



RELASI INDIVIDU DAN PEKERJAAN DALAM SISTEM KERJA BERBASIS PROYEK PADA LEMBAGA Y

Anisah Nur Aini

STID AL-HADID, Surabaya

sm4rt3st1d34@gmail.com

Abstrak: Sistem kerja berbasis proyek semakin umum digunakan, baik pada organisasi dakwah maupun lembaga profit yang mengandalkan tenaga temporer. Pola ini membentuk relasi kerja yang lebih fleksibel dan sarat negosiasi psikologis, terutama ketika melibatkan tenaga kerja seperti freelancer dan kontrak proyek. Studi ini menganalisis dinamika Person Job Fit melalui kasus Lembaga Y, yang merupakan lembaga profit di bidang pendidikan dan biro jasa psikologi. Studi dilakukan tahun 2025 selama lima bulan dengan pendekatan kualitatif dan desain studi kasus intrinsik melalui wawancara mendalam pada manajer dan SDM terkait. Analisis menelaah dua dimensi Person Job Fit, khususnya misfit laten pada need-supply fit. Temuan menunjukkan bahwa ability-demand fit relatif terjaga, namun kebutuhan psikologis seperti pengakuan dan kejelasan peran tidak selalu terpenuhi. Ketidaksesuaian ini tidak langsung menurunkan kinerja proyek, tetapi muncul dalam bentuk konflik persepsi, fluktuasi keterlibatan, dan ketegangan relasional. Respons manajerial berkembang sebagai mekanisme adaptif untuk menjaga keberlanjutan proyek. Secara teoretis, studi ini menegaskan sifat dinamis Person Job Fit dalam sistem kerja proyek. Secara praktis, temuan ini memberi pelajaran penting bagi organisasi dakwah berbasis proyek dalam mengelola kesesuaian psikologis SDM pada tenaga kerja kontrak maupun freelancer.

Kata Kunci: Person Job Fit; Person Job Misfit; Sistem Kerja Berbasis Proyek; Need Supply Fit

Abstract: PERSON JOB RELATIONSHIP IN A PROJECT-BASED WORK SYSTEM AT LEMBAGA Y. Project based work systems are increasingly adopted by both faith based organizations and profit oriented institutions that rely on temporary workers. This arrangement creates more flexible work relationships while intensifying psychological negotiation, particularly when involving workers such as freelancers and project-based contractors. This study examines the dynamics of Person Job Fit through the case of Lembaga Y, a profit organization operating in education services, parenting programs, literacy initiatives, and psychological consulting services. Conducted in 2025 over a five month period, the research employed a qualitative approach with an intrinsic case study design, drawing on in depth interviews with managers and project staff. The analysis focuses on the two dimensions of Person Job Fit, with particular attention to latent misfit in the need-supply fit dimension. The findings indicate that ability-demand fit remains relatively stable, while psychological needs such as recognition and role clarity are not consistently fulfilled. This misalignment does not immediately reduce project performance but appears through perceptual conflicts, fluctuating engagement, and relational tensions. Managerial responses emerge as adaptive mechanisms to sustain project continuity rather than as expressions of normative leadership. Theoretically, the study highlights the dynamic nature of Person Job Fit in project



based systems. Practically, it offers insights for faith-based project organizations in managing the psychological alignment of contract and freelance workers.

Keywords: *Person Job Fit; Person Job Misfit; Project Based Work System; Need Supply Fit*

Pendahuluan

Dalam satu dekade terakhir, lanskap dunia kerja mengalami perubahan yang cukup mendasar. Hubungan kerja yang sebelumnya bersifat permanen kini semakin bergeser ke arah pola yang lebih fleksibel, sementara, dan berbasis proyek.¹ Perkembangan sistem kerja berbasis proyek, termasuk meluasnya praktik *gig work*, berjalan seiring dengan meningkatnya keterlibatan tenaga kerja temporer maupun non-profesional seperti *freelancer*, relawan, serta pekerja kontrak jangka pendek.² Perubahan ini tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian penting dari transformasi struktur ketenagakerjaan yang lebih luas.

