1 Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan organisasi sektor publik pada era birokrasi modern menuntut aparatur pemerintah untuk bekerja secara lebih adaptif, responsif, dan efektif dalam memberikan pelayanan publik. Organisasi pemerintahan tidak lagi hanya berorientasi pada kepatuhan administratif semata, tetapi juga dituntut mampu merespons dinamika kebijakan, kebutuhan masyarakat, serta percepatan koordinasi antarunit kerja. Hal ini menyebabkan kompleksitas pekerjaan pada lingkungan pemerintahan semakin meningkat, terutama pada instansi yang memiliki fungsi strategis dalam pengelolaan administrasi dan koordinasi kebijakan daerah. Oleh karena itu, kualitas pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan (Agustinus, 2025).

Meningkatnya kompleksitas pekerjaan birokrasi pada dasarnya sangat dipengaruhi adanya perubahan pola kerja organisasi pemerintahan yang semakin dinamis. Aparatur pemerintah saat ini tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan administratif rutin, tetapi juga harus mampu menghadapi perubahan instruksi, percepatan pelayanan, koordinasi lintas bidang, serta adanya tekanan penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang terbatas. Di sisi lain, sistem birokrasi yang masih cenderung formal dan berbasis prosedur sering kali belum sepenuhnya mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan kerja yang menuntut fleksibilitas yang tinggi dalam organisasi (Muryali, 2025).

Perkembangan pola kerja organisasi pemerintahan yang semakin dinamis pada akhirnya dapat menempatkan kinerja pegawai sebagai aspek penting dalam pelaksanaan tugas organisasi publik. Kinerja pegawai yang baik akan mendukung kelancaran koordinasi organisasi, ketepatan penyelesaian pekerjaan, serta upaya terciptanya tata kelola pemerintahan yang efektif dan responsif. Sebaliknya, rendahnya kinerja pegawai dapat menyebabkan terhambatnya proses administrasi, menurunnya kualitas pelayanan, serta kurang optimalnya pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi pemerintahan yang memiliki aktivitas kerja dinamis, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis individu, tetapi juga oleh kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap tuntutan dan tekanan pekerjaan yang terus berkembang (Ferine, 2024).

Fenomena penelitian ini terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan tingkat dinamika dan kompleksitas kerja yang cukup tinggi. Sebagai organisasi yang berperan dalam koordinasi administrasi pemerintahan dan pendukung pelaksanaan kebijakan daerah, pegawai Sekretariat Daerah dituntut mampu bekerja secara cepat, tepat, dan responsif dalam menghadapi berbagai kebutuhan organisasi. Namun dalam praktiknya, sistem kerja birokrasi yang masih berbasis prosedur formal sering kali berbenturan dengan tuntutan pekerjaan yang membutuhkan fleksibilitas tinggi, seperti penyelesaian tugas mendadak, koordinasi lintas bagian, serta pekerjaan di luar jam kerja formal. Situasi ini berpotensi berpotensi menimbulkan tekanan kerja bagi pegawai dan apabila berlangsung secara terus-menerus dapat berdampak pada menurunnya kualitas pelaksanaan pekerjaan serta efektivitas kinerja pegawai dalam organisasi sektor publik.

Tabel 1.1
Gambaran Dinamika Pekerjaan pada Bagian Strategis dan Koordinatif
di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal

No	Bagian/Unit Kerja	Karakteristik Pekerjaan	Bentuk Dinamika Kerja
1	Bagian Pemerintahan	Koordinasi administrasi pemerintahan daerah	Perubahan instruksi dan koordinasi lintas OPD
2	Bagian Organisasi	Evaluasi dan penyusunan administrasi organisasi	Target penyelesaian dokumen organisasi
3	Bagian Hukum	Fasilitasi produk hukum daerah	Penyelesaian dokumen dalam waktu terbatas
4	Bagian Ekonomi dan Pembangunan	Koordinasi program pembangunan daerah	Tuntutan percepatan pelaporan dan koordinasi
5	Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan	Pelayanan kegiatan pimpinan daerah	Jadwal kerja dinamis dan tugas mendadak
6	Bagian Umum	Dukungan administrasi dan pelayanan organisasi	Intensitas pelayanan dan pekerjaan di luar jam formal

Sumber: Observasi awal penelitian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal, 2026

Tabel diatas menunjukkan bahwa beberapa bagian lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal memiliki karakteristik pekerjaan yang sangat dinamis dan membutuhkan tingkat responsivitas yang tinggi pada pelaksanaan tugas organisasi. Hal tersebut terlihat dari adanya tuntutan koordinasi lintas bidang, penyelesaian pekerjaan dalam waktu terbatas, hingga aktivitas kerja yang sering kali bersifat mendadak dan berlangsung di luar jam kerja formal. Situasi tersebut menunjukkan bahwa pegawai pada bagian strategis dan koordinatif memiliki potensi menghadapi tekanan kerja yang lebih tinggi dibandingkan pekerjaan administratif rutin.

