

PENGARUH BEBAN KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PROGRAM MAKAN BERGIZI GRATIS DI BEKASI

Niyar Andina¹, Muhammad Asif Khan², Tyna Yunita³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

andinaniyar24@gmail.com, baristerasi@yahoo.com, tyna.ubi@gmail.com

Corresponding Author: andinaniyar24@gmail.com.

ARTICLE INFO

Keywords: Workload, Work Motivation, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Loyalty

Received : 25, July

Revised : 5, June

Accepted: 22, July

©2023The Author(s): This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

This study examines the effects of workload, work motivation, and work environment on employee loyalty through job satisfaction among employees of the Free Nutritious Meal Program in Bekasi. A quantitative cross-sectional design was applied to 163 employees selected through purposive sampling. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed with PLS-SEM using SmartPLS 4.0. The results show that workload, work motivation, and work environment significantly affect job satisfaction and employee loyalty. Job satisfaction also significantly affects employee loyalty and mediates the effects of all three antecedents on loyalty. These findings highlight the importance of proportional workload allocation, employee motivation, and a supportive work environment in strengthening satisfaction and loyalty within public nutrition-service operations.

INTRODUCTION

Dalam pelaksanaan program pemerintah berskala besar, sumber daya manusia menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan kegiatan operasional. Keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh kebijakan, anggaran, dan fasilitas yang tersedia, tetapi juga oleh kualitas komitmen dan loyalitas karyawan yang terlibat dalam memastikan kegiatan operasional berjalan efektif, tepat waktu, dan sesuai dengan tujuan program (Iddrisu & Mohammed, 2024). Loyalitas karyawan penting karena berkaitan dengan komitmen, kesediaan bertahan, serta kemauan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Chen et al. (2022) menjelaskan bahwa loyalitas karyawan memiliki hubungan erat dengan kepuasan dan keberlanjutan organisasi, sedangkan Abd-el-salam (2023) menegaskan bahwa loyalitas karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Loyalitas karyawan tidak terbentuk secara instan, melainkan dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang dirasakan karyawan dalam organisasi. Beberapa faktor yang dapat memengaruhi loyalitas antara lain beban kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut saling berkaitan karena karyawan yang merasa mampu mengelola pekerjaannya, memiliki dorongan kerja, berada dalam lingkungan kerja yang mendukung, serta merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi. Usniarti & Nuvriasari (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja dan beban kerja dapat memengaruhi kepuasan kerja serta berdampak pada loyalitas karyawan.

Beban kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan. Beban kerja berkaitan dengan tuntutan pekerjaan, penggunaan waktu, ketelitian, target kerja, serta energi fisik dan mental yang harus dikeluarkan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Menurut Bakker et al. (2023), tuntutan pekerjaan atau job demands dapat menimbulkan tekanan apabila tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai. Schilbach et al. (2023) juga menjelaskan bahwa tekanan waktu dalam pekerjaan dapat dipersepsikan sebagai tantangan atau hambatan, tergantung pada kondisi pekerjaan dan kemampuan individu dalam menghadapinya. Dengan demikian, beban kerja yang dikelola dengan baik dapat mendorong tanggung jawab kerja, tetapi beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kenyamanan, kepuasan, dan loyalitas karyawan.

Selain beban kerja, motivasi kerja juga menjadi faktor penting dalam membentuk loyalitas karyawan. Motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik, mencapai target, serta mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Vansteenkiste et al. (2020) menjelaskan bahwa motivasi berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan psikologis seperti kompetensi, keterhubungan sosial, dan otonomi. Sejalan dengan itu, Irwan et al. (2025) menunjukkan bahwa insentif nonfinansial, dukungan organisasi, dan gaya kepemimpinan dapat membentuk motivasi karyawan dalam sektor publik. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih bersemangat, memiliki keterikatan terhadap pekerjaan, dan menunjukkan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi.

Lingkungan kerja juga memiliki peran penting dalam memengaruhi loyalitas karyawan. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun nonfisik yang dirasakan karyawan selama bekerja, seperti suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, fasilitas kerja, komunikasi, serta dukungan organisasi. Zhenjing et al. (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat mendukung kinerja karyawan melalui kondisi kerja yang nyaman dan hubungan kerja yang positif. Rachmi et al. (2024) juga menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Artinya, lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada meningkatnya loyalitas karyawan.