Dalam konteks organisasi, sistem kerja atau model kerja berbasis proyek sering dipandang sebagai pendekatan yang adaptif. Pola ini memungkinkan organisasi menyesuaikan komposisi sumber daya manusia secara cepat, baik untuk memenuhi kebutuhan program, menghadapi keterbatasan anggaran, maupun merespons dinamika lingkungan.³ Keberhasilan kerja tidak lagi bertumpu pada stabilitas hubungan jangka panjang, tetapi pada kemampuan individu dan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan tuntutan proyek.⁴

Fenomena ini tidak hanya terjadi pada organisasi profit, tetapi juga merambah pada organisasi nirlaba dan lembaga keagamaan.⁵ Dalam lembaga dakwah dan zakat, keterlibatan *freelancer*, relawan, serta tenaga kontrak paruh waktu menjadi praktik yang lazim. Meskipun menawarkan fleksibilitas dan efisiensi, pola ini berpotensi menimbulkan persoalan ketika tidak ditopang sistem manajemen yang terstruktur.⁶ Di sisi lain, lembaga dakwah dan zakat menghadapi tuntutan akuntabilitas publik, transparansi keuangan, dan profesionalisasi pengelolaan program.⁷ Ketegangan muncul ketika tuntutan profesionalisme meningkat, sementara sebagian pengelola masih bekerja secara sukarela dengan kapasitas terbatas dan sistem pendukung yang minim.

¹ Arne L Kalleberg, "Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations In Transition," *American Sociological Review* 74, no. 1 (2009): 1–22, <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>.

² Valerio De Stefano, "The Rise of The Just in Time Workforce: On Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in The Gig Economy," *Comp. Lab. L. & Pol'y J.* 37 (2015): 471.

³ Julien Pollack, Ekaterina Anichenko, and Lynn Crawford, "What Is Project Management Productivity?," *Project Management Journal*, 2026, 1–20, <https://doi.org/10.1177/87569728251413128>.

⁴ Hannes Zacher, "Within Person Relationships Between Daily Individual and Job Characteristics and Daily Manifestations of Career Adaptability," *Journal of Vocational Behavior* 92 (2016): 105–15, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.013>.

⁵ Rebecca A. Stone, "Nonprofit Human Resource Management in a Global Context," *Nonprofit Management & Leadership* 31, no. 3 (2021): 305–28.

⁶ Jackson & Lang, "Rethinking HR in Nonprofits: Prioritizing Employee Well-Being for Sustainable Impact in South Africa and Nigeria," *International Journal of Human Resource Studies* 15, no. 1 (2025): 104–32, <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v15i1.22497>.

⁷ Samantha A Tosto and Maria Tcherni-Buzzeo, "Understanding Job Satisfaction and Burnout in Nonprofits: The Critical Role of Communication and Leadership," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 55, no. 1 (2025): 116–44, <https://doi.org/10.1177/08997640251329852>.

Ketidakeimbangan ini menciptakan celah struktural yang menghambat konsistensi kinerja organisasi.⁸

Sebagian besar kegiatan dakwah berbentuk program temporer seperti pelatihan, *event*, atau kegiatan sosial berbasis target tertentu. Struktur yang fleksibel namun tidak terdokumentasi secara formal meningkatkan risiko ketidakjelasan peran, standar kerja yang tidak baku, dan ketiadaan indikator kinerja yang terukur. Kondisi ini memicu ambiguitas dan konflik peran yang dalam literatur perilaku organisasi dikenal sebagai sumber stres kerja.^{9,10}