Tingginya dinamika pekerjaan tersebut juga terkonfirmasi melalui survei pendahuluan terhadap 20 pegawai ASN pada bagian strategis dan koordinatif di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal. Hasil survei menunjukkan bahwa 85% responden sering menerima tugas secara mendadak, 80% menghadapi tuntutan penyelesaian pekerjaan dalam waktu terbatas, 75% sering bekerja di luar jam kerja formal, dan 70% merasakan beban kerja yang tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah menghadapi tekanan kerja akibat dinamika pekerjaan, tuntutan koordinasi lintas perangkat daerah, serta target pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tekanan kerja menjadi isu penting yang perlu diteliti lebih lanjut dalam kaitannya dengan person-job fit, ketahanan psikologis, dan kinerja pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu telah menginspirasi penelitian ini dalam berbagai konsep. *Person-job fit* berdampak negatif terhadap tekanan kerja. Semakin tinggi kesesuaian individu dengan pekerjaan maka tekanan kerja yang dirasakan pegawai cenderung semakin rendah. Kesesuaian individu dengan karakteristik pekerjaan juga mampu membantu pegawai mengurangi tekanan psikologis akibat tuntutan kerja yang dinamis dalam organisasi (Zeng & Hu, 2024; Hutabarat et al., 2025; Wang et al., 2022).

Penelitian terdahulu juga menjelaskan bahwa tekanan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam organisasi. Tekanan kerja yang tinggi menyebabkan menurunnya kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal, sehingga berdampak pada produktivitas, efektivitas kerja, serta kualitas kerja organisasi (Sibuea, 2024; Karim, 2022; Kobis et al., 2023).

Person-job fit berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara kemampuan, karakteristik, dan kebutuhan individu dengan pekerjaan yang dijalankan maka kinerja pegawai cenderung mengalami peningkatan. Kesesuaian ini mampu membantu pegawai bekerja lebih nyaman, memahami tuntutan pekerjaan dengan lebih baik, serta meningkatkan efektivitas penyelesaian tugas dalam organisasi (Trysantika et al., 2023; Yonuari et al., 2024). Namun demikian, Nugraha & Wardhani (2022) menemukan bahwa *person-job fit* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Person-job fit berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui tekanan kerja. Kesesuaian individu dengan pekerjaan membantu pegawai menyesuaikan diri terhadap tuntutan pekerjaan sehingga tekanan kerja yang dirasakan cenderung lebih rendah dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sebaliknya, ketidaksesuaian kemampuan individu dengan karakteristik pekerjaan berpotensi meningkatkan tekanan kerja yang menurunkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan (Zeng & Hu, 2024; Wang et al., 2022; Trysantika et al., 2023).

Ketahanan psikologis memoderasi pengaruh tekanan kerja terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki ketahanan psikologis tinggi cenderung lebih mampu menghadapi tekanan pekerjaan, menyesuaikan diri terhadap situasi kerja yang dinamis, serta mempertahankan kualitas kinerja meskipun berada dalam kondisi kerja yang penuh tekanan. Sebaliknya, rendahnya ketahanan psikologis menyebabkan pegawai mudah mengalami kelelahan psikologis sehingga tekanan kerja berpotensi memberikan dampak negatif yang lebih besar terhadap kinerja pegawai (Anasori et al., 2023; BaŞ & Sirin, 2023; Odunjo-Saka et al., 2023).

Meskipun penelitian mengenai *person-job fit*, tekanan kerja, ketahanan psikologis, dan kinerja pegawai telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada sektor swasta seperti industri manufaktur, konstruksi, jasa keuangan, teknologi informasi, dan perhotelan. Sementara itu, penelitian yang menguji hubungan antarvariabel tersebut pada lingkungan birokrasi pemerintahan daerah masih relatif terbatas. Padahal organisasi sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta karena dihadapkan pada tuntutan kepatuhan terhadap regulasi, koordinasi lintas unit kerja, serta kewajiban memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Selain itu, hasil penelitian mengenai pengaruh person-job fit terhadap kinerja pegawai masih menunjukkan temuan yang belum sepenuhnya konsisten. Beberapa penelitian menemukan bahwa *person-job fit* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun penelitian Nugraha & Wardhani (2022) menunjukkan bahwa *person-job fit* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Inkonsistensi temuan tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk melakukan pengujian ulang pada konteks organisasi yang berbeda.

Penelitian terdahulu juga umumnya hanya menguji hubungan langsung maupun menggunakan satu mekanisme mediasi atau moderasi secara terpisah. Hingga saat ini masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan tekanan kerja sebagai variabel mediasi dan ketahanan psikologis sebagai variabel moderasi dalam satu model penelitian yang komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian tersebut dengan menguji pengaruh person-job fit terhadap kinerja pegawai melalui tekanan kerja dengan ketahanan psikologis sebagai variabel moderasi pada lingkungan birokrasi pemerintahan daerah, yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.

