencakup insentif *non-moneter* dapat meningkatkan retensi dan produktivitas, sementara *Work-life Balance* yang buruk sering menyebabkan *burnout*, terutama di kalangan milenial dan Gen Z. Penelitian sebelumnya menyatakan kompensasi yang adil dan kompetitif memberikan insentif bagi pekerja untuk meningkatkan produktivitas, serta budaya kerja positif yang mencakup komunikasi baik, dukungan tim, dan lingkungan inklusif yang berkontribusi signifikan terhadap kepuasan dan produktivitas. selain itu, total *reward system*, termasuk total gaji, secara signifikan berdampak pada produktivitas karyawan dan kepuasan kerja, terutama bagi pekerja Gen Z. (Fitria & Kuswinarno, 2024; Gallup, 2021; Gomez et al., 2025; Kiselkina et al., 2019; Tarigan et al., 2022).

Penelitian ini dilakukan di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) *Industropolis* Batang karena kawasan ini merupakan industri yang relatif baru dan mulai beroperasi pada tahun 2022. Berdasarkan data Dinas Ketenagakerjaan Kabupaten Batang per Januari 2026, terdapat 16 perusahaan yang telah beroperasi dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 5.741 orang, sekitar 80% di antaranya merupakan Generasi Z. Dominasi Gen Z tersebut menjadikan KEK *Industropolis* Batang sebagai lokasi yang relevan dan strategis untuk mengkaji produktivitas tenaga kerja generasi muda di lingkungan industri.



Sumber : Data Dinas Ketenagakerjaan Batang

Gambar 1. Jumlah Tenaga Kerja di KEK *Industropolis* Batang

Berdasarkan gambar tersebut, jumlah tenaga kerja di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) *Industropolis* Batang tahun 2026 tercatat sebanyak 5.741 orang. Komposisinya didominasi oleh kelompok usia 20–29 tahun sebanyak 2.433 orang atau 42%, disusul usia 10–19 tahun sebanyak 1.400 orang atau 24%. Sementara itu, kelompok usia 30–39 tahun berjumlah 1.210 orang, usia 40–49 tahun sebanyak 450 orang, usia 50–59 tahun sebanyak 198 orang, dan usia 60 tahun ke atas sebanyak 50 orang. Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kerja berada pada usia muda, sehingga Generasi Z memiliki peran yang signifikan dalam mendukung aktivitas dan produktivitas di

kawasan industri tersebut.

Hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan adanya fenomena ketenagakerjaan yang cukup kontras. Berdasarkan informasi dari staf Disnaker kabupaten Batang, tercatat sekitar 100 tenaga kerja keluar setiap bulan tanpa alasan yang jelas di KEK *Industropolis* Batang. Tingginya angka *turnover* tenaga kerja ini mengindikasikan adanya permasalahan yang tidak semata-mata terkait dengan aspek struktural ketenagakerjaan, melainkan juga mencakup faktor psikologis dan organisasi yang berdampak signifikan terhadap produktivitas kerja Generasi Z.

Faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja adalah sistem remunerasi yang diterapkan oleh perusahaan. Kondisi ini sejalan dengan kebijakan upah di Kabupaten Batang yang tergolong cukup kompetitif di wilayah Jawa Tengah, terutama setelah adanya penyesuaian upah minimum. Sebelumnya, perbedaan tingkat upah menyebabkan banyak tenaga kerja memilih bekerja di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Kendal karena menawarkan gaji yang relatif lebih tinggi dibandingkan KEK *Industropolis* Batang, ditambah dengan jarak kedua kawasan yang tergolong berdekatan. Kondisi tersebut menjadi salah satu dasar bagi Pemerintah Kabupaten Batang untuk menaikkan upah minimum sesuai dengan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Tahun 2025 tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK), di mana UMK Kabupaten Batang mengalami kenaikan menjadi Rp2.708.520,00. Namun demikian, peningkatan tersebut belum sepenuhnya mampu menjamin stabilitas tenaga kerja maupun mendorong peningkatan produktivitas secara optimal, sebagaimana tercermin dari masih tingginya angka tenaga kerja yang keluar setiap bulan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan remunerasi yang secara normatif dinilai memadai dengan realitas produktivitas kerja Gen Z di KEK *Industropolis* Batang. Peningkatan UMK menjadi salah satu cara untuk menarik minat pekerja ke KEK *Industropolis* Batang. Karena itu, penelitian diperlukan apakah remunerasi akan berpengaruh terhadap minat kerja di KEK *Industropolis* Batang yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas karyawan di perusahaan.