Permasalahan tersebut diperkuat oleh praktik rekrutmen dalam organisasi keagamaan yang sering mengutamakan kedekatan ideologis dan relasi personal dibanding seleksi berbasis kompetensi. Akibatnya, terjadi ketidaksesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan (*Person Job Misfit*).¹¹ Ketika fungsi administrasi, *fundraising*, atau keuangan dijalankan tanpa kompetensi relevan, kualitas kinerja dan kepuasan kerja menurun.¹² Praktik multi peran informal juga meningkatkan beban kerja dan potensi konflik peran, yang dalam jangka panjang dapat memicu tekanan psikologis.¹³

Penekanan kuat pada motivasi spiritual *lillāhita'ālā* dalam organisasi dakwah berfungsi sebagai penggerak intrinsik yang penting. Namun, motivasi intrinsik tenaga *freelancer*, relawan tidak cukup menjamin efektivitas organisasi apabila tidak diimbangi dengan sistem evaluasi, standar kerja, serta mekanisme penghargaan dan sanksi yang jelas.¹⁴ Fleksibilitas tanpa batas waktu yang tegas juga mengaburkan batas antara aktivitas dakwah dan kehidupan personal sehingga meningkatkan risiko kelelahan emosional dan *burnout*.¹⁵ Rendahnya *Person Job Fit* berkorelasi dengan menurunnya komitmen organisasi dan meningkatnya *turnover intention*.¹⁶

Berbagai persoalan tersebut bermuara pada ketidaksesuaian antara kompetensi SDM dan tuntutan pekerjaan dalam sistem kerja berbasis proyek yang belum dirancang secara profesional.¹⁷ Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, relasi antara individu dan pekerjaan dipahami melalui konsep *Person Job Fit* (P-J Fit), yaitu tingkat keselarasan antara kemampuan, kebutuhan,

⁸ Ibid.

⁹ Dominique Brown-Nelson, "Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention Among Nonprofit Employees" (Valdosta State University, 2024).

¹⁰ Kevin Kesuma, "Peran Mediasi Burnout Pada Pengaruh Job Demands Resources Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z" (Universitas Airlangga, 2024).

¹¹ Bintang Adi Saputra, Ignatius Soni Kurniawan, and Mohammad Ahyar Syafwan Isyander, "The Effect of Work Satisfaction, Person Job Fit and Servant Leadership on Employee Performance," *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)* 8, no. 2 (2025): 279–87, <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v8i2.46000>.

¹² Hilman Permana et al., "The Influence of Human Resource Management Strategy and Job Satisfaction on Volunteer Retention," *International Journal of Education, Information Technology, and Others* 8, no. 1 (2025): 166–75, <https://jurnal.peneliti.net/index.php/IJEIT/article/view/11402>.

¹³ Tosto and Tcherni-Buzzeo, "Understanding Job Satisfaction and Burnout in Nonprofits: The Critical Role of Communication and Leadership."

¹⁴ Monica Magrone et al., "A New Look at Job Demands, Resources, and Volunteers' Intentions to Leave: The Role of Work Home Interference and Burnout," *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 35, no. 6 (2024): 1118–30, <https://doi.org/10.1007/s11266-024-00679-y>.

¹⁵ SherAaron Hurt, "Successful Strategies Used for Volunteer Retention in Nonprofit Organizations" (Walden University, 2025).

¹⁶ Saputra, Kurniawan, and Isyander, "The Effect of Work Satisfaction, Person Job Fit and Servant Leadership on Employee Performance."

¹⁷ Tosto and Tcherni-Buzzeo, "Understanding Job Satisfaction and Burnout in Nonprofits: The Critical Role of Communication and Leadership."

nilai, dan preferensi individu dengan tuntutan pekerjaan.¹⁸ Kesesuaian ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga psikologis dan subjektif. Perkembangan literatur mutakhir menunjukkan bahwa kesesuaian kerja tidak semata ditentukan oleh kecocokan objektif antara individu dan tugas, melainkan sangat dipengaruhi oleh persepsi subjektif individu terhadap pekerjaannya.¹⁹ Dengan demikian, *Person Job Fit* merupakan konstruksi yang dinamis dan kontekstual.^{20,21}