Berdasarkan fenomena empiris yang terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal serta adanya kesenjangan penelitian berupa keterbatasan konteks sektor publik, inkonsistensi temuan mengenai pengaruh person-job fit terhadap kinerja pegawai, dan masih terbatasnya penelitian yang mengintegrasikan mekanisme mediasi dan moderasi dalam satu model penelitian, maka penelitian ini penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada lingkungan birokrasi pemerintahan daerah.

1.2 Perumusan Masalah

Fenomena dinamika pekerjaan pada organisasi sektor publik yang semakin kompleks menuntut pegawai mampu menyesuaikan diri terhadap tuntutan dan tekanan kerja yang terus berkembang. Hal ini menjadi dasar dalam penyusunan perumusan masalah mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.

1. Apakah *person-job fit* berpengaruh terhadap tekanan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal?
2. Apakah tekanan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal?
3. Apakah *person-job fit* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal?
4. Apakah *person-job fit* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui tekanan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal?
5. Apakah ketahanan psikologis memoderasi pengaruh tekanan kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *person-job fit* terhadap kinerja pegawai melalui tekanan kerja dengan ketahanan psikologis sebagai variabel moderasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal. Secara khusus tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *person-job fit* terhadap tekanan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.
2. Menganalisis pengaruh tekanan kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.
3. Menganalisis pengaruh *person-job fit* terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.

4. Menganalisis pengaruh *person-job fit* terhadap kinerja pegawai melalui tekanan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.
5. Menganalisis peran ketahanan psikologis dalam memoderasi pengaruh tekanan kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam upaya pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *person-job fit*, tekanan kerja, ketahanan psikologis, dan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu memperkaya kajian empiris mengenai pengaruh *person-job fit* terhadap kinerja pegawai melalui tekanan kerja dengan ketahanan psikologis sebagai variabel moderasi, sehingga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan manajemen aparatur pemerintahan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan penempatan pegawai, pengelolaan tekanan kerja, serta penguatan ketahanan psikologis pegawai dalam menghadapi dinamika pekerjaan organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, efektif, dan mendukung peningkatan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas pemerintahan.

2 Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 *Job Demands-Resources Theory*

Job Demands-Resources Theory (*JD-R Theory*) merupakan teori yang menjelaskan bahwa setiap organisasi memiliki karakteristik pekerjaan yang terdiri atas tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Teori ini dikembangkan oleh Evangelia Demerouti dan Arnold Bakker yang menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan berkaitan dengan berbagai aspek fisik, psikologis, sosial, maupun organisasi yang membutuhkan usaha berkelanjutan dari individu dalam melaksanakan pekerjaan. Sementara itu, sumber daya pekerjaan merupakan berbagai aspek yang dapat membantu individu dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak tuntutan pekerjaan, serta mendukung pengembangan kemampuan individu dalam organisasi (Hutchings et al., 2024).

Dalam konteks penelitian ini, *Job Demands-Resources Theory* digunakan sebagai landasan utama untuk menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian. Tekanan kerja diposisikan sebagai *representasi job demands* karena mencerminkan berbagai tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi. *Person-job fit* diposisikan sebagai *job resource* karena kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan dapat membantu pegawai menghadapi berbagai tekanan kerja secara lebih efektif. Sementara itu, ketahanan psikologis dipandang sebagai *personal resource* yang memungkinkan pegawai tetap mampu beradaptasi, mengelola tekanan, dan mempertahankan kinerja meskipun berada dalam kondisi kerja yang penuh tuntutan. Berdasarkan perspektif *JD-R Theory*, keseimbangan antara *job demands*, *job resources*, dan *personal resources* akan memengaruhi tingkat kinerja pegawai dalam organisasi.

2.1.2 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan hasil pekerjaan secara kuantitas, tetapi juga mencakup kualitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efektivitas pelaksanaan pekerjaan, serta kemampuan individu dalam menjalankan fungsi organisasi secara optimal. Dalam organisasi sektor publik, kinerja pegawai menjadi aspek penting karena berkaitan langsung dengan efektivitas pelayanan publik, pelaksanaan administrasi pemerintahan, serta pencapaian tujuan organisasi pemerintahan secara keseluruhan (Jufrizen, 2022).

Kinerja pegawai pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi. Kemampuan kerja, motivasi, kondisi psikologis, lingkungan kerja, serta tuntutan pekerjaan menjadi beberapa faktor yang dapat memengaruhi tingkat kinerja pegawai dalam organisasi. Pegawai yang mampu menyesuaikan diri terhadap tuntutan pekerjaan dan kondisi organisasi cenderung memiliki kemampuan kerja yang lebih optimal dalam upaya menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Sebaliknya, ketidaksesuaian kondisi kerja maupun tingginya tekanan pekerjaan dapat memengaruhi tingkat efektivitas pelaksanaan pekerjaan sehingga berdampak pada menurunnya kualitas kinerja pegawai dalam organisasi (Tampubolon, 2026).

