

**PENGARUH HUMAN RELATION, KOMPENSASI NON FINANSIAL, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK MANDIRI TASPEN KANTOR CABANG MANADO**

*THE INFLUENCE OF HUMAN RELATION NON-FINANCIAL COMPENSATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION AT PT. BANK MANDIRI TASPEN MANADO BRANCH OFFICE*

Oleh:

**Rendy D. Iroth<sup>1</sup>**  
**Victor P.K. Lengkong<sup>2</sup>**  
**Regina T. Saerang<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail:

<sup>1</sup>[rendydavemark@gmail.com](mailto:rendydavemark@gmail.com)

<sup>2</sup>[vpk.lengkong@unsrat.ac.id](mailto:vpk.lengkong@unsrat.ac.id)

<sup>3</sup>[regina.saerang@unsrat.ac.id](mailto:regina.saerang@unsrat.ac.id)

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh human relation, kompensasi non finansial dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan, yang berjumlah 31 orang. Besarnya sampel dalam penelitian ini yaitu 31 responden. Metode penelitian menggunakan metode analisis PLS-SEM. Analisis yang digunakan meliputi outer model, inner model dan uji hipotesis. Dengan uji ini dapat dilihat bagaimana variabel-variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil penelitian ini menemukan bahwa human relation berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado. Human relation, kompensasi non finansial dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.

**Kata Kunci:** Human Relation, Kompensasi Non Finansial, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja

**Abstract:** The purpose of this study is to determine the effect of human relations, non-financial compensation and organizational commitment on employee job satisfaction at PT. Bank Mandiri Taspen Manado Branch Office. The population in this study were all employees, totaling 31 people. The sample size in this study was 31 respondents. The research method used the PLS-SEM analysis method. The analysis used includes outer model, inner model and hypothesis testing. With this test, it can be seen how independent variables affect the dependent variable. The results of this study found that human relations affect job satisfaction, non-financial compensation affects job satisfaction and organizational commitment affects employee job satisfaction at PT. Bank Mandiri Taspen Manado Branch Office. Human relations, non-financial compensation and organizational commitment simultaneously affect employee job satisfaction at PT. Bank Mandiri Taspen Manado Branch Office.

**Keywords:** Human Relation, Non-Financial Compensation, Organizational Commitment, Job Satisfaction

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Penelitian

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di perusahaan maka sangatlah penting bagi manajemen untuk memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan perlu fokus pada *human relation*, kompensasi non finansial, serta komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan menjadi faktor penting yang mendukung kinerja dan produktivitas perusahaan, khususnya di sektor perbankan. Kepuasan kerja mengacu pada perasaan atau respon emosional yang dialami oleh karyawan, baik dalam bentuk positif maupun negatif, yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam lingkungan kerja mereka. Perasaan ini timbul sebagai hasil dari persepsi karyawan terhadap kondisi kerja, perlakuan yang diterima, serta sejauh mana harapan mereka terpenuhi dalam menjalankan tugas sehari-hari