Narasumber juga berpendapat bahwa perusahaan perlu memperhatikan aspek non-financial salah satunya adalah *Work-life Balance*, yang semakin menjadi perhatian utama tenaga kerja Gen Z dalam menentukan tingkat kenyamanan, loyalitas, dan produktivitas kerja. Secara regulatif, jam kerja di KEK *Industropolis* Batang telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, yaitu 40 jam kerja per minggu dengan ketentuan lembur maksimal 4 jam per hari atau 18 jam per minggu. Namun demikian, pemenuhan standar jam kerja tersebut belum tentu mencerminkan persepsi *Work-life Balance* pribadi yang dirasakan oleh tenaga kerja Gen Z. Hal ini menimbulkan gap antara pemenuhan aspek formal *Work-life Balance* dengan pengalaman kerja nyata yang berpotensi memengaruhi produktivitas.

Budaya organisasi menjadi faktor penting yang memengaruhi produktivitas kerja tenaga kerja Gen Z yang pada akhirnya membuat mereka keluar-masuk. Bagi tenaga kerja fresh graduate yang belum memiliki pengalaman kerja sebelumnya, budaya organisasi berperan signifikan dalam proses adaptasi, pembentukan sikap kerja, dan pencapaian kinerja. Sebaliknya, bagi tenaga kerja yang telah memiliki pengalaman kerja, budaya organisasi tidak selalu dipandang sebagai faktor yang dominan. Kompleksitas ini semakin meningkat dengan keberadaan perusahaan-perusahaan asing di KEK *Industropolis* Batang yang menerapkan budaya kerja berbeda, sehingga berpotensi menimbulkan perbedaan nilai, pola komunikasi, dan ekspektasi kerja di kalangan tenaga kerja Gen Z, di mana ada satu perusahaan yang sangat menekankan kedisiplinan waktu

pada karyawannya dan merupakan perusahaan dengan tingkat keluar masuk karyawan tertinggi di KEK Industri Batang.

Berdasarkan uraian dan fenomena yang ditemukan, dapat disimpulkan bahwa produktivitas Gen Z merupakan aspek penting dalam mendukung kinerja di KEK Industri Batang. Produktivitas tersebut diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain sistem remunerasi, *Work-life Balance*, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap produktivitas Gen Z di KEK Industri Batang.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Populasi penelitian adalah karyawan pada Perusahaan X di KEK Industri Batang yang berjumlah 4.500 orang, dengan 3.598 merupakan Generasi Z yang merupakan target penelitian. Sampel penelitian ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n= Jumlah sampel

N= Jumlah populasi penelitian

e= Margin Error (tingkat kesalahan sampel)

$$n = \frac{3.598}{1 + 3.598(0,1)^2}$$

$$n = 97$$

Berdasarkan perhitungan rumus tersebut, jumlah sampel yang ditetapkan sebanyak 97 responden dengan menerapkan teknik *probability sampling* melalui metode *simple random sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert 1–5, serta didukung oleh wawancara dan observasi untuk memperdalam temuan. Keabsahan data diuji melalui uji validitas dan reliabilitas. Sementara itu, analisis data mencakup statistik deskriptif dan regresi linier berganda, yang diawali dengan uji asumsi klasik meliputi uji normalitas dan multikolinearitas, kemudian dilanjutkan dengan uji hipotesis serta uji koefisien determinasi.