Indikator kinerja pegawai dapat dilihat dari kuantitas output, kualitas output, ketepatan waktu, kehadiran, serta sikap kooperatif. Kuantitas output menunjukkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target organisasi, sedangkan kualitas output berkaitan dengan mutu hasil pekerjaan yang dihasilkan pegawai. Ketepatan waktu mencerminkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang ditentukan, kehadiran menunjukkan tingkat kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugas, serta sikap kooperatif menggambarkan kemampuan pegawai dalam membangun kerja sama yang baik dalam lingkungan organisasi (Nugraha & Wardhani, 2022).

2.1.3 Ketahanan Psikologis

Ketahanan psikologis dapat didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam menghadapi, menyesuaikan diri, serta bangkit kembali dari tekanan, kesulitan, maupun tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja maupun kehidupan sehari-hari. Ketahanan psikologis mencerminkan kemampuan individu untuk tetap bertahan dalam situasi yang penuh tekanan tanpa mengalami penurunan kondisi psikologis secara berlebihan. Individu yang memiliki ketahanan psikologis tinggi cenderung mampu mengendalikan emosi, menjaga stabilitas mental, serta mempertahankan fokus dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun berada pada kondisi kerja yang dinamis dan penuh tuntutan (Sutrasna, 2023).

Kemampuan individu dalam menghadapi tekanan dan berbagai tantangan pekerjaan menjadi aspek penting dalam mendukung stabilitas psikologis pegawai di lingkungan organisasi. Pegawai dengan kondisi psikologis yang baik cenderung lebih mampu beradaptasi terhadap tuntutan pekerjaan, menjaga motivasi kerja, serta mempertahankan kualitas kinerja dalam situasi kerja penuh tekanan. Sebaliknya, rendahnya kemampuan individu dalam mengelola tekanan psikologis dapat menyebabkan munculnya kelelahan mental, tekanan emosional, serta kesulitan dalam menyesuaikan diri terhadap tuntutan pekerjaan sehingga dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dalam organisasi (Damayanti et al., 2026).

Indikator ketahanan psikologis terdiri dari pengendalian diri, adaptasi tekanan, stabilitas emosi, pemulihan diri, optimisme kerja, serta keyakinan diri. Pengendalian diri berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengelola perilaku dan emosi ketika menghadapi tekanan pekerjaan, sedangkan adaptasi tekanan menunjukkan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap tuntutan kerja yang dinamis. Stabilitas emosi mencerminkan kemampuan individu dalam menjaga kondisi emosional ketika menghadapi permasalahan pekerjaan, sementara pemulihan diri berkaitan dengan kemampuan individu untuk bangkit kembali setelah mengalami kesulitan atau tekanan kerja. Selain itu, optimisme kerja menunjukkan sikap positif individu dalam menghadapi tantangan pekerjaan, sedangkan keyakinan diri mencerminkan kepercayaan individu terhadap kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab organisasi (Odunjo-Saka et al., 2023)

2.1.4 Tekanan Kerja

Tekanan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi yang muncul ketika individu tengah menghadapi tuntutan pekerjaan yang dianggap melebihi kemampuan, sumber daya, maupun kapasitas yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan. Tekanan kerja dapat muncul akibat tingginya beban pekerjaan, keterbatasan waktu penyelesaian tugas, tuntutan organisasi yang terus meningkat, maupun kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung. Dalam organisasi, tekanan kerja menjadi salah satu kondisi yang sering dihadapi pegawai karena tuntutan penyelesaian pekerjaan secara cepat, tepat, dan sesuai target organisasi. Tekanan kerja juga dapat muncul ketika pegawai dihadapkan pada perubahan pekerjaan dan tanggung jawab yang berlangsung terus-menerus dalam lingkungan organisasi yang dinamis (Nuraini, 2023).

Tingginya tuntutan pekerjaan yang dihadapi pegawai secara terus-menerus dapat memengaruhi kondisi fisik maupun psikologis individu dalam organisasi. Pegawai yang mengalami tekanan kerja tinggi cenderung lebih mudah mengalami kelelahan, penurunan konsentrasi, ketidakstabilan emosi, serta kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Selain itu, tekanan kerja yang tidak mampu dikelola dengan baik juga berpotensi menurunkan motivasi kerja, efektivitas pelaksanaan tugas, serta kualitas kinerja pegawai dalam organisasi. Apabila kondisi tersebut berlangsung dalam jangka waktu yang lama, maka tekanan kerja dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan menurunkan kualitas pelaksanaan pekerjaan pegawai (Agustina, 2026).

Indikator tekanan kerja meliputi beberapa unsur yakni tuntutan tugas (*task demands*), tuntutan peran (*role demands*), tuntutan interpersonal (*interpersonal demands*), serta kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*). Tuntutan tugas berkaitan dengan besarnya beban dan target pekerjaan yang harus segera diselesaikan pegawai dalam organisasi, sedangkan tuntutan peran mencerminkan tekanan yang muncul akibat tanggung jawab maupun peran pekerjaan yang harus dijalankan pegawai. Tuntutan interpersonal berkaitan dengan hubungan kerja antarpegawai maupun interaksi sosial dalam lingkungan organisasi yang berpotensi menimbulkan tekanan kerja, sementara kepemimpinan organisasi mencerminkan pengaruh pola kepemimpinan, arahan, serta tekanan dari pimpinan terhadap kondisi psikologis pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (Kobis et al., 2023).