Dinamika semacam ini tampak pada praktik kerja di Lembaga Y, sebuah organisasi profit yang menjalankan sistem kerja berbasis proyek. Secara administratif, berbagai proyek dapat diselesaikan sesuai rencana dan target organisasi tercapai. Namun demikian, di balik capaian tersebut, konflik persepsi dan ketegangan relasional kerap muncul di antara SDM temporer non-profesional yang merupakan *freelancer* atau tenaga kerja kontrak proyek temporer. Meskipun Lembaga Y merupakan lembaga profit, namun terdapat kemiripan pada permasalahan di lembaga dakwah/non-profit/ nirlaba yang sama-sama menerapkan sistem kerja temporer berbasis proyek. Unikinya pada kondisi Lembaga Y terdapat pola respon manajerial untuk mengendalikan dampak dari *Person Job Misfit* yang terjadi sebagai bentuk adaptif dan bertahan yang bisa diambil pelajaran pada kondisi organisasi dakwah maupun nirlaba yang menerapkan sistem kerja berbasis proyek.

Berbagai kajian tentang *Person Job Fit* telah mengulas dampak ketidaksesuaian kerja terhadap kinerja, kepuasan, dan komitmen. Namun, masih relatif sedikit kajian yang memberikan perhatian pada *Person Job Misfit*, terutama pada dimensi pemenuhan kebutuhan psikologis (*need-supply*), yang bersifat laten dan tidak langsung menggagalkan kinerja atau keberhasilan proyek.^{22,23} Dalam konteks kerja berbasis proyek, persoalan ini menjadi semakin kompleks. Respons manajerial kerap dipahami sebagai wujud kepemimpinan normatif atau diposisikan sebagai faktor penyebab yang berdiri sendiri. Padahal, respons tersebut dapat dibaca sebagai konsekuensi empiris dari dinamika kesesuaian dan ketidaksesuaian kerja yang terus berubah seiring perkembangan proyek.^{24,25,26}

Meskipun literatur *Person Job Fit* telah berkembang secara signifikan dalam menjelaskan relasi antara individu dan pekerjaan, sebagian besar kajian masih berangkat dari asumsi struktur kerja yang relatif stabil, relasi kerja jangka panjang, serta sistem pengelolaan SDM yang terlembaga

¹⁸ Amy L Kristof-Brown, Ryan D Zimmerman, and Erin C Johnson, "Consequences of Individuals'Fit at Work: A Meta Analysis of Person Job, Person Organization, Person Group, and Person Supervisor Fit," *Personnel Psychology* 58, no. 2 (2005): 281–342, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.

¹⁹ Patrick Radigan et al., "Perceived Leader Concern, Employee Authentic Self Expression, and Self Concept Job Fit," *Journal of Management & Organization* 31, no. 5 (2025): 2385–2403, <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10035>.

²⁰ Rein De Cooman and Wouter Vleugels, "Person Environment Fit: Theoretical Perspectives, Conceptualizations, and Outcomes," in *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management* (Oxford Research Encyclopedias, 2022), <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.377>.

²¹ Hella Sylva et al., "Person Job Fit and Proactive Career Behaviour: A Dynamic Approach," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28, no. 5 (2019): 631–45, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1580309>.

²² Kristof-Brown, Zimmerman, and Johnson, "Consequences of Individuals'Fit at Work: A Meta Analysis of Person Job, Person Organization, Person Group, and Person Supervisor Fit."

²³ Jan Dörendahl, Christoph Niepel, and Samuel Greiff, "Actually Getting Some Satisfaction on The Job: Need Supply Fit of Fundamental Motives at Work," *Frontiers in Psychology* 11 (2020): 1740, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01740>.

²⁴ Zoriana Buryk, Iryna Piatnychuk, and Mykola Biloshkurskyi, "Leadership, Management, and Socio Economic Adaptation: Contemporary Challenges and Strategic Perspectives.," *International Journal of Organizational Leadership* 14 (2025): 1–8.