*Human relation* mengacu pada interaksi sosial dan hubungan yang terjadi antara individu di dalam organisasi atau kelompok, baik antar atasan dan bawahan maupun sesama rekan kerja. Tujuan utama dari *human relation* adalah untuk menciptakan komunikasi yang efektif, meningkatkan kerja sama, dan memperkuat hubungan *interpersonal* untuk menciptakan suasana lingkungan kerja yang harmonis. Menurut Sutrisno (2020), *human relation* adalah cara-cara untuk mengelolah hubungan antar individu dalam organisasi, dengan tujuan untuk menciptakan kerja sama yang lebih baik, mengurangi konflik, dan meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Lestari (2020) yang menemukan bahwa *human relation* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kompensasi non finansial merujuk pada berbagai bentuk penghargaan atau insentif yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan yang tidak berbentuk uang tunai ataupun gaji. Jenis kompensasi ini lebih menitikberatkan pada aspek-aspek non materiil yang memiliki dampak signifikan terhadap motivasi, kenyamanan, serta kepuasan kerja karyawan. Menurut Siagian (2020), kompensasi non finansial adalah pemberian nilai atau penghargaan kepada karyawan dalam bentuk selain uang yang dapat mencakup penghargaan, kesempatan berkarier, pengembangan diri, dan suasana kerja yang menyenangkan. Hal ini didukung oleh penelitian Jaenab (2021) yang menunjukkan bahwa kompensasi non finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana seorang karyawan merasa terhubung secara emosional dan loyal terhadap organisasi tempat dia bekerja. Selain itu, komitmen organisasi menunjukkan adanya keinginan dari karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dalam jangka waktu yang panjang, meskipun dihadapkan pada tantangan atau peluang kerja lainnya. Menurut Rohman (2023), perasaan keterikatan psikologis dan fisik yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja atau perusahaan tempat mereka menjadi anggota dikenal sebagai komitmen organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang ditulis oleh Syadza et al. (2023), yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado, yang merupakan bagian integral dari jaringan Bank Mandiri Taspen di seluruh Indonesia. Pada tahun 2024 terjadi penurunan skor kinerja selama tiga tahun terakhir yang dapat menjadi indikator adanya masalah dalam kepuasan kerja karyawan. Kinerja yang menurun seringkali berkaitan dengan berkurangnya motivasi, rendahnya komitmen terhadap organisasi, serta kurang optimalnya *human relation* di tempat kerja. Tingkat turnover juga dapat menjadi indikasi adanya masalah dalam kepuasan kerja, seperti kurang optimalnya *human relation*, ketidakpuasan terhadap kompensasi non finansial, serta lemahnya komitmen organisasi. Meskipun tahun 2024 menunjukkan penurunan *turnover*, hal ini belum dapat menjadi indikator tunggal bahwa kepuasan kerja sudah optimal, karena perlu ditinjau lebih dalam dari aspek-aspek penyebabnya.

### Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi pengaruh *Human Relation* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.
2. Untuk mengidentifikasi pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.
3. Untuk mengidentifikasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.
4. Untuk mengidentifikasi pengaruh *Human Relation*, Kompensasi Non Finansial dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiwa (2022:1) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan

### Kepuasan Kerja

Hery (2023:8) menjelaskan kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan seorang karyawan yang dihasilkan dari penilaian terhadap karakteristik karyawan tersebut. Menurut Irmayani (2022:80), kepuasan kerja adalah suatu perasaan dan ekspresi kemampuan atau ketidakmampuan karyawan dalam mencapai harapan, proses, dan kinerja yang dihadapi. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh hasil akhir yang dicapai,

tetapi juga melibatkan perasaan karyawan terhadap proses yang dijalani dalam mencapai tujuan mereka, serta sejauh mana mereka merasa mampu atau tidak mampu memenuhi ekspektasi yang ada.

### **Human Relation**

Menurut Hasibuan (2020:137), *human relation* adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis yang tercipta atas kesadaran dan kesediaan individu untuk meleburkan keinginan pribadinya demi terpadunya kepentingan bersama.

### **Kompensasi Non Finansial**

Menurut Armstrong dan Taylor (2020:58), kompensasi non finansial adalah semua bentuk imbalan yang tidak melibatkan pembayaran langsung tetapi memberikan nilai kepada karyawan, seperti pengembangan karir, pengakuan, dan keseimbangan kerja-hidup.

### **Komitmen Organisasi**

Norawati dan Fahraini, (2022:52) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi yang dirasakan langsung oleh karyawan dan dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimiliki dan berkaitan dengan identifikasi dan loyalitas pada organisasi dalam pencapaian tujuan- tujuannya.