2.1.5 *Person Job Fit*

Person-job fit merupakan tingkat kesesuaian antara karakteristik individu dengan pekerjaan yang dijalankan dalam organisasi. Kesesuaian ini dilihat dari kemampuan, keterampilan, pengetahuan, maupun karakteristik individu yang sesuai tuntutan pekerjaan yang diberikan organisasi. *Person-job fit* menunjukkan bahwa individu memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai kebutuhan organisasi sehingga pegawai dapat bekerja secara lebih efektif dan optimal dalam menjalankan tugas. Semakin tinggi tingkat kesesuaian individu dengan pekerjaan, maka semakin besar kemungkinan pegawai mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Tingkat kesesuaian ini juga dapat membantu pegawai dalam upaya meningkatkan rasa percaya diri dan efektivitas kerja dalam lingkungan organisasi (Maulana, 2026).

Kesesuaian antara individu dan pekerjaan menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan kerja dalam organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat *person-job fit* yang baik cenderung lebih mudah beradaptasi terhadap tuntutan pekerjaan, memiliki kenyamanan dalam bekerja, serta mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih optimal. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan menyebabkan pegawai mengalami kesulitan melaksanakan tugas, menurunkan kenyamanan kerja, serta berpotensi menimbulkan tekanan kerja dalam organisasi. Apabila kondisi tersebut berlangsung secara terus-menerus, maka dapat memengaruhi kualitas pelaksanaan pekerjaan dan efektivitas kinerja pegawai dalam organisasi (Tobari et al., 2026).

Indikator *person-job fit* terdiri dari beberapa elemen yakni kesesuaian kemampuan kerja, kesesuaian keterampilan kerja, kesesuaian pengetahuan kerja, kesesuaian kebutuhan pekerjaan, serta kesesuaian tuntutan pekerjaan. Kesesuaian kemampuan kerja berkaitan dengan kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tanggung jawab. Kesesuaian keterampilan kerja mencerminkan kecocokan keterampilan yang dimiliki pegawai dengan jenis pekerjaan yang dijalankan. Kesesuaian pengetahuan kerja menunjukkan tingkat pemahaman individu terhadap pekerjaan. Kesesuaian kebutuhan pekerjaan berkaitan dengan kemampuan pekerjaan dalam memenuhi kebutuhan individu dalam bekerja. Selain itu, kesesuaian tuntutan pekerjaan mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan pekerjaan sesuai standar organisasi (Trysantika et al., 2023).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 *Person-Job Fit* dan Tekanan Kerja Pegawai

Person-job fit berdampak negatif terhadap tekanan kerja. Semakin tinggi tingkat kesesuaian individu dengan pekerjaan, maka tekanan kerja yang dirasakan pegawai cenderung semakin rendah. Kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan dapat membantu pegawai bekerja secara lebih nyaman, efektif, serta mampu mengurangi tekanan psikologis yang muncul akibat beban dan tuntutan pekerjaan dalam organisasi. Ketidaksesuaian kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan menyebabkan meningkatnya tekanan kerja pegawai (Zeng & Hu, 2024). Selain itu, kesesuaian individu dengan pekerjaan menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung kenyamanan kerja pegawai dan membantu individu menghadapi tekanan pekerjaan dalam organisasi (Hutabarat et al., 2025). Kesesuaian individu dengan karakteristik pekerjaan juga mampu membantu pegawai mengurangi konflik dan tekanan psikologis akibat tuntutan kerja yang dinamis dalam organisasi (Wang et al., 2022).

Berdasarkan uraikan diatas, maka dapat dibuat pengembangan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

H_1 : *Person-job fit* berpengaruh negatif terhadap tekanan kerja.

2.2.2 Tekanan Kerja dan Kinerja Pegawai

Tekanan kerja berdampak terhadap kinerja pegawai dalam organisasi. Tekanan kerja yang berlangsung secara terus-menerus berpotensi menyebabkan kelelahan kerja, ketidakstabilan emosi, serta menurunkan kualitas pelaksanaan tugas dalam organisasi. Apabila tekanan kerja tidak mampu dikelola dengan baik, maka kondisi tersebut dapat berdampak pada penurunan kinerja pegawai dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa tekanan kerja yang tinggi menyebabkan pegawai mengalami gangguan dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga berdampak pada menurunnya kualitas dan efektivitas kerja pegawai (Karim, 2022). Selain itu, tekanan kerja juga memengaruhi kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target organisasi sehingga berpengaruh terhadap tingkat kinerja pegawai dalam organisasi (Kobis et al., 2023). Penelitian lain juga menjelaskan bahwa tekanan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena tingginya tekanan pekerjaan dapat memengaruhi produktivitas dan efektivitas pelaksanaan kerja pegawai dalam organisasi (Sibuea, 2024).