²⁵ Sehan Rifky Arfanaldy, "Effective Leadership Styles in Project Management: A Literature Analysis of Their Impact on Project Success," *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science* 3, no. 02 (2025): 652–65, <https://doi.org/10.59653/ijmars.v3i02.1544>.

²⁶ Bennett J. Tepper et al., "Examining Follower Responses to Transformational Leadership from a Dynamic, Person Environment Fit Perspective," *Academy of Management Journal* 61, no. 4 (2018), <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0163>.

secara formal.²⁷ Akibatnya, dinamika *Person Job Fit* dalam konteks sistem kerja berbasis proyek yang ditandai oleh temporalitas atau sementara, batas peran yang cair dan fleksibel, dan ketergantungan pada SDM non-profesional belum memperoleh perhatian analitik yang memadai.²⁸ Selain itu, kajian terdahulu cenderung memaknai ketidaksesuaian kerja sebagai kondisi yang segera terlihat melalui penurunan kinerja atau melemahnya komitmen. Pendekatan ini kurang memberi ruang untuk memahami *Person Job Misfit* yang berkembang secara laten, terutama pada dimensi pemenuhan kebutuhan psikologis (*need-supply fit*), yang dapat berlangsung tanpa secara langsung mengganggu atau menghambat capaian kerja jangka pendek.²⁹ Di sisi lain, dalam konteks proyek, respons manajerial sering dipahami sebagai bentuk kepemimpinan normatif atau sebagai variabel penyebab yang berdiri sendiri. Padahal, respons tersebut dapat dibaca sebagai konsekuensi dari dinamika kesesuaian dan ketidaksesuaian kerja yang terus berubah sehingga memerlukan respon manajerial yang adaptif.³⁰ Kekosongan konseptual ini membuka peluang untuk menempatkan *Person Job Fit* sebagai kerangka analisis utama dalam menjelaskan bagaimana *misfit* psikologis berkembang secara situasional dalam sistem kerja berbasis proyek, serta bagaimana organisasi meresponsnya secara adaptif demi menjaga keberlangsungan kerja,^{31, 32} tanpa mereduksi persoalan tersebut hanya pada isu kinerja atau kepemimpinan normatif.

Berangkat dari konteks tersebut, artikel ini memposisikan *Person Job Fit* sebagai kerangka analisis utama untuk memahami relasi kerja dalam sistem kerja berbasis proyek, dengan fokus pada dinamika *Person Job Misfit* serta respons manajerial yang muncul dalam praktik kerja tersebut.^{33, 34} Dalam kerangka ini, psikologi kerja individu tidak diposisikan sebagai variabel yang berdiri sendiri, melainkan sebagai mekanisme internal yang membentuk sekaligus memediasi proses kesesuaian dan ketidaksesuaian kerja.³⁵ Artikel ini bertujuan untuk menelusuri bentuk-bentuk *Person Job Fit* dan *Misfit* berkembang di kalangan SDM temporer (*freelancer*, tenaga kerja kontrak proyek), bagaimana ketidaksesuaian tersebut tercermin dalam persepsi dan perilaku kerja, serta bagaimana organisasi meresponsnya melalui praktik manajerial untuk menjaga keberlanjutan sistem kerja berbasis proyek, khususnya di Lembaga Y.

²⁷ Wouter Vleugels et al., "A Systematic Review of Temporal Person Environment Fit Research: Trends, Developments, Obstacles, and Opportunities for Future Research," *Journal of Organizational Behavior* 44, no. 2 (2023): 376–98, <https://doi.org/10.1002/job.2607>.

²⁸ Nicolas Goetz, Andreas Wald, and Elena Freisinger, "A Person Environment Fit Model for Temporary Organizations Antecedents for Temporary Working Settings," *International Journal of Project Management* 39, no. 1 (2021): 1–9, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.08.006>.

²⁹ Panpan Zeng and Xiaoli Hu, "A Study of The Psychological Mechanisms of Job Burnout: Implications of Person Job Fit and Person Organization Fit," *Frontiers in Psychology* 15 (2024): 1351032, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1351032>.