Hasil Penelitian

Pengujian validitas dilaksanakan menggunakan korelasi *Pearson* melalui SPSS versi 26 pada 97 responden. Instrumen penelitian terdiri dari 60 butir pertanyaan yang terdistribusi menjadi 12 butir untuk Remunerasi, 9 butir untuk *Work-life Balance*, 21 butir untuk Budaya Organisasi, dan 18 butir untuk Produktivitas. Hasil uji validitas mengonfirmasi bahwa seluruh item dinyatakan valid, ditandai dengan nilai signifikansi di bawah 0,05 serta nilai *r* hitung yang lebih besar dari *r* tabel (0,168). Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*, yang menghasilkan nilai Remunerasi 0,899, *Work-life Balance* 0,885, Budaya Organisasi 0,914, dan Produktivitas 0,886. Dengan demikian, seluruh instrumen dinyatakan reliabel karena

nilai *Cronbach's Alpha* melebihi ambang batas 0,7

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif berfungsi untuk memaparkan data yang telah terkumpul sesuai dengan kondisi aslinya, tanpa bertujuan untuk melakukan generalisasi atau menarik kesimpulan yang berlaku umum. Pada penelitian ini, analisis statistik deskriptif dilakukan menggunakan kuesioner skala Likert. Kategori yang ditetapkan berdasarkan nilai antara 1,00 dan 5,00.

Tabel 1. Hasil Uji Statistik Deskriptif

	N	Descriptive Statistics				
		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Remunerasi	97	21.00	60.00	45.3711	8.87097	78.694
Work-life Balance	97	12.00	45.00	34.2268	6.56300	43.073
Budaya Organisasi	97	39.00	105.00	81.8763	12.70274	161.360
Produktivitas	97	37.00	90.00	70.8041	9.99233	99.847
Valid N (listwise)	97					

Sumber : Data Diolah (2026)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai rata-rata dari variabel remunerasi (X1) adalah 45,37 atau 3,78 per item dengan kategori baik, variabel *Work-life Balance* (X2) adalah 34,22 atau 3,80 per item dengan kategori baik, variabel Budaya Organisasi (X3) sebesar 81,87 atau 3,90 dengan kategori baik dan variabel Produktivitas (Y) adalah 70,80 atau 3,93 dengan kategori baik. Hasil ini menunjukkan bahwa responden menilai kondisi remunerasi, *Work-life Balance*, serta budaya organisasi yang ada sudah berjalan dengan baik dan diikuti dengan tingkat produktivitas yang juga berada dalam kategori baik. Dengan demikian, secara deskriptif dapat disimpulkan bahwa kondisi variabel penelitian di *Industropolis* Batang berada pada tingkat yang baik berdasarkan persepsi Generasi Z.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakuakn terhadap variabel remunerasi, *Work-life Balance*, budaya organisasi dan produktivitas karyawan. Pengujian dilakukan menggunakan metode *One-Sample Kolmogorav-Smirnov (K-S)* dengan bantuan SPSS versi 26. Data dikatakan Berdistribusi Normal apabila nilai signifikansi > 0,05. Sebaliknya, jika nilai signifikansi < 0,05, maka data dianggap tidak berdistribusi normal.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
Unstandardized Residu		
N		97
Normal	Mean	.0000000
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	4.48462953

Most Extreme Differences	Absolute Positive	.075
	Negative	.072
Test Statistic		-.075
Asymp. Sig. (2-tailed)		.075
a. Test distribution is Normal.		.200 ^{c,d}
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber : Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji normalitas, nilai signifikansi (Asymp.Sig. 2-tailed) tercatat sebesar 0,200, yang mengindikasikan nilai p-value > 0,05. Hal ini menyimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal dan telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga layak digunakan untuk analisis persamaan regresi.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas bertujuan mendeteksi adanya multikolinearitas yang dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF) atau *Tolerance*. Jika nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10,00 maka model regresi dianggap tidak mengalami masalah multikolinearitas.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	12.215	3.151		3.876	.000		
Remunera	.270	.087	.240	3.125	.002	.367	2.726
Work-life Balance	.271	.098	.178	2.762	.007	.523	1.914
Budaya Organisasi	.453	.054	.575	8.330	.000	.454	2.202

Dependent Variable : Y

Sumber : Data Diolah (2026)