Berdasarkan uraikan diatas, maka dapat dibuat pengembangan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

H_2 : Tekanan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 *Person-Job Fit* dan Kinerja Pegawai

Person-job fit dipandang sebagai kondisi yang menunjukkan adanya kecocokan antara kemampuan pegawai dengan pekerjaan yang dilaksanakan sehingga pegawai mampu menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Kesesuaian tersebut mencakup kemampuan, pengetahuan, kebutuhan pribadi, serta minat individu terhadap pekerjaan yang dijalankan. Pegawai yang memiliki tingkat *person-job fit* yang tinggi cenderung memiliki komitmen kerja yang lebih baik, mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target, serta menunjukkan kualitas kerja yang lebih optimal dibandingkan pegawai yang tidak sesuai dengan pekerjaannya Penelitian menunjukkan bahwa *person-job fit* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kesesuaian antara kemampuan dan tuntutan pekerjaan akan lebih mudah bekerja secara nyaman, efektif, dan produktif sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai (Trysantika et al., 2023). Selain itu, penelitian lain juga menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat *person-job fit* pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai karena pegawai mampu menjalankan pekerjaan sesuai kompetensi yang dimiliki (Yonuari et al., 2024). Namun demikian, Nugraha & Wardhani (2022) menemukan bahwa *person-job fit* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Berdasarkan uraikan diatas, maka dapat dibuat pengembangan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

H_3 : *Person-job fit* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.4 Mediasi Tekanan Kerja Pada *Person-Job Fit* Terhadap Kinerja Pegawai

Tekanan kerja merupakan kondisi psikologis yang muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu dalam mengelola tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Dalam perspektif *person-job fit*, kesesuaian antara karakteristik individu dengan pekerjaan menjadi faktor penting dalam menurunkan tekanan kerja dan meningkatkan kinerja pegawai. Teori *person-environment fit* menjelaskan bahwa individu akan bekerja secara lebih efektif apabila terdapat kesesuaian antara kemampuan, kebutuhan, dan karakteristik individu dengan lingkungan pekerjaannya. Ketika *person-job fit* rendah, pegawai cenderung mengalami tekanan kerja yang lebih tinggi karena harus mengeluarkan usaha ekstra untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan maupun minatnya. Sebaliknya, semakin tinggi tingkat kesesuaian individu dan pekerjaan, maka tekanan kerja yang dirasakan pegawai akan semakin rendah. Penelitian Zeng & Hu (2024) juga menjelaskan bahwa *person-job fit* berpengaruh negatif terhadap tekanan kerja dan *burnout* kerja, sehingga tekanan kerja menjadi variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara *person-job fit* dan kondisi psikologis pegawai.

Penelitian Wang et al. (2022) menjelaskan bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaannya dapat mengurangi konflik kerja dan tekanan psikologis karena pegawai memiliki kontrol dan kenyamanan yang lebih baik terhadap pekerjaannya. Selain itu, penelitian Trysantika et al. (2023) menyatakan bahwa *person-job fit* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena pegawai yang bekerja sesuai kemampuan dan minatnya cenderung merasa lebih nyaman, memiliki tekanan kerja yang lebih rendah, dan mampu bekerja secara optimal. Dengan demikian, tekanan kerja dapat dipandang sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana *person-job fit* memengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan uraikan diatas, maka dapat dibuat pengembangan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

H_4 : Tekanan kerja memediasi pengaruh *person-job fit* terhadap kinerja pegawai.

2.2.5 Moderasi Ketahanan Psikologis Pada Tekanan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Ketahanan psikologis menjadi salah satu faktor penting yang membantu pegawai menghadapi tekanan kerja. Individu yang memiliki ketahanan psikologis tinggi cenderung mampu mengendalikan emosi, beradaptasi terhadap tekanan, serta mampu bangkit kembali ketika menghadapi kesulitan kerja. Sebaliknya, pegawai dengan tingkat ketahanan psikologis rendah akan lebih mudah mengalami stres, kelelahan emosional, dan penurunan semangat kerja ketika menghadapi tekanan pekerjaan yang tinggi. Ketahanan psikologis dipandang sebagai *personal resource* yang mampu membantu individu mengurangi dampak negatif tuntutan pekerjaan terhadap kondisi psikologis maupun kinerja kerja. Ketahanan psikologis memungkinkan pegawai mampu mempertahankan stabilitas kerja meskipun tekanan pekerjaan lebih tinggi. Pegawai yang resilien cenderung mampu mengelola tekanan kerja secara positif sehingga dampak negatif tekanan kerja terhadap kinerja pegawai dapat diminimalkan (Anasori et al., 2023).

