

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh pelatihan, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan generasi Z di Surabaya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan pelatihan yang diberikan perusahaan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mampu meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta pemahaman karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif.
2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z. Karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi, seperti tepat waktu, mematuhi peraturan perusahaan, serta bertanggung jawab terhadap tugasnya, cenderung menghasilkan kinerja yang lebih optimal.
3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z. Pemberian gaji, insentif, dan tunjangan yang adil dan sesuai mampu meningkatkan motivasi kerja sehingga berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas kerja karyawan.
4. Secara simultan, pelatihan, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi ketiga faktor tersebut sangat penting dalam meningkatkan performa karyawan di perusahaan jasa dan manufaktur.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan metode ilmiah yang berlaku, namun peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan tersebut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses penelitian dan perlu disampaikan agar hasil penelitian ini lebih proporsional.

1. Tidak semua data responden yang terkumpul dapat digunakan dalam analisis akhir. Terdapat beberapa responden yang tidak memenuhi kriteria penelitian yang telah ditetapkan (seperti batasan usia karyawan Generasi Z atau domisili bekerja di Surabaya), sehingga sebagian data harus dikeluarkan demi menjaga validitas dan keakuratan hasil penelitian. Hal ini dilakukan agar kesimpulan yang ditarik benar-benar merepresentasikan populasi yang menjadi target utama penelitian.
2. Ruang lingkup penelitian ini hanya difokuskan pada karyawan Generasi Z yang berdomisili di Surabaya. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum dapat sepenuhnya mewakili perilaku karyawan atau profesional di wilayah lain atau pada kelompok usia yang berbeda (seperti Generasi Y atau *Baby Boomers*). Setiap wilayah dan segmen umur memiliki karakteristik serta budaya kerja yang beragam, sehingga kemungkinan terdapat perbedaan hasil apabila penelitian dilakukan pada konteks geografis atau kelompok umur yang berbeda. Selain itu, penelitian ini tidak mengkhususkan pada sektor industri tertentu, sehingga hasil yang didapat merupakan gambaran umum dan mungkin memiliki nuansa yang berbeda jika dilakukan secara spesifik

pada industri yang sangat tinggi tingkat inovasinya, seperti industri kreatif atau teknologi digital.

3. Data dikumpulkan melalui kuesioner secara mandiri (*self-report*), sehingga jawaban yang diberikan sangat bergantung pada persepsi, cara pandang, dan kejujuran responden pada saat pengisian. Hal ini memungkinkan adanya perbedaan interpretasi antar-responden terhadap poin-poin pernyataan yang diajukan, yang mana dapat memengaruhi objektivitas data yang terkumpul.

Dengan memahami keterbatasan-keterbatasan tersebut, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan referensi bagi penelitian selanjutnya, serta memberikan gambaran yang lebih realistis mengenai temuan yang diperoleh.

### **5.3 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, serta keterbatasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka pada bagian ini peneliti menyampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Saran-saran ini disusun sebagai bentuk kontribusi praktis dan akademik dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Saran yang diberikan tidak hanya ditujukan bagi peneliti dan penelitian selanjutnya

#### **1. Saran bagi peneliti**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyarankan agar penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pembelajaran dan referensi dalam memahami perilaku psikologis dan profesional karyawan Generasi Z, khususnya dalam kaitannya dengan pengembangan inovasi di tempat kerja.

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan pendalaman analisis, baik dari sisi teori maupun metode, sehingga hasil penelitian dapat memberikan kontribusi yang lebih luas terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, peneliti menyarankan agar proses pengumpulan data di masa depan dapat dilakukan dengan pendekatan yang lebih beragam, seperti wawancara mendalam, sehingga dapat memperkaya pemahaman terhadap alasan di balik keterikatan dan dorongan inovasi karyawan secara lebih detail.

## **2. Saran bagi peneliti selanjutnya**

Peneliti perlu meningkatkan ketelitian dan ketepatan dalam proses penyusunan instrumen penelitian agar setiap indikator yang digunakan benar-benar mampu merepresentasikan variabel yang diteliti. Hal ini penting untuk meminimalkan potensi bias dan meningkatkan validitas serta reliabilitas hasil penelitian dan peneliti perlu memperdalam pemahaman teoritis terkait manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pelatihan, disiplin kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan, sehingga analisis yang dilakukan dapat lebih komprehensif serta memiliki landasan teori yang lebih kuat, dalam proses pengumpulan data, peneliti perlu meningkatkan kemampuan komunikasi dan koordinasi dengan responden agar tingkat pengembalian kuesioner lebih optimal serta data yang diperoleh lebih akurat dan objektif, peneliti diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan cakupan variabel yang lebih luas serta objek penelitian yang lebih beragam guna memberikan kontribusi ilmiah yang lebih signifikan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