³⁰ Matthew Ayamga et al., "Adaptive Organizational Responses to Varied Types of Failures: Empirical Insights From Technology Providers in Ghana," *Technovation* 129 (2024): 102887, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102887>.

³¹ Kristof-Brown, Zimmerman, and Johnson, "Consequences of Individuals'Fit at Work: A Meta Analysis of Person Job, Person Organization, Person Group, and Person Supervisor Fit."

³² Maria Tims, Daantje Derks, and Arnold B Bakker, "Job Crafting and Its Relationships with Person Job Fit and Meaningfulness: A Three Wave Study," *Journal of Vocational Behavior* 92 (2016): 44–53, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>.

³³ Kristof-Brown, Zimmerman, and Johnson, "Consequences of Individuals'Fit at Work: A Meta Analysis of Person Job, Person Organization, Person Group, and Person Supervisor Fit."

³⁴ Elizabeth H Follmer et al., "Resolution, Relief, and Resignation: A Qualitative Study of Responses to Misfit at Work," *Academy of Management Journal* 61, no. 2 (2018): 440–65.

³⁵ Amy L Kristof, "Person Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications," *Personnel Psychology* 49, no. 1 (1996): 1–49, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>.

Metode

Kajian ini dilakukan di Surabaya, selama lima bulan pada tahun 2025 di Lembaga Y, sebuah lembaga profit yang bergerak di bidang pendidikan dan biro jasa psikologi. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif³⁶ dengan desain studi kasus intrinsik³⁷ untuk menganalisis secara mendalam dinamika *Person Job Fit* dan *Person Job Misfit* dalam sistem kerja berbasis proyek. Kajian ini tidak bertujuan menguji hubungan sebab-akibat, tetapi memahami pengalaman subjektif, proses pemaknaan kerja, dan mekanisme munculnya ketidaksesuaian dalam organisasi yang bersifat temporer dan dinamis. Lembaga Y diperlakukan sebagai satu kasus empiris yang memiliki nilai analitis tersendiri, sehingga memungkinkan menggali dinamika kesesuaian kerja yang sering tidak tercermin dalam indikator kinerja formal.

Unit analisis pada artikel ini adalah SDM *freelancer* dan tenaga kerja proyek jangka pendek yang terlibat dalam berbagai proyek di Lembaga Y. Studi ini menelaah bagaimana kesesuaian dan ketidaksesuaian individu-pekerjaan terbentuk serta dimaknai dalam praktik sehari-hari, terutama pada dimensi *ability demand fit* dan *need supply fit*. Selain itu, artikel ini mengkaji bagaimana *Person Job Misfit* muncul dalam persepsi, emosi, dan perilaku kerja, serta bagaimana organisasi meresponsnya melalui praktik manajerial yang adaptif dan kontekstual.

Konteks kerja di Lembaga Y ditandai oleh fleksibilitas peran, durasi keterlibatan yang sementara, intensitas kerja yang berubah mengikuti siklus proyek, dan sistem penghargaan berbasis capaian jangka pendek. Karakter ini menciptakan lingkungan kerja yang cair dan penuh ketidakpastian struktural, sehingga relevan untuk mengkaji dinamika *Person Job Fit* dalam sistem proyek.

Pemilihan informan dilakukan secara *purposive* berdasarkan tingkat keterlibatan proyek, pengalaman kerja, dan kemampuan reflektif. Informan terdiri dari manajer pelaksana yang mengoordinasikan proyek serta tenaga kerja proyek yang terlibat langsung dalam sistem kerja, serta pada SDM yang terlibat dalam sistem kerja proyek. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam.³⁸ Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman subjektif, persepsi kesesuaian kerja, serta cara informan menafsirkan tuntutan proyek dan relasi kerja.

Analisis data dilakukan melalui analisis tematik.³⁹ Proses ini dimulai dengan reduksi data yang relevan dengan