Hubungan antara beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan tidak selalu bersifat langsung. Dalam beberapa

penelitian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap loyalitas. Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana karyawan merasa senang, nyaman, dan terpenuhi harapannya terhadap pekerjaan. Chen et al. (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan loyalitas karyawan, sedangkan Sinniah et al. (2022) menemukan bahwa faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat memengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian, karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Meskipun penelitian mengenai loyalitas karyawan telah banyak dilakukan, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan perbedaan. Usniarti & Nuvriasari, (2024) menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap loyalitas, tetapi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, Rachmi et al. (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan masih perlu diteliti lebih lanjut, terutama dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Fenomena tersebut menjadi relevan untuk dikaji dalam konteks Program Makan Bergizi Gratis di Bekasi. Program Makan Bergizi Gratis merupakan program nasional yang tidak hanya berfokus pada pemenuhan gizi masyarakat, tetapi juga membuka peluang kerja baru melalui operasional Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi atau SPPG. Badan Gizi Nasional menyebutkan bahwa satu SPPG yang melayani sekitar 3.000 penerima manfaat membutuhkan sekitar 40 tenaga kerja, sehingga program ini berpotensi menciptakan lapangan kerja dalam jumlah besar ((Badan Gizi Nasional, 2026). Berdasarkan pengamatan awal penelitian pada salah satu dapur Program Makan Bergizi Gratis di Bekasi, aktivitas kerja karyawan menunjukkan adanya tuntutan operasional yang cukup tinggi. Karyawan harus menyelesaikan pekerjaan secara cepat, teliti, dan tepat waktu, mulai dari persiapan bahan makanan, proses pengolahan, pengemasan, hingga distribusi makanan kepada penerima manfaat.

Penelitian ini dilakukan karena kajian mengenai loyalitas karyawan pada Program Makan Bergizi Gratis, khususnya di Bekasi, masih terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada perusahaan swasta, industri, pendidikan, atau sektor pelayanan umum, sedangkan penelitian pada program pemerintah berskala besar dengan tekanan operasional tinggi masih belum banyak ditemukan. Padahal, Program MBG memiliki karakteristik kerja yang berbeda karena melibatkan produksi makanan, distribusi, target waktu, kerja tim, dan standar kualitas yang harus dijaga secara konsisten. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Program Makan Bergizi Gratis di Bekasi.

THEORETICAL REVIEW

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (SET) merupakan salah satu teori yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada proses pertukaran yang saling menguntungkan. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Homans (1958) yang menyatakan bahwa setiap individu akan mengevaluasi hubungan berdasarkan perbandingan antara manfaat (rewards) yang diperoleh dengan biaya (costs) yang dikeluarkan. Dalam konteks organisasi, hubungan antara karyawan dan organisasi berlangsung melalui prinsip timbal balik. Ketika organisasi mampu memberikan kondisi kerja yang baik, seperti beban kerja yang sesuai, motivasi kerja yang tinggi, serta lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, maka karyawan akan memberikan respons positif berupa meningkatnya kepuasan kerja, komitmen, kinerja, hingga loyalitas terhadap organisasi (Ahmad et al., 2023).

Social Exchange Theory digunakan sebagai grand theory dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan hubungan antara beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perlakuan organisasi terhadap karyawan akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang kemudian menjadi dasar terbentuknya loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Workload

Beban kerja merupakan jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam periode tertentu. Rahmadhani & Mahmud, (2023) menjelaskan bahwa beban kerja adalah tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi sesuai dengan target yang telah ditentukan organisasi. Apabila tuntutan tersebut melebihi kapasitas individu, kondisi tersebut dapat menimbulkan kelelahan dan berdampak pada menurunnya loyalitas karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, beban kerja merupakan jumlah tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu yang dapat memengaruhi kondisi fisik dan psikologis, serta berdampak pada kepuasan dan loyalitas karyawan.