Dari hasil pengujian tabel diatas menunjukkan bahwa masing masing variabel yaitu, remunerasi dengan nilai Tolerance 0,367 > 0,10 dan nilai VIF 2,726 < 10,00. Variabel *Work-life Balance* mempunyai nilai Tolerance 0,523 > 0,10 dan nilai VIF 1.914 < 10,00. Variabel Budaya Organisasi mempunyai nilai Tolerance 0,454 > 0,10 dan nilai VIF 2,202 < 10,00. Artinya ketiga variabel tersebut memiliki nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10,00. Maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independent tidak terjadi multikolinieritas pada model regresi.

Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residual pada setiap pengamatan.

Dalam penelitian ini, uji heterokedastisitas dilaksanakan dengan metode uji Glejser, dan ketentuan yang digunakan adalah apabila nilai signifikansi dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,05.

Tabel 4. Hasil Uji Heterokedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Coefficients ^a Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	8.304	1.951			.00
Remunerasi	-.056	.054	-.171	.257	.29
<i>Work-life Balance</i>	.049	.061	.110	1.045	.423
Budaya Organisasi	-.049	.034	-.215	804	.146
				1.466	

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber : Data Diolah (2026)

Data diatas menunjukkan bahwa hasil dari nilai signifikan masing-masing variabel yaitu, variabel Remunerasi (X1) sebesar 0,29 > 0,05. Variabel *Work-life Balance* 0,42 > 0,05. Variabel Budaya Organisasi 0,14 > 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut tidak mengalami gejala heterokedastisitas.

Analisis regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda dilakukan untuk mengidentifikasi signifikansi pengaruh secara parsial maupun simultan, serta mengukur besaran dan arah hubungan (positif atau negatif) antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Hasil uji regresi linear berganda tersebut disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 5. Uji Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Costant)	12.215	3.151		3.876	.000		
Remunera	.270	.087	.240	3.125	.002	.367	2.726
<i>Work-life Balance</i>	.271	.098	.178	2.762	.007	.523	1.914
Budaya Organisasi	.453	.054	.575	8.330	.000	.454	2.202

Dependent Variable : Y

Sumber : Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda pada tabel di atas, diperoleh persamaan regresi $Y = 12,215 + 0,270X_1 + 0,271X_2 + 0,453X_3 + e$. Dimana Variabel X1 Remunerasi, Variabel X2 *Work-life Balance*, variabel X3 Budaya Organisasi dan variabel Y Produktivitas karyawan. Dari hasil permasaam regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa

nilai konstanta sebesar 12,215 menunjukkan bahwa apabila variabel remunerasi, *Work-life Balance*, dan budaya organisasi bernilai 0, maka produktivitas Gen Z memiliki nilai sebesar 12,215.

Koefisien regresi variabel remunerasi sebesar 0,270 menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap produktivitas. Artinya, setiap peningkatan satu satuan remunerasi akan meningkatkan produktivitas Generasi Z sebesar 0,270 satuan. Koefisien regresi variabel *Work-life Balance* sebesar 0,271 menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap produktivitas. Hal ini berarti semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, maka produktivitas Generasi Z juga akan meningkat sebesar 0,271 satuan. Koefisien regresi variabel budaya organisasi sebesar 0,453 menunjukkan pengaruh positif terhadap produktivitas. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka produktivitas Generasi Z akan meningkat sebesar 0,453 satuan.

Dari ketiga variabel independen tersebut, budaya organisasi memiliki koefisien paling besar, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi produktivitas Generasi Z di *Industropolis Batang*.

Uji Simultasn (uji F)

Uji simultan atau uji F dilakukan untuk menentukan pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat dengan membandingkan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai $sig < 0,05$. Sebaliknya jika nilai $sig > 0,05$ atau $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka variabel *independent* yang diuji tidak memberikan pengaruh simultan terhadap variabel *dependent*.