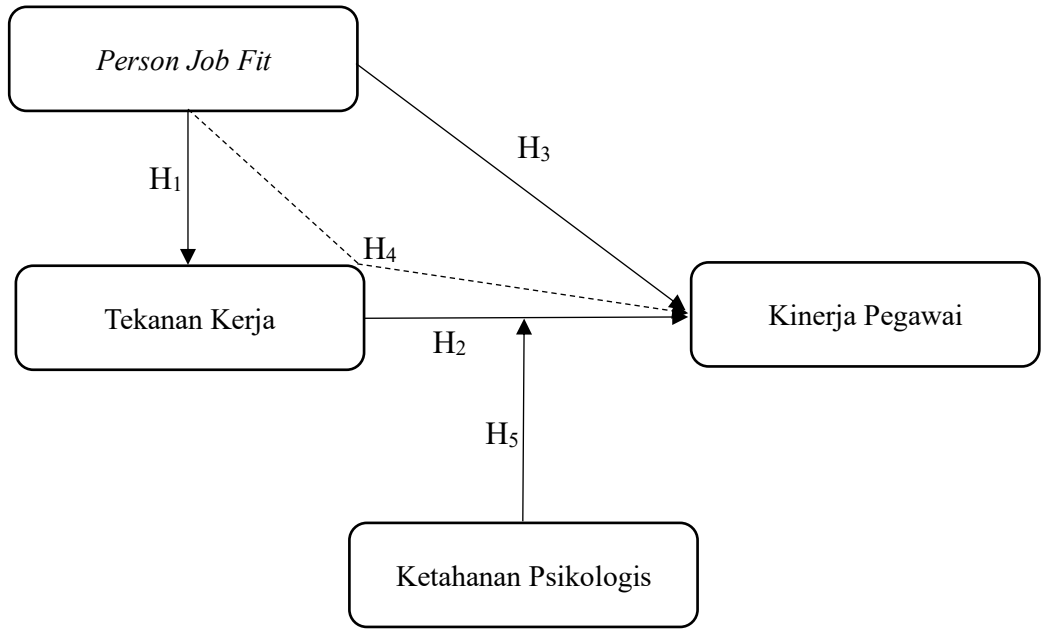
Penelitian Odunjo-Saka et al. (2023) menunjukkan bahwa ketahanan psikologis berperan sebagai faktor pelindung yang membantu pegawai mengurangi dampak negatif tekanan kerja terhadap kinerja dalam organisasi. Penelitian BaŞ & Sabri Sirin (2023) juga menjelaskan bahwa individu yang memiliki psychological resilience tinggi cenderung mampu mempertahankan kinerja kerja secara lebih baik ketika menghadapi tekanan maupun kondisi kerja yang tidak nyaman. Dalam *perspektif Job Demands-Resources Theory*, ketahanan psikologis merupakan personal resource yang membantu individu mengelola tuntutan pekerjaan sehingga dampak negatif tekanan kerja terhadap kinerja dapat diminimalkan. Dengan demikian, semakin tinggi ketahanan psikologis pegawai, maka semakin lemah pengaruh negatif tekanan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraikan diatas, maka dapat dibuat pengembangan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut:

H_5 : Ketahanan psikologis memperlemah pengaruh negatif tekanan kerja terhadap kinerja pegawai

2.3 Model Penelitian

Model penelitian merupakan gambaran konseptual mengenai hubungan antarvariabel yang digunakan dalam suatu penelitian. Model penelitian disusun berdasarkan teori serta hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan keterkaitan antarvariabel sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam menjelaskan arah hubungan maupun pengujian hipotesis penelitian (Langoday, 2025). Model pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Penelitian

3 Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian bertujuan menguji hubungan antarvariabel melalui pengukuran data numerik yang dianalisis menggunakan teknik statistik. Metode survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden penelitian untuk memperoleh data (Wujarso et al., 2023).

Penelitian ini bersifat *explanatory research* karena bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel penelitian, baik hubungan langsung, hubungan mediasi, maupun hubungan moderasi (Langoday, 2025). Dalam penelitian ini, *person-job fit* diposisikan sebagai variabel independen, tekanan kerja sebagai variabel mediasi, ketahanan psikologis sebagai variabel moderasi, serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Data penelitian dianalisis menggunakan pendekatan statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian.

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan subjek atau objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan tujuan penelitian dan menjadi sumber data dalam penelitian (Suparti, 2026). Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai ASN pada bagian strategis dan koordinatif di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal yang terlibat dalam aktivitas administratif dan koordinasi pemerintahan. Penentuan populasi dilakukan dengan mempertimbangkan karakteristik pekerjaan yang memiliki tingkat dinamika kerja, koordinasi lintas bagian, serta tuntutan penyelesaian pekerjaan yang relatif tinggi dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi pemerintahan daerah. Berdasarkan karakteristik tersebut, populasi penelitian dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Populasi Penelitian Pegawai ASN pada Bagian Strategis dan Koordinatif di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal

No	Bagian/Unit Kerja	Jumlah Pegawai ASN	Keterangan
1	Bagian Pemerintahan	8	Aktivitas koordinasi pemerintahan
2	Bagian Organisasi	9	Administrasi dan evaluasi organisasi
3	Bagian Hukum	11	Fasilitasi administrasi kebijakan
4	Bagian Ekonomi dan Pembangunan	7	Koordinasi program pembangunan
5	Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan	12	Intensitas kerja dinamis
6	Bagian Umum	18	Dukungan administrasi dan pelayanan pimpinan
Jumlah		65	

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Oleh karena itu, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 65 pegawai ASN.