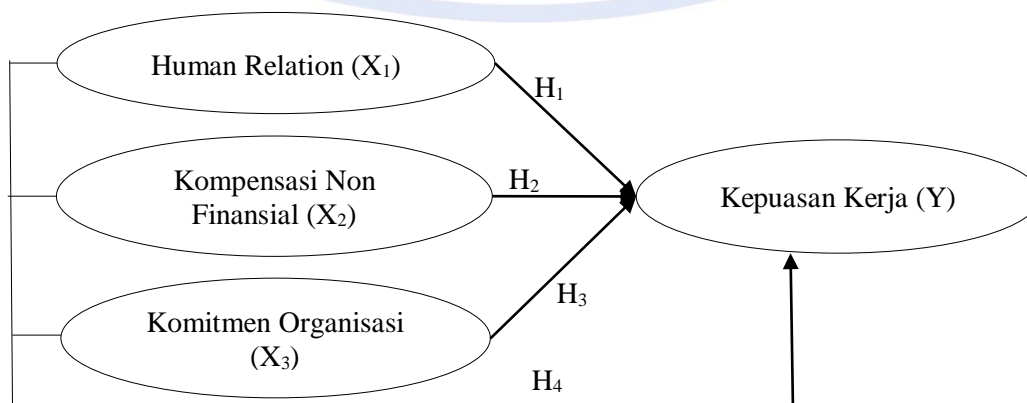
### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian Lestari (2020) bertujuan untuk mengetahui pengaruh hubungan manusia terhadap kepuasan kerja karyawan hotel Kharisma Bukittinggi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian ini berjumlah 30 orang dan menggunakan sampel sebanyak 30 responden. Sebelum melakukan penelitian, instrumen terlebih dahulu diuji dengan uji validitas dan reliabilitas yang melibatkan 30 karyawan hotel Kharisma Bukittinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan. Pengaruh hubungan manusia terhadap kepuasan kerja karyawan hotel Kharisma Bukittinggi. Dari hasil penelitian

Penelitian Jaenab (2021) bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan dan parsial. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 36 karyawan dan sampel penelitian yang digunakan adalah sampel jenuh sebanyak 36 karyawan di PT. Kawi Brilian Bima. Analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian secara parsial diketahui bahwa kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Syadza et al. (2023) bertujuan untuk mengetahui Spiritual Leadership, Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pada FEB UHAMKA. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga pengajar FEB UHAMKA sebanyak 66 orang dan sampel yang digunakan sebanyak 66 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja, sementara Spiritual Leadership tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara individual, tetapi bersama dengan Komitmen Organisasi, keduanya berkontribusi positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

### **Model Penelitian**



**Gambar 1. Model Penelitian**

Sumber: *Kajian Teori* (2025)



### Hipotesis Penelitian

- H1: *Human Relation* diduga berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.
- H2: Kompensasi Non Finansial diduga berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.
- H3: Komitmen Organisasi diduga berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.
- H4: *Human Relation*, Kompensasi Non Finansial, dan Komitmen Organisasi diduga berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan metode penelitian asosiatif dengan bentuk pola hubungan kausal. Hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Jadi disini ada variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan dependen (variabel yang dipengaruhi) (Sugiyono 2020:66).

### Populasi, Besaran Sampel dan Teknik Sampling

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2020:126). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado, yang berjumlah 31 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 31 responden. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yang dikonversi ke dalam bentuk angka untuk dianalisis secara statistik. Data primer diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan, laporan, serta literatur yang relevan seperti buku referensi, jurnal ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu yang mendukung pemahaman teoritis terhadap variabel yang diteliti.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada karyawan PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel penelitian. Setiap item pernyataan diukur menggunakan skala likert dengan lima kategori jawaban, yaitu: (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Netral, (4) Setuju, dan (5) Sangat Setuju.

### Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

**Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<i>Human Relation</i> ( $X_1$ )	<i>Human relation</i> dioperasionalkan sebagai persepsi karyawan PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado terhadap kualitas hubungan antarpribadi di lingkungan kerja, baik antar rekan kerja maupun antara bawahan dan atasan.	1. Komunikasi antarpribadi persuasif 2. Keterbukaan dan transparansi 3. Empati dan pengendalian emosi 4. Partisipasi dan kerja sama 5. Kualitas interaksi nonverbal
Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ )	Kompensasi non finansial dioperasionalkan sebagai persepsi karyawan PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado terhadap penghargaan atau fasilitas yang diterima yang tidak berupa uang, namun memberikan kenyamanan, penghargaan emosional, dan pengembangan diri.	1. Pengembangan karier 2. Pengakuan 3. Keseimbangan kerja-hidup

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Komitmen Organisasi ( $X_3$ )	Komitmen organisasi dioperasionalkan sebagai tingkat keterikatan psikologis dan loyalitas karyawan PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado yang tercermin dari keinginan untuk tetap bekerja di organisasi, bekerja dengan sungguh-sungguh, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Affective Commitment</i></li> <li>2. <i>Continuance Commitment</i></li> <li>3. <i>Normatif Commitment</i></li> </ol>
Kepuasan Kerja (Y)	Kepuasan kerja dioperasionalkan sebagai tingkat perasaan puas atau tidak puas karyawan PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado terhadap berbagai aspek pekerjaannya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kondisi kerja</li> <li>2. Hubungan interpersonal</li> <li>3. Pengakuan dan apresiasi</li> <li>4. Kompensasi dan tunjangan</li> <li>5. Kesempatan untuk berkembang</li> <li>6. Keseimbangan kerja-hidup</li> <li>7. Budaya organisasi</li> <li>8. Keterlibatan dan motivasi</li> </ol>