### 3. Saran bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh pelatihan, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Generasi Z pada perusahaan jasa dan manufaktur di Surabaya, maka beberapa saran yang dapat diberikan kepada perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Kualitas dan Relevansi Program Pelatihan  
Perusahaan disarankan untuk merancang dan mengimplementasikan program pelatihan yang lebih terstruktur, berkelanjutan, serta disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan perkembangan teknologi. Materi pelatihan hendaknya tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis (hard skills), tetapi juga pada pengembangan keterampilan non-teknis (soft skills) seperti komunikasi, kerja sama tim, dan problem solving. Selain itu, metode pelatihan yang interaktif dan berbasis teknologi dinilai lebih sesuai dengan karakteristik Generasi Z yang adaptif terhadap digitalisasi.
2. Penguatan Sistem Disiplin Kerja yang Konsisten dan Transparan  
Perusahaan perlu menerapkan aturan kerja secara jelas, konsisten, dan adil kepada seluruh karyawan. Penerapan disiplin kerja sebaiknya tidak hanya bersifat represif melalui pemberian sanksi, tetapi juga bersifat preventif melalui pembinaan dan pengarahan yang berkelanjutan. Sistem pengawasan dan evaluasi kinerja juga perlu dilakukan secara periodik agar karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai standar kerja yang diharapkan perusahaan.

3. Evaluasi dan Pengembangan Sistem Kompensasi yang Kompetitif  
Perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi secara berkala terhadap sistem kompensasi yang berlaku agar tetap kompetitif dan sesuai dengan kontribusi karyawan dan mempertimbangkan prinsip keadilan internal dan eksternal, sehingga karyawan merasa dihargai atas kinerjanya. Selain kompensasi finansial seperti gaji dan insentif, perusahaan juga dapat memberikan kompensasi non-finansial seperti penghargaan, peluang pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang nyaman guna meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.
4. Peningkatan sistem evaluasi kinerja perusahaan disarankan untuk menerapkan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan terukur dengan indikator yang jelas. Evaluasi yang dilakukan secara transparan akan membantu karyawan memahami kekuatan dan kelemahan mereka, sehingga dapat meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Akmal, A., & Tamini, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Praktik Modern*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Alhidayatullah, M. A. (2022). Peran pelatihan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pertunjukan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 112–124.
- Amanda, N., & Trinanda, F. (2021). Pengaruh sistem kompensasi terhadap motivasi dan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 95– 104.
- Anggereni, N. (2019). Pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai upaya peningkatan kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 45–53.
- Apalia, E. (2017). Effects of discipline management on employee performance. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 19–26.
- Arfandi, & Kasran, M. (2023). Pengaruh work life balance dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Sumber Graha Sejahtera (SGS) Luwu. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 77–89.
- Arifin, Z., & Pandowo, M. (2020). Analisis kinerja karyawan dalam perspektif manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 14(3), 121–130.
- Becker, G. S. (1962). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cole, G. A. (2016). *Personnel and Human Resource Management*. London: Thomson Learning.
- Cooke, H. (2012). *Discipline and Organizational Behavior*. New York: Routledge.
- Ekeabasi, C. A., & Ebiasuode, A. (2022). The impact of employee discipline on organizational survival. *International Journal of Business Studies*, 14(1), 88–101.
- Eldyani, M., & Wardoyo, C. (2018). Peran instruktur pelatihan terhadap peningkatan kompetensi karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 6(3), 22–31.
- Febriansyah, M., & Wahab, A. (2017). Kinerja pegawai dalam perspektif manajemen publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 4(2), 67–78.
- Firdaus, R., & Oetarjo, T. (2020). *Kompensasi dan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Flippo, E. B. (2016). *Personnel Management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*.

Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Indrawan, R., & Yaniawati, P. (2014). *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran*. Bandung: Refika Aditama.

Kaswan. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Maryadi, D. (2019). *Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: CV Budi Utama.

Mondy, R. W. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). New York: Pearson Education.

Nursyahputri, A., & Saragih, R. (2019). Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 101–115.

Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Rochimin, M., & Sukrispiyanto. (2022). Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Garudamuda Malang. *Jurnal Akademika*, 11(2), 45–55.

Safriela, A., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Samudra Artajaya. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(1), 55–64.

Salman. (2012). *Pelatihan dan Pengembangan Karyawan*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Utami, S. (2019). *Manajemen Kompensasi dan Motivasi Karyawan*. Yogyakarta: CV Andi Offset.

Widodo, S. E. (2016). *Manajemen Kompensasi dan Kinerja*. Yogyakarta: BPFE.