Work Motivation

Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri individu yang membuat karyawan bersedia bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi tidak hanya berkaitan dengan dorongan untuk bekerja, tetapi juga dengan bagaimana karyawan merasakan penghargaan atas pekerjaannya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, komitmen, serta keinginan untuk terus berkontribusi dan bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja merupakan dorongan yang memengaruhi semangat, sikap, dan perilaku karyawan dalam bekerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Work Environment

Lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi yang berada di sekitar karyawan, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik, yang dapat memengaruhi proses pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Lingkungan kerja juga berkaitan dengan peluang pengembangan, gaya kepemimpinan, komunikasi, dan hubungan antarkaryawan. Berdasarkan uraian tersebut, lingkungan kerja merupakan seluruh kondisi di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi kenyamanan, semangat kerja, pelaksanaan pekerjaan, dan loyalitas terhadap organisasi.

Job Satisfaction

Kepuasan kerja merupakan aspek manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana harapan karyawan terhadap pekerjaan dapat terpenuhi, baik dari aspek lingkungan kerja, beban kerja, maupun kebijakan organisasi. Kepuasan kerja merupakan hasil interaksi berbagai faktor, seperti beban kerja, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan yang diterapkan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung lebih loyal, memiliki semangat kerja tinggi, serta berkomitmen dalam menjalankan tugasnya.

Employee Loyalty

Loyalitas karyawan berkaitan dengan kesetiaan, komitmen, dan keinginan karyawan untuk tetap bekerja serta berkontribusi secara optimal dalam jangka panjang. Loyalitas tidak hanya ditunjukkan melalui lamanya masa kerja, tetapi juga melalui sikap karyawan dalam mendukung tujuan organisasi. Loyalitas dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti beban kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, keadilan, kompensasi, dan kondisi emosional. Berdasarkan uraian tersebut, loyalitas karyawan merupakan sikap kesetiaan dan komitmen karyawan terhadap organisasi yang penting dalam menjaga stabilitas dan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Hypothesis Development

H1: Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan karyawan merasa terbebani, tidak nyaman, serta mengalami penurunan kepuasan dalam bekerja. Sebaliknya, beban kerja yang seimbang dan sesuai dengan kemampuan karyawan dapat menciptakan rasa nyaman sehingga kepuasan kerja meningkat.

Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H2: Motivasi kerja dapat mendorong meningkatnya kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas, memiliki komitmen yang baik, serta merasa lebih puas terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H3: Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja yang

mendukung juga dapat memberikan pengaruh positif terhadap kondisi psikologis karyawan.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H4: Beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan kelelahan, stres, serta menurunnya kepuasan kerja sehingga berdampak pada rendahnya loyalitas. Sebaliknya, beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan dapat menciptakan rasa nyaman dan meningkatkan loyalitas.

Beban kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

H5: Motivasi kerja merupakan dorongan yang dapat meningkatkan semangat, komitmen, dan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih besar karena terdorong memberikan hasil kerja terbaik.

Motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

H6: Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan loyalitas karena karyawan merasa aman, betah, dan didukung dalam menjalankan pekerjaannya. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang baik dapat menurunkan loyalitas.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

H7: Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

H8: Beban kerja dapat memengaruhi loyalitas melalui kepuasan kerja. Beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, sehingga karyawan cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi.

Beban kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja.

H9: Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih bersemangat dan bertanggung jawab. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong keinginan untuk bertahan dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja.

H10: Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta didukung oleh hubungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa lebih puas. Kepuasan tersebut kemudian dapat mendorong komitmen, rasa memiliki, dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja.