### Teknik Analisis Data

#### Analisis Partial Least Square (PLS)

PLS merupakan teknik statistik multivariat dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel laten independen dan dependen, serta mampu mengatasi keterbatasan data seperti ukuran sampel kecil, kehilangan data, dan multikolinearitas. Metode ini dipilih karena sifatnya yang fleksibel tanpa memerlukan banyak asumsi, dengan tujuan utama menghasilkan prediksi variabel dependen laten dan menjelaskan hubungan teoritis antarvariabel. Analisis PLS dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model), evaluasi model struktural (inner model), dan pengujian hipotesis (Duryadi, 2021).

#### Model Pengukuran (*Outer Model*)

##### *Convergent Validity*

*Convergent validity* digunakan untuk mengukur korelasi antara konstruk dengan variabel laten melalui *standardized loading factor*. Nilai ini menunjukkan kekuatan korelasi setiap indikator terhadap konstruksinya. Indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dengan baik apabila memiliki nilai *outer loading*  $> 0,7$ , sedangkan nilai antara 0,5 - 0,6 masih dianggap cukup untuk memenuhi syarat validitas konvergen.

##### *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* mengukur sejauh mana indikator suatu konstruk berbeda dari konstruk lainnya. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *cross loading* atau membandingkan akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dengan korelasi antar konstruk. Dalam penelitian ini, *discriminant validity* dievaluasi menggunakan *cross loading*, AVE, *Fornell-Larcker Criterion*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

##### *Composite Reliability*

*Composite Reliability* digunakan untuk menguji reliabilitas indikator pada setiap variabel. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability*  $> 0,7$  untuk penelitian *confirmatory*, sedangkan nilai antara 0,6–0,7 masih dapat diterima pada penelitian *explanatory*.

##### *Cronbach's alpha*

*Cronbach's alpha* bertujuan untuk memperkuat hasil dari *composite reliability*. Kriteria penilaian variabel apabila nilai *cronbach's alpha* pada masing-masing variabel sebesar  $> 0,7$  hal ini dapat dinyatakan bahwa variabel memiliki reliabilitas yang baik.

#### Model Struktural (*Inner Model*)

##### *R-Square* ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2021:73), koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, dengan kriteria 0,75 = kuat, 0,50 = sedang, dan 0,25 = lemah.

***F-Square ( $F^2$ )***

*F-square* merupakan ukuran dalam SEM yang menilai kontribusi variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Nilainya berkisar 0–1 dengan interpretasi 0,02 = lemah, 0,15 = moderat, dan 0,35 = kuat.

***Predictive Relevance ( $Q^2$ )***

Menurut Ghozali (2021:76), *Predictive Relevance ( $Q^2$ )* digunakan untuk mengevaluasi kemampuan prediktif model, di mana nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sedangkan  $Q^2 < 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

**Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan melalui *bootstrapping* dengan SmartPLS menggunakan perbandingan nilai t-statistik dan p-value untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel laten. *Bootstrapping* dipilih karena mampu mengatasi masalah non-normalitas data, sehingga hasil lebih akurat. *Path coefficients* menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh, sedangkan signifikansi ditentukan pada  $\alpha = 5\%$ , di mana hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima dan hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak jika t-statistik  $> 1,96$ .

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN****Hasil Penelitian****Model Pengukuran (*Outer Model*)*****Convergent Validity*****Tabel 2. *Outer Loading***

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Human Relation (X1)	X1.1	0,758	Valid
	X1.2	0,923	Valid
	X1.3	0,893	Valid
	X1.4	0,821	Valid
	X1.5	0,780	Valid
Kompensasi Non Finansial (X2)	X2.1	0,936	Valid
	X2.2	0,923	Valid
	X2.3	0,818	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	X3.1	0,808	Valid
	X3.2	0,933	Valid
	X3.3	0,847	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y.1	0,893	Valid
	Y.2	0,851	Valid
	Y.3	0,850	Valid
	Y.4	0,817	Valid
	Y.5	0,852	Valid
	Y.6	0,885	Valid
	Y.7	0,880	Valid
	Y.8	0,864	Valid

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan Tabel 2, semua indikator memiliki nilai *outer loading*  $> 0,70$ , sehingga memenuhi kriteria *Convergent Validity* dan dinyatakan valid.