3.3 Definisi Konsep Variabel

3.3.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan hasil pekerjaan secara kuantitas, tetapi juga mencakup kualitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efektivitas pelaksanaan pekerjaan, serta kemampuan individu dalam menjalankan fungsi organisasi secara optimal (Jufrizen, 2022).

3.3.2 Ketahanan Psikologis

Ketahanan psikologis dapat didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam menghadapi, menyesuaikan diri, serta bangkit kembali dari tekanan, kesulitan, maupun tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja maupun kehidupan sehari-hari. Ketahanan psikologis mencerminkan kemampuan individu untuk tetap bertahan dalam situasi yang penuh tekanan tanpa mengalami penurunan kondisi psikologis secara berlebihan (Sutrasna, 2023).

3.3.3 Tekanan Kerja

Tekanan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi yang muncul ketika individu tengah menghadapi tuntutan pekerjaan yang dianggap melebihi kemampuan, sumber daya, maupun kapasitas yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan. Tekanan kerja dapat muncul akibat tingginya beban pekerjaan, keterbatasan waktu penyelesaian tugas, tuntutan organisasi yang terus meningkat, maupun kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung (Nuraini, 2023).

3.3.4 *Person Job Fit*

Person-job fit merupakan tingkat kesesuaian antara karakteristik individu dengan pekerjaan yang dijalankan dalam organisasi. Kesesuaian ini dilihat dari kemampuan, keterampilan, pengetahuan, maupun karakteristik individu yang sesuai tuntutan pekerjaan yang diberikan organisasi. *Person-job fit* menunjukkan bahwa individu memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai kebutuhan organisasi sehingga pegawai dapat bekerja secara lebih efektif dan optimal dalam menjalankan tugas (Maulana, 2026).

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja Pegawai (Nugraha & Wardhani, 2022)	1. Kuantitas output 2. Kualitas output 3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran 5. Sikap kooperatif	Skala Likert
Ketahanan Psikologis (Odunjo-Saka et al., 2023)	1. Pengendalian diri 2. Adaptasi tekanan 3. Stabilitas emosi 4. Pemulihan diri 5. Optimisme kerja 6. Keyakinan diri	Skala Likert
Tekanan Kerja (Kobis et al., 2023)	1. Tuntutan tugas (*task demands*) 2. Tuntutan peran (*role demands*) 3. Tuntutan interpersonal (*interpersonal demands*) 4. Kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*)	Skala Likert
Person-Job Fit (Trysantika et al., 2023)	1. Kesesuaian kemampuan kerja 2. Kesesuaian keterampilan kerja 3. Kesesuaian pengetahuan kerja 4. Kesesuaian kebutuhan pekerjaan 5. Kesesuaian tuntutan pekerjaan	Skala Likert

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner digunakan untuk memperoleh informasi mengenai person-job fit, tekanan kerja, ketahanan psikologis, serta kinerja pegawai pada Pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal. Penyusunan kuesioner dilakukan berdasarkan indikator masing-masing variabel yang telah ditetapkan dalam penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada responden penelitian secara langsung. Setiap item pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang diberikan. Adapun skor pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1
2. Tidak Setuju (TS) = 2
3. Netral (N) = 3
4. Setuju (S) = 4
5. Sangat Setuju (SS) = 5

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Penggunaan *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) dipilih karena mampu menganalisis hubungan variabel secara simultan, baik hubungan langsung, hubungan mediasi, maupun hubungan moderasi dalam penelitian (Narimawati & Sarwono, 2025). Analisis data dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian yang meliputi *person-job fit*, tekanan kerja, ketahanan psikologis, dan kinerja pegawai.

3.6.1 Pengujian *Outer Model*

Pengujian *outer model* dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur variabel penelitian. Pengujian ini meliputi uji validitas konvergen (*convergent validity*) dengan melihat nilai *loading factor* > 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, uji validitas diskriminan (*discriminant validity*) melalui nilai *cross loading* dan *Fornell-Larcker Criterion*, serta uji reliabilitas menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,70 sehingga instrumen penelitian dinyatakan layak digunakan (Gio, 2022).

3.6.2 Pengujian *Inner Model*

Pengujian ini dilakukan guna mengetahui hubungan variabel penelitian dan kemampuan model penelitian dalam menjelaskan variabel dependen. Pengujian dilakukan melalui nilai *R-Square* dengan kriteria 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah), serta *Q-Square* > 0 untuk mengetahui kemampuan prediksi model. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS dengan melihat nilai *path coefficient*, *t-statistics* > 1,96, dan *p-values* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%, termasuk pengujian mediasi dan moderasi dalam penelitian (Gio, 2022).