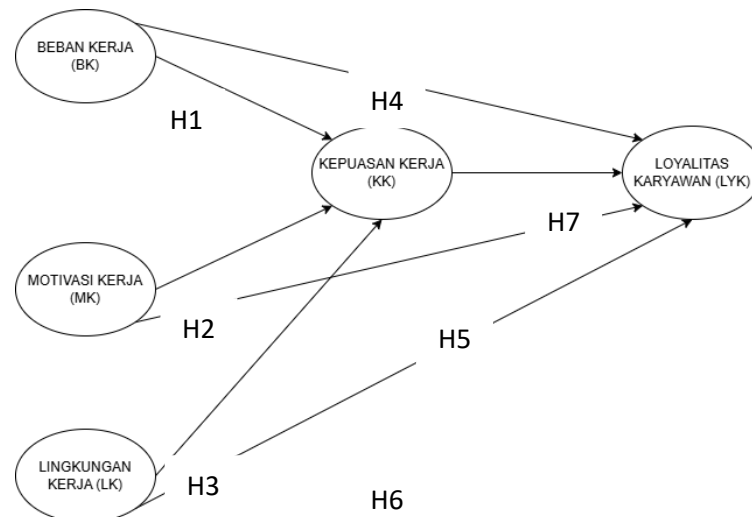


Figure 1. Conceptual Framework

METHODOLOGY

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian bertujuan menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel, yaitu beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel berdasarkan data responden, sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu waktu tertentu tanpa pengamatan berulang dalam jangka panjang.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Program Makan Bergizi Gratis di Bekasi. Berdasarkan informasi Badan Gizi Nasional dan sumber pemberitaan terkait, terdapat sekitar 113 titik Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi atau dapur MBG di Bekasi, dengan kurang lebih 40 karyawan pada setiap dapur, sehingga populasi diperkirakan sebanyak 4.520 karyawan. Penelitian menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode purposive sampling. Kriteria responden meliputi karyawan yang bekerja pada dapur MBG di wilayah Bekasi, terlibat langsung dalam kegiatan operasional, dan telah bekerja minimal satu bulan. Penentuan jumlah sampel mengacu pada ketentuan minimal sepuluh kali jumlah indikator (Hair et al., 2022). Dari 16 indikator, diperlukan sekurang-kurangnya 160 responden, sedangkan data yang diperoleh dan dianalisis berjumlah 163 responden.

Table 1. Operational Definition and Measurement

Variable	Operational meaning	Indicators	Scale
Workload	Jumlah tugas dan tuntutan pekerjaan dalam waktu tertentu yang memengaruhi kondisi fisik dan mental.	Kondisi pekerjaan; penggunaan waktu kerja; target yang harus dicapai.	Likert 1-5
Work Motivation	Dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat dan perilaku kerja.	Kebutuhan atas prestasi; kebutuhan afiliasi; pengembangan diri.	Likert 1-5
Work Environment	Kondisi fisik dan nonfisik di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, keamanan, dan kinerja.	Suasana kerja; hubungan rekan kerja; fasilitas kerja.	Likert 1-5
Job Satisfaction	Perasaan senang atau tidak senang sebagai hasil evaluasi pengalaman kerja.	Pekerjaan itu sendiri; upah; pengawasan.	Likert 1-5
Employee Loyalty	Sikap kesetiaan dan komitmen untuk tetap bekerja dan berkontribusi.	Ketaatan; pengabdian; kejujuran.	Likert 1-5

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dari buku, jurnal ilmiah, artikel, dan publikasi resmi. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square dengan bantuan SmartPLS 4.0. Evaluasi model meliputi model pengukuran atau outer model, model struktural atau inner model, dan pengujian hipotesis melalui bootstrapping. Outer model dievaluasi melalui outer loading, Average Variance Extracted, HTMT, cross loading, Cronbach's alpha, rho_A, dan composite reliability. Inner model dievaluasi melalui R-square, Q-square, dan f-square. Hipotesis diterima apabila t-statistics lebih besar dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05 (Hair et al., 2022).

RESULTS

Objek penelitian adalah karyawan yang bekerja pada Program Makan Bergizi Gratis di wilayah Bekasi. SPPG merupakan unit operasional yang bertanggung jawab atas penerimaan bahan baku, pengolahan makanan, pengemasan, hingga pendistribusian makanan kepada penerima manfaat. Seluruh 163 kuesioner yang dibagikan dapat diolah. Seluruh responden telah bekerja minimal satu bulan. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan dan berada pada kelompok usia 21-30 tahun.

Table 2. Respondent Characteristics

Characteristic	Category	Percentage / Number
Questionnaire	Distributed and processed	163
Length of work	At least one month	100%
Gender	Female	81.6%
Gender	Male	18.4%
Age	< 20 years	10.4%
Age	21-30 years	76.7%
Age	31-40 years	9.2%
Age	> 40 years	3.7%

Pada pengujian awal terdapat 15 indikator yang memiliki outer loading di bawah 0,70 dan kemudian dieliminasi. Setelah eliminasi, seluruh indikator yang tersisa memiliki outer loading di atas 0,70. Seluruh konstruk juga memiliki nilai AVE di atas 0,50 dan nilai reliabilitas di atas 0,70, sehingga model pengukuran memenuhi validitas konvergen dan konsistensi internal.