***Discriminant Validity*****Tabel 3. *Cross Loading***

	Human Relation (X1)	Kompensasi Non Finansial (X2)	Komitmen Organisasi (X3)	Kepuasan Kerja (Y)
X1.1	0.758	0.495	0.380	0.563



X1.2	0.923	0.251	0.433	0.628
X1.3	0.893	0.226	0.539	0.688
X1.4	0.821	0.242	0.359	0.540
X1.5	0.780	0.103	0.399	0.598
X2.1	0.357	0.936	0.528	0.639
X2.2	0.254	0.923	0.490	0.582
X2.3	0.194	0.818	0.418	0.415
X3.1	0.444	0.290	0.808	0.652
X3.2	0.485	0.511	0.933	0.678
X3.3	0.383	0.614	0.847	0.578
Y.1	0.602	0.748	0.632	0.893
Y.2	0.571	0.537	0.614	0.851
Y.3	0.604	0.445	0.672	0.850
Y.4	0.671	0.348	0.664	0.817
Y.5	0.490	0.570	0.697	0.852
Y.6	0.603	0.454	0.638	0.885
Y.7	0.709	0.545	0.636	0.880
Y.8	0.731	0.619	0.560	0.864

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan Tabel 3, nilai *cross loading* setiap indikator lebih besar dibandingkan konstruk lainnya, sehingga semua indikator memenuhi kriteria *discriminant validity*.

**Tabel 4. Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Human Relation (X1)	0,701	Valid
Kompensasi Non Finansial (X2)	0,799	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	0,747	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	0,743	Valid

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan Tabel 4, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk *Human Relation*, *Kompensasi Non Finansial*, *Komitmen Organisasi*, dan *Kepuasan Kerja* > 0,5, sehingga semua variabel memenuhi kriteria *discriminant validity*.

**Tabel 5. Fornell-Larcker Criterion**

	Human Relation (X1)	Kompensasi Non Finansial (X2)	Komitmen Organisasi (X3)	Kepuasan Kerja (Y)
Human Relation (X1)	0.838			
Kompensasi Non Finansial (X2)	0.310	0.894		
Komitmen Organisasi (X3)	0.510	0.540	0.864	
Kepuasan Kerja (Y)	0.725	0.623	0.740	0.862

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan Tabel 5, setiap konstruk memenuhi kriteria Fornell-Larcker, sehingga *discriminant validity* baik dan masing-masing konstruk mengukur konsep yang berbeda dengan jelas.

**Tabel 6. Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)**

	Human Relation (X1)	Kompensasi Non Finansial (X2)	Komitmen Organisasi (X3)	Kepuasan Kerja (Y)
Human Relation (X1)				
Kompensasi Non Finansial (X2)	0.346			
Komitmen Organisasi (X3)	0.585	0.637		

Kepuasan Kerja (Y)	0.782	0.663	0.833
--------------------	-------	-------	-------

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan Tabel 6, seluruh nilai rasio HTMT antar konstruk  $< 0,90$ , sebagian besar bahkan  $< 0,85$ , sehingga semua konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik dan berbeda secara empiris tanpa tumpang tindih makna.

### Composite Reliability

**Tabel 7. Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Human Relation (X1)	0,921	Reliabel
Kompensasi Non Finansial (X2)	0,922	Reliabel
Komitmen Organisasi (X3)	0,898	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,959	Reliabel

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan Tabel 7, nilai *Composite Reliability* semua variabel penelitian  $> 0,7$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki reliabilitas yang baik.

### Cronbach's Alpha

**Tabel 8. Cronbach's Alpha**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Human Relation (X1)	0,892	Reliabel
Kompensasi Non Finansial (X2)	0,875	Reliabel
Komitmen Organisasi (X3)	0,828	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,950	Reliabel

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan Tabel 8, nilai *Cronbach's Alpha* semua variabel penelitian  $> 0,7$ , sehingga seluruh variabel dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik.