Tabel 6. Hasil Uji F

ANOVA ^a					
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	7654.536	3	2551.512	122.901
	Residual	1930.743	93	20.761	
	Total	9585.278	96		
a. Dependent Variable : Y					
b. Predictors: (Constant), X ₃ ,X ₂ ,X ₁					

Sumber : Data Diolah (2026)

Hasil diatas menunjukan nilai $sig 0,000 < 0,05$ dan nilai $F_{hitung} 122,901 > F_{tabel} 2,143$. maka disimpulkan bawa variabel independent, remunerasi, *Work-life Balance* dan budaya organisasi secara bersama memiliki nilai simultan berpengaruh terhadap variabel dependent produktivitas. Atau dapat dikatakan "Terdapat pengaruh signifikan antara remunerasi, *Work-life Balance*, budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan".

Uji Parsial (uji T)

Uji parsial atau uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independet terhadap variabel dependent. Pengujian ini dilakukan dengan

membandingkan nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ atau nilai $sig < 0,05$ dari variabel yang diuji.

Tabel 7. Hasil Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	12.215	3.151		3.876	.000		
Remunera	.270	.087	.240	3.125	.002	.367	2.726
<i>Work-life Balance</i>	.271	.098	.178	2.762	.007	.523	1.914
Budaya Organisasi	.453	.054	.575	8.330	.000	.454	2.202

Dependent Variable : Y

Sumber : Data Diolah (2026)

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji hipotesis berdasarkan uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa hasil pengujian statistik dengan SPSS 25 pada variabel independen adalah sebagai berikut. Pada variabel remunerasi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,125 > t_{tabel} 1,661 dengan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa remunerasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. variabel *Work-life Balance* diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,762 > t_{tabel} 1,661 dengan nilai signifikansi $0,007 < 0,05$. Dengan demikian, *Work-life Balance* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Sedangkan pada variabel budaya organisasi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 8,330 > t_{tabel} 1,661 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Dengan demikian, secara parsial remunerasi, *Work-life Balance*, dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh signifikan terhadap produktivitas Generasi Z di *Industropolis* Batang.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi dilakukan untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menjelaskan variasi pada variabel terikat, yaitu produktivitas. Jika nilai koefisien determinasi $R^2 = 0$ maka variabel independen tidak memiliki pengaruh sama sekali terhadap variabel dependen. Namun apabila $R^2 = 1$ maka variabel bebas berpengaruh 100% terhadap variabel terikat. Pengujian koefisien determinasi yang digunakan dalam penelitian ini dibantu oleh SPSS versi 26.

Tabel 8. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Error of the Estima
1	.894 ^a	.799	.792	4.55639
Predictors: (Constant), X ₃ , X ₂ , X ₁				
Dependent Variable: Y				

Sumber : Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, diperoleh nilai *Adjusted R Square*

sebesar 0,792 atau 79,9%. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa variabel remunerasi, *Work-life Balance*, dan budaya organisasi secara simultan memengaruhi produktivitas karyawan sebesar 79,9%, sedangkan sisanya sebesar 19,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam studi ini.

Pembahasan

Pengaruh Remunerasi, *Work-life Balance* dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Gen Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, variabel remunerasi, *Work-life Balance*, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan Generasi Z di Industri Batang. Hal ini dibuktikan melalui uji F simultan yang menghasilkan nilai F hitung sebesar 122,901 dengan nilai signifikansi 0,000, sedangkan nilai F tabel sebesar 2,143. Berdasarkan kriteria pengujian, nilai signifikansi $< 0,05$ dan nilai F hitung $>$ dari F tabel, sehingga hipotesis pertama (H1) diterima.

Penelitian tersebut juga menunjukkan besaran pengaruh variabel remunerasi, *Work-life Balance* dan budaya organisasi dapat ditunjukkan dalam hasil uji koefisien determinasi simultan (R^2) yang menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara simultan mempengaruhi produktivitas karyawan sebesar 79,2% dan sisanya 19,1% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian. Variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel Produktivitas karyawan dalam penelitian ini berdasarkan hasil nilai koefisien adalah variabel budaya organisasi sebesar 0,453.