Table 3. Measurement Model Summary

Construct	AVE	Cronbach's Alpha	rho_A	rho_C
Workload	0.654	0.894	0.896	0.919
Work Motivation	0.633	0.884	0.884	0.912
Work Environment	0.641	0.888	0.890	0.915

Job Satisfaction	0.642	0.888	0.893	0.915
Employee Loyalty	0.551	0.898	0.899	0.917

Seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah batas maksimum 0,90. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat perbedaan yang memadai dan mampu mengukur konsep yang berbeda, sehingga model memenuhi validitas diskriminan.

Table 4. Structural Model Summary

Endogenous Construct	R ²	Q ²	Interpretation
Job Satisfaction	0.531	0.329	Moderate explanatory power; medium predictive relevance
Employee Loyalty	0.686	0.368	Moderate explanatory power; large predictive relevance

Nilai f² menunjukkan bahwa beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja memberikan pengaruh kategori sedang terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Kepuasan kerja memberikan pengaruh kategori kecil terhadap loyalitas karyawan.

Table 5. Direct Effect Testing

Relationship	Coefficient	t-statistic	p-value	Decision
Workload → Job Satisfaction	0.378	7.080	0.000	Supported
Work Motivation → Job Satisfaction	0.357	6.270	0.000	Supported

Relationship	Coefficient	t-statistic	p-value	Decision
Work Environment → Job Satisfaction	0.342	5.475	0.000	Supported
Workload → Employee Loyalty	0.382	7.671	0.000	Supported
Work Motivation → Employee Loyalty	0.371	6.422	0.000	Supported
Work Environment → Employee Loyalty	0.302	5.651	0.000	Supported
Job Satisfaction → Employee Loyalty	0.149	2.259	0.024	Supported

Table 6. Indirect Effect Testing

Mediation Relationship	Coefficient	t-statistic	p-value	Decision
Workload → Job Satisfaction → Employee Loyalty	0.056	2.233	0.026	Supported
Work Motivation → Job Satisfaction → Employee Loyalty	0.053	2.113	0.035	Supported
Work Environment → Job Satisfaction → Employee Loyalty	0.051	2.028	0.043	Supported

Mediation Relationship	Coefficient	t-statistic	p-value	Decision
Employee Loyalty				

DISCUSSION

Workload and Job Satisfaction

Beban kerja yang dirasakan karyawan dalam penelitian ini masih dapat diterima dan dikelola sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja. Tuntutan pekerjaan dapat memberikan pengaruh yang berbeda tergantung pada kondisi dan sumber daya kerja yang dimiliki karyawan. Tekanan kerja juga dapat dipersepsikan sebagai hambatan atau tantangan, tergantung cara individu memaknainya. Temuan ini sejalan dengan Usniarti & Nuvriasari, (2024) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Work Motivation and Job Satisfaction

Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik berperan dalam membentuk kepuasan kerja. Penghargaan nonfinansial, peluang berkembang, dukungan organisasi, dan pengakuan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Hasil ini juga sejalan dengan Mandang et al. (2025) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Work Environment and Job Satisfaction

Lingkungan kerja yang baik, nyaman, dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan komitmen dan kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Usniarti & Nuvriasari, (2024) juga menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan Rachmi et al. (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan dan loyalitas karyawan.

Workload and Employee Loyalty

Beban kerja yang diberikan kepada karyawan tidak selalu dimaknai sebagai tekanan negatif, tetapi dapat dipahami sebagai tanggung jawab kerja yang mendorong karyawan untuk tetap berkomitmen terhadap pekerjaannya. Rahmat & Rasyidi (2023) serta Sembiring & Ritonga, (2025) menunjukkan bahwa

beban kerja dapat berpengaruh positif terhadap loyalitas. Hubungan tersebut dapat berbeda tergantung pada kondisi organisasi dan cara beban kerja dikelola.