### Model Struktural (Inner Model)

#### R-Square ( $R^2$ )

**Tabel 9. R-Square ( $R^2$ )**

	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Y)	0,772	0,746

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan Tabel 9, nilai  $R^2$  sebesar 0,772 dan  $R^2$  adjusted 0,746 menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan 77,2% variasi pada variabel dependen Kepuasan Kerja, sedangkan 22,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, sehingga model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik.

#### F-Square ( $F^2$ )

**Tabel 10. F-Square ( $F^2$ )**

Variabel	F-Square
Human Relation (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,672
Kompensasi Non Finansial (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,267
Komitmen Organisasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,308

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan Tabel 10, *Human Relation* (X1) memiliki  $f^2$  sebesar 0,672 terhadap Kepuasan Kerja (Y) yang menunjukkan pengaruh besar, sedangkan *Kompensasi Non Finansial* (X2) dan *Komitmen Organisasi* (X3) masing-masing memiliki  $f^2$  sebesar 0,267 dan 0,308, tergolong pengaruh sedang hingga mendekati besar.



**Predictive Relevance ( $Q^2$ )****Tabel 11. Predictive Relevance ( $Q^2$ )**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<i>Human Relation</i> (X1)	155.000	155.000	0.000
Kompensasi Non Finansial (X2)	93.000	93.000	0.000
Komitmen Organisasi (X3)	93.000	93.000	0.000
Kepuasan Kerja (Y)	248.000	110.565	0.554

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan Tabel 11, variabel endogen Kepuasan Kerja (Y) memiliki  $Q^2$  sebesar 0,554, menunjukkan kemampuan prediktif yang kuat. Hal ini menandakan bahwa konstruk eksogen *Human Relation* (X1), Kompensasi Non Finansial (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) secara bersama-sama mampu memprediksi Kepuasan Kerja (Y) dengan baik.

**Uji Hipotesis****Tabel 12. Path Coefficients**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Human Relation</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.456	0.462	0.117	3.891	0.000
Kompensasi Non Finansial (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.294	0.314	0.126	2.328	0.020
Komitmen Organisasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.349	0.335	0.144	2.423	0.015

Sumber: Data Olahan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan Tabel 12, dapat dinyatakan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. *Human Relation* (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan koefisien 0,456, T-statistik 3,891 > 1,96, dan *p-value* 0,000 < 0,05, sehingga hipotesis H1 diterima.
2. Kompensasi Non Finansial (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan koefisien 0,294, T-statistik 2,328 > 1,96, dan *p-value* 0,020 < 0,05, sehingga hipotesis H2 diterima.
3. Komitmen Organisasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan koefisien 0,349, T-statistik 2,423 > 1,96, dan *p-value* 0,015 < 0,05, sehingga hipotesis H3 diterima.
4. Secara simultan, *Human Relation* (X1), Kompensasi Non Finansial (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y) sebesar 77,2%, sehingga hipotesis H4 diterima.

**Pembahasan****Pengaruh Human Relation Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Human Relation berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado. Hasil ini menunjukkan bahwa human relation di lingkungan kerja, baik antara atasan dan bawahan maupun sesama rekan kerja, telah terjalin dengan baik dan menciptakan suasana kerja yang mendukung. Di PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado, interaksi yang terbuka dan saling menghargai antara pimpinan dan karyawan mendorong terciptanya rasa aman, nyaman, dan diterima dalam lingkungan kerja. Komunikasi yang lancar dan hubungan interpersonal yang positif terbukti mendorong karyawan untuk merasa lebih dihargai dan diperhatikan, sehingga mereka lebih puas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Human Relation yang baik juga membantu menumbuhkan kerja sama tim yang solid dalam mencapai target pelayanan perbankan kepada nasabah, terutama karena PT. Bank Mandiri Taspen melayani segmen pensiunan yang membutuhkan pendekatan yang komunikatif dan bersahabat. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2020), yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa human relation memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa human relation yang baik dalam organisasi sangat penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

**Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi Non Finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado. Kompensasi non finansial yang diberikan oleh

perusahaan, seperti pemberian penghargaan terhadap pencapaian kerja, pengakuan atas kinerja, pelatihan, serta suasana kerja yang nyaman, memberikan dampak psikologis yang positif terhadap karyawan. PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado memberikan perhatian terhadap pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan berkelanjutan, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi dan kesejahteraan psikologis. Karyawan merasa dihargai bukan hanya melalui gaji dan bonus, tetapi juga melalui pengakuan, kepercayaan, dan kesempatan berkembang. Hal ini meningkatkan semangat kerja serta loyalitas terhadap perusahaan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang ditulis oleh Jaenab (2021) yang dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi non finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa aspek-aspek seperti pengakuan, penghargaan, dan suasana kerja lebih memengaruhi kepuasan karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan akan menunjukkan loyalitas, kepercayaan terhadap nilai-nilai perusahaan, dan keinginan untuk terus menjadi bagian dari perusahaan dalam jangka panjang. Di PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado, hal ini tercermin dari semangat kerja yang tinggi, kesediaan untuk bekerja melebihi ekspektasi, dan kepercayaan terhadap visi dan misi perusahaan. Komitmen organisasi juga memperkuat integritas dan rasa tanggung jawab karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah, khususnya pensiunan yang menjadi segmen utama perusahaan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Syadza et al. (2023), yang dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menegaskan bahwa keterikatan dan loyalitas terhadap institusi mendorong kepuasan kerja yang lebih tinggi.

### **Pengaruh Human Relation, Kompensasi Non Finansial dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Human Relation, Kompensasi Non Finansial dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado tidak hanya dipengaruhi oleh satu aspek tunggal, melainkan merupakan hasil dari keterpaduan antara hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja, kompensasi non finansial yang dirasakan adil dan bermakna, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Secara lebih rinci, Human Relation menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif, di mana komunikasi antar karyawan maupun antara atasan dan bawahan berjalan secara terbuka dan konstruktif. Dalam konteks perbankan yang berbasis pelayanan seperti PT. Bank Mandiri Taspen, suasana kerja yang suportif akan memengaruhi kenyamanan dan semangat karyawan dalam melayani nasabah. Selanjutnya, Kompensasi Non Finansial berperan sebagai faktor motivasional yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal tanpa harus selalu bergantung pada imbalan materiil. Pemberian penghargaan, pengakuan atas kinerja, peluang pengembangan karier, dan suasana kerja yang positif menjadi elemen penting dalam membentuk kepuasan kerja yang tinggi. Sementara itu, Komitmen Organisasi mencerminkan tingkat loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi dari karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung merasa puas karena mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga karena mereka memiliki keyakinan terhadap visi dan tujuan perusahaan serta merasa menjadi bagian penting dari organisasi. Dari sisi praktis, ketiga variabel ini saling memperkuat.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Sesuai dengan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Human Relation* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.
2. Kompensasi Non Finansial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.
4. *Human Relation*, Kompensasi Non Finansial, dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.

**Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manajemen perlu terus mempertahankan dan meningkatkan kualitas *human relation*, khususnya dalam hal komunikasi interpersonal, penghargaan atas kontribusi karyawan, dan keterbukaan antara pimpinan dan bawahan.
2. Kompensasi non finansial sebaiknya terus dikembangkan dengan menyediakan peluang pengembangan karier, pelatihan berkelanjutan, serta menciptakan budaya kerja yang suportif dan menghargai prestasi individu maupun tim.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th Edition. London: Kogan Page.
- Duryadi. (2021). *Metode Penelitian Ilmiah: Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris (3 ed)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M.S.P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hery, A. (2023). *Perilaku Organisasi (Pertama)*. Depok: Papas Sinar Sinanti.
- Irmayani, N. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Jaenab, J. (2021). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 4(1), 1-11. <http://Ejournal.Universitasmahendradatta.Ac.Id/Index.Php/Satyagraha/Article/View/223>
- Lestari, D. (2021). *Pengaruh Human Relation Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kharisma Hotel Bukittinggi*. Skripsi. Universitas Islam Riau. <http://Repository.Uir.Ac.Id/Eprint/12159>
- Norawati, S., & Fahraini. (2022). *Determinan Komitmen dan Kinerja Karyawan: Pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMDc)*. Indramayu: Adab
- Rohman, F. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syadza, A., Sutarman, A., & Chandra, D. (2023). Pengaruh Spiritual Leadership, Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10(2), 1645–1655. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jmbi/article/view/50266>
- Tiwa. M (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Klaten: Lakeisha