Berdasarkan hasil penelitian ini, temuan bahwa remunerasi, *Work-life Balance*, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan Gen Z di Industri Batang sejalan dengan Teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, yang menyatakan bahwa individu akan terdorong untuk bekerja secara optimal apabila kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri dapat terpenuhi. Remunerasi memenuhi kebutuhan dasar dan rasa aman, *Work-life Balance* mendukung kebutuhan sosial dan psikologis, serta budaya organisasi memenuhi kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri, sehingga mendorong peningkatan produktivitas karyawan.

Pengaruh Remunerasi Terhadap Produktivitas Gen Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan Gen Z. nilai rata-rata 45,37 atau 3,78 per item berada dalam kategori baik. Hasil uji regresi menunjukkan koefisien sebesar 0,270 yang berarti remunerasi berpengaruh positif terhadap produktivitas. Artinya, semakin baik sistem remunerasi yang diberikan, maka semakin meningkat produktivitas karyawan. Uji parsial menunjukkan nilai Thitung sebesar 3,125 $>$ Ttabel 1,661 dengan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa remunerasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan Generasi Z di Industri Batang. Hasil tersebut selaras dengan penelitian terdahulu yang mengungkapkan sistem remunerasi yang adil dan kompetitif memberikan insentif bagi karyawan sehingga berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan dan produktivitas karyawan, serta berpengaruh sangat positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, dan bahwa total reward system yang diterapkan dengan baik secara signifikan berdampak pada produktivitas karyawan khususnya Gen Z, yang pada gilirannya secara positif mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Artinya jika individu diberikan

pengaturan remunerasi atau imbalan yang sesuai akan memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, dan bahwa kompensasi dalam hal ini remunerasi memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan yang dianggap sebagai faktor utama dalam meningkatkan produktivitas karyawan. ([Ali et al., 2025](#); [Darmawati et al., 2024](#); [Fitria & Kuswinarno, 2024](#); [Sutarman & Sunardi, 2022](#); [Tarigan et al., 2022](#))

Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Produktivitas Gen Z

Work-life Balance berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dengan nilai rata-rata 34,22 atau 3,80 per item dalam kategori baik. Hasil regresi menunjukkan koefisien sebesar 0,271 yang berarti terdapat pengaruh positif antara *Work-life Balance* terhadap produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, maka produktivitas karyawan Generasi Z akan semakin meningkat. Uji parsial menunjukkan nilai T_{hitung} sebesar 2,762 > T_{tabel} 1,661 dengan nilai signifikansi $0,007 < 0,05$ sehingga *Work-life Balance* terbukti berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Hasil ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil konsisten bahwa karyawan Gen Z sangat bergantung pada *Work-life Balance* untuk mempertahankan produktivitas mereka, keseimbangan kehidupan kerja secara signifikan mempengaruhi produktivitas karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, implementasi *Work-life Balance* menunjukkan dampak positif terhadap produktivitas karyawan serta kinerja organisasi secara keseluruhan dalam konteks manajemen sumber daya manusia, khususnya bagi Generasi Z.. ([Cahyanuzul et al., 2025](#); [Indradewa & Prasetyo, 2023](#); [Mahardika et al., 2022](#); [Semlali & Hassi, 2016](#); [Vitaharsa Indra & Wasino, 2025](#))

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Gen Z

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dengan nilai rata-rata 81,87 atau 3,90 per item yang berada pada kategori baik. Hasil regresi menunjukkan koefisien sebesar 0,453 yang berarti budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka produktivitas karyawan Generasi Z akan semakin meningkat. Uji parsial menunjukkan nilai T_{hitung} sebesar 8,330 > T_{tabel} 1,661 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas dan menjadi variabel yang paling dominan dalam penelitian ini. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu dimana variabel budaya organisasi memiliki pengaruh sebesar 31,4%, dari variabel lain dan lebih dominan. Ini menunjukkan bahwa budaya yang telah diterapkan serta komitmen yang dipegang oleh karyawan memiliki dorongan signifikan bagi efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Penelitian lain mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan, norma-norma organisasi pada gilirannya berdampak terhadap komitmen karyawan, khususnya terkait produktivitas, pengembangan profesional, pengakuan, penghargaan kinerja, serta pembentukan lingkungan kerja yang positif. ([Etalong & Chikeleze, 2023](#); [Iskamto, 2023](#); [Robbins & Judge, 2024](#); [Schneider et al., 2017](#); [Vera, 2025](#))