Work Motivation and Employee Loyalty

Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat dan keinginan untuk terus memberikan kontribusi. Hasil penelitian ini didukung oleh (Mandang et al., 2025; Putri & Cindiyasari, 2024; Wijayanti, 2024).

Work Environment and Employee Loyalty

Semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar kecenderungan karyawan untuk loyal terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif, memadai, dan mendukung dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan (Rachmi et al., 2024; Rahmat & Rasyidi, 2023; Wijayanti, 2024).

Job Satisfaction and Employee Loyalty

Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung lebih berkomitmen dan loyal. Hasil ini didukung oleh (Setyadi et al., 2023; Usniarti & Nuvriasari, 2024; Mandang et al., 2025).

The Mediating Role of Job Satisfaction

Kepuasan kerja terbukti menjembatani pengaruh beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. Beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kepuasan dan selanjutnya mendorong loyalitas. Motivasi kerja yang tinggi dapat membuat karyawan merasa lebih puas, dan kepuasan tersebut memperkuat loyalitas. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung juga dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga karyawan cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Temuan mediasi ini didukung oleh (Laksono & Alimudin, 2025; Prasiwi et al., 2022; Ridhotama et al., 2024; Safrida et al., 2023; Rachmi et al., 2024).

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Program Makan Bergizi Gratis di Bekasi. Beban kerja yang proporsional, motivasi kerja yang tinggi, dan lingkungan kerja yang nyaman serta kondusif dapat

meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, beban kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Kepuasan kerja juga mampu memediasi pengaruh beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. Secara keseluruhan, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menjelaskan terbentuknya loyalitas karyawan pada Program Makan Bergizi Gratis di Bekasi.

Manajemen Program Makan Bergizi Gratis disarankan mengatur pembagian beban kerja secara proporsional sesuai kemampuan, jumlah tenaga kerja, dan tanggung jawab karyawan. Motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui apresiasi, penghargaan, kesempatan pengembangan kompetensi, dan komunikasi yang terbuka. Manajemen juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, bersih, sehat, dan kondusif serta menyediakan fasilitas kerja yang memadai. Evaluasi kepuasan kerja perlu dilakukan secara berkala sebagai dasar perbaikan pengelolaan sumber daya manusia.

FURTHER STUDY

Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan Program Makan Bergizi Gratis di Bekasi sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke daerah atau organisasi lain. Variabel yang digunakan terbatas pada beban kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner sehingga jawaban bergantung pada persepsi responden. Selain itu, pendekatan kuantitatif belum dapat menggali pengalaman karyawan secara mendalam. Penelitian selanjutnya dapat memperluas wilayah dan jumlah SPPG, menambahkan variabel kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, work-life balance, komitmen organisasi, dan pengembangan karier, serta menggunakan pendekatan kualitatif atau mixed methods.

ACKNOWLEDGMENT

Penulis menyampaikan terima kasih kepada dosen pembimbing, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, pengelola Program Makan Bergizi Gratis, dan seluruh responden yang telah mendukung proses penelitian ini.

REFERENCES

- (BGN), B. H. dan H. B. G. N. (2026). *Program MBG Dorong Pertumbuhan Ekonomi, Serap 1,5 Juta Tenaga Kerja*. Badan Gizi Nasional (Website Resmi: Bgn.Go.Id). <https://www.bgn.go.id/news/siaran-pers/program-mbg-dorong-pertumbuhan-ekonomi-serap-15-juta-tenaga-kerja>
- Abd-el-salam, E. M. (2023). Exploring factors affecting Employee Loyalty through the relationship between Service Quality and Management Commitment a case study analysis in the iron and steel industry Al Ezz Dekheila Steel Company in Egypt Exploring factors affecting Employee

- Loyalty through the relationship between Service Quality and Management Commitment a case study analysis in the iron and steel industry Al Ezz Dekheila Steel Company in Egypt. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2212492>
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). *Social exchange theory: Systematic review and future directions*. January, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-vergel, A. (2023). *Job Demands – Resources Theory: Ten Years Later*. 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Chen, S., Xu, K., & Yao, X. (2022). Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Scientific Reports*, 1–15. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-05182-2>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. ISBN: 978-1-5443-9640-8. https://www.researchgate.net/publication/354331182_A_Primer_on_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling_PLS-SEM
- Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2024). Investigating the influence of employee voice on public sector performance: The mediating dynamics of organizational trust and culture. *Social Sciences & Humanities Open*, 10(March), 101096. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101096>
- Irwan, A., Anwar, V., & Zaitun, C. (2025). *More than a paycheck: How non-financial incentives shape employee motivation in public administration*. 5(1), 178–195. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol5.iss1.art12>
- Laksono, H. A., & Alimudin, A. (2025). *The Role of Job Satisfaction as a Mediator in the Influence of Work Environment, Reward, and Workload on Employee Loyalty: A Study at PT. Kirana Artha Hannan Surabaya*. 05(02), 47–51.
- Mandang, N., Syahputra, M. A., Milang, A., & Layoo, N. (2025). *The Influence of Organizational Culture on Employee Satisfaction and Loyalty at PT. Sarana Naju Lestari Banggai*. 4(1), 25–38.
- Prasiwi, Y., Santoso, B., & Iriyanti, E. (2022). Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Wangta Agung Surabaya. *Briliant: Jurnal Riset Dan Konseptual*, 7(2), 280. <https://doi.org/10.28926/briliant.v7i2.878>
- Putri, H. L., & Cindiyasari, S. A. (2024). *The Influence Of Compensation And Work Motivation On Employee Loyalty (Case Study At PT Bukit Asam TBK . Tarahan Port Unit)*. 13(04), 346–354. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i04>
- Rachmi, R. A., Hadijah, H. S., & Setiawan, Y. (2024). *The Effect of Work Environment on Employee Loyalty Mediated by Employee Satisfaction at XYZ Company*. 5(5), 1229–1238.
- Rahmadhani, A., & Mahmud. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi Pegawai Dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Pegawai Kso Terminal Petikemas Koja. *Kraith-Ekonomika*, 6(3), 352–361. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v6i3>
- Rahmat, A., & Rasyidi, F. (2023). *The Effect of Job Satisfaction, Work Environment and Workload on Employee Loyalty at PT True Prime Jakarta*. 4(5), 957–969.

- Ridhotama, F. A., Wahyu, S., Hana, L., & Tobing, D. S. K. (2024). *The Influence of Compensation and Work Motivation on Employee Loyalty Through Job Satisfaction as an Intervening Variable (Study at PT Tokoh Indonesia Muda Executive).* 2, 323–346.
- Safrida, S., Yafiz, M., & Lubis, F. A. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT. BSI KC Medan S Parman dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2), 2683. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9684>
- Schilbach, M., Haun, V. C., Baethge, A., & Rigotti, T. (2023). The Challenging and Hindering Potential of Time Pressure: Qualitative Job Demands as Suppressor Variables. *Journal of Business and Psychology*, 38(5), 1061–1075. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09844-w>
- Sembiring, M. R., & Ritonga, H. M. (2025). *The Influence of Workload on Employee Loyalty at the Department of Manpower , Cooperatives , Small and Medium Enterprises , Serdang Bedagai Regency.* 3849–3856.
- Setyadi, B., Sartika, D., & Darma, U. B. (2023). *THE EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION ON.* 12(03), 1806–1813.
- Sinniah, S., Mamun, A. Al, & Salleh, M. F. (2022). *Modeling the Significance of Motivation on Job Satisfaction and Performance Among the Academicians : The Use of Hybrid Structural Equation Modeling-Artificial Neural Network Analysis.* 13(June), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.935822>
- Usniarti, J., & Nuvriasari, A. (2024). *The Influence of Work Environment and Workload on Job Satisfaction and its Impact on Employee Loyalty.* 3(2), 857–870.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory : Advancements , critical themes , and future directions. In *Motivation and Emotion* (Vol. 44, Issue 1). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>
- Wijayanti, T. C. (2024). *EMPLOYEE LOYALTY TRANSFORMATION: MOTIVATION, DISCIPLINE, WORK ENVIRONMENT, COMMITMENT AS A MODERATOR.* 7(3), 5466–5488.
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., & Nassani, A. A. (2022). *Impact of Employees ' Workplace Environment on Employees ' Performance : A Multi-Mediation Model.* 10(May). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>