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa remunerasi, *Work-life Balance*, dan budaya organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas Generasi Z di KEK

Industropolis Batang. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan variasi produktivitas sebesar 79,9%, yang berarti sebagian besar produktivitas karyawan Gen Z dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut. Secara parsial, remunerasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dengan koefisien sebesar 0,270, yang menunjukkan bahwa sistem imbalan yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. *Work-life Balance* juga berpengaruh signifikan dengan koefisien sebesar 0,271, yang menegaskan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi faktor penting bagi Gen Z dalam mempertahankan produktivitas. Sementara itu, budaya organisasi memiliki pengaruh paling dominan dengan koefisien sebesar 0,453, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja, nilai, norma, serta pola komunikasi dalam organisasi sangat menentukan tingkat produktivitas karyawan Gen Z. Temuan ini sejalan dengan teori kebutuhan Abraham Maslow, di mana pemenuhan kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri secara bersama-sama mendorong individu untuk bekerja secara optimal. Dengan demikian, peningkatan produktivitas Gen Z di KEK *Industropolis* Batang tidak hanya bergantung pada aspek finansial, tetapi juga pada keseimbangan kehidupan kerja dan budaya organisasi yang suportif.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan di KEK *Industropolis* Batang disarankan untuk lebih mengoptimalkan sistem remunerasi agar tetap kompetitif, adil, dan transparan sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja Generasi Z. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat penerapan *Work-life Balance* melalui kebijakan kerja yang lebih fleksibel dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Mengingat budaya organisasi merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi produktivitas, maka perusahaan perlu membangun budaya kerja yang suportif, komunikatif, dan adaptif terhadap karakteristik Gen Z. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengintegrasikan variabel lain di luar cakupan penelitian ini guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan.

Daftar Pustaka

- Ali, A. G. Al, Omar, A. M., & Osman, A. I. (2025). The Role of Employee Compensation on Organizational Productivity among Small Business in Banadir Region, Mogadishu, Somalia. *Qubahan Academic Journal*, 5(4), 177–193. <https://doi.org/10.48161/qaj.v5n4a1771>
- Badan Pusat Statistik. (2020, February 24). *Jumlah Penduduk Indonesia Berdasarkan Kelompok Umur*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id>
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Indeks Produktivitas Tenaga Kerja Nasional 2022*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id>
- Bhuyan, S., & Kumar, S. (2025). Effect of Work-Life Balance on Employee Well-Being. In *Navigating Bias in Human Resource Management* (pp. 131–154). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7132-9.ch005>
- Cahyanuzul, P. A., Handayani, S., & Afriyani, F. (2025). The Impact of Work-Life Balance and Job Satisfaction on Employee Productivity. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(2), 350–359. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i2.1177>
- Darmawati, T., Novalia, N., & Apriana, S. (2024). Pengaruh Remunerasi dan Iklim Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Driver CV. Kencana Globalindo Mandiri Palembang. *Nurkardina Novalia*, 798–815. <https://doi.org/https://doi.org/10.31851/jmwe.v20i4.12740>

- Etalong, T. A., & Chikeleze, F. O. (2023). Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Survey of Selected Public Sector Organizations in Enugu. *European Journal of Business and Innovation Research*, 11(7), 73–86. <https://doi.org/10.37745/ejbir.2013/vol11n77386>
- Fitria, N., & Kuswinarno, M. (2024). Peran Kompensasi dan Budaya Kerja Perusahaan Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Medika Akademik*, 2(11), 3031–5220. <https://doi.org/10.62281>
- Gallup. (2021, June 15). *State of the Global Workplace Report*. Gallup Press. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/gen-z-millennial-digital-banking.html>
- Geiger, A. (2025, April 24). 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/>
- Gomez, K., Mawhinney, T., & Betts, K. (2025, July 24). *Understanding Generation Z in the workplace*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/Industries/consumer/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>
- Hamdani, H., Jalinus, N., & Abdullah, R. (2024). Era Baru Pendidikan Vokasi : Menuju Merdeka Belajar dan Tantangan Dunia Kerja 4.0. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Teknik Dan Kejuruan*, 17(2), 120. <https://doi.org/10.20961/jiptek.v17i2.88904>
- Handayani, K. (2024). Strategi Adaptif untuk Mempertahankan Tenaga Kerja di Era Society 5.0: Menghadapi Tantangan Cobot. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.59837/jpnmb.v1i3.50>
- Intradewa, R., & Prasetyo, A. A. (2023). The influence of flexible working arrangements and work-life balance on job satisfaction: A double-layered moderated mediation model. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(Oktober), 449–476. <https://doi.org/https://doi.org/10.24914/jeb.v26i2.9551>
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47–55. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
- Kiselkina, O. V., Karbulatskaya, Z. V., Pratchenko, O. V., & Guzelbaeva, G. T. (2019). *Labor Productivity Improvement: The Role of Remuneration in the New Qualification System* (pp. 57–64). https://doi.org/10.1007/978-3-030-26284-6_6
- Mahardika, A. A., Ingarianti, T. M., & Zulfiana, U. (2022). Work-life balance pada karyawan generasi Z. *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, 1, 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.58959/cjss.v1i1.8>
- Napriadi, & Emiyati, A. (2024). Menggali Pontensi Generasi Z Sebagai Agen Perubahan Di Masyarakat Multikultura. *The Proceeding National Conference of Christian Education and Theology*, 2(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.46445/nccet.v2i2.965>
- Robbins, S., & Judge, T. (2024). *Organizational Behavior, Global Edition* (19th ed., pp. 800–799). Pearson Education Limited. <http://www.pearsonglobaleditions.com/>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Semlali, U., & Hassi, A. (2016). Work-Life Balance: How Can We Help Women IT Professionals in Morocco? . *Journal of Global Responsibility*, 7(2), 210–225. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JGR-07-2016-0017>
- Somantri, A., Imbrani, H., & Ramadanti, S. (2025). Faktor-Faktor Penentu Motivasi Kerja Generasi Z di Lingkungan Korporasi: Sebuah Tinjauan Empiris. *Economix and Digital Business Review*, 7(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/ecotal.v7i1.3000>
- Sutarman, A., & Sunardi, N. (2022). The Role of Organizational Commitment and

- Employee Compensation in Increasing Employee Productivity In The Pharmaceutical Industry. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 6(1), 54. <https://doi.org/10.32493/frkm.v6i1.25636>
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber daya Manusia* (11th ed.). Kencana Purnada Media Group.
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 1041–1065. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>
- Vera, L. O. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Organisasi pada PT Argo Pantes Tbk. *Jurnal Manajemen Dan Investasi (MANIVESTASI)*, 7(1), 77–89. <https://doi.org/10.31851/jmanivestasi.v7i1.18727>
- Villavicencio, M. F., Feijoo-Jaramillo, I., Cordero, D., & López-Feijoo, M. (2026). The role of internal marketing in job satisfaction: Effects on the selfperceived productivity of bank employees in Latin America. *Tec Empresarial*, 20(1), 48–68. <https://doi.org/10.18845/te.v20i1.8394>
- Vitaharsa Indra, L., & Wasino, H. (2025). The Influence of Work-Life Balance on Employee Productivity: A Literature Review in the Context of Modern Companies. *IJHABS | International Journal of Humanity Advance*, 2(4), 385–396. <https://doi.org/https://doi.org/10.59971/ijhabs.v2i4.419>
- Wahyudi, C. G., & Sanyata, S. (2020). Getting to Know the Characteristics of the Z-Generation Career Options as the Industrial Revolution Activator 4.0 in Indonesia. *Proceedings of the 2nd International Seminar on Guidance and Counseling 2019 (ISGC 2019)*, 2(46). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200814.056>
- Zahidi, S. (2023, April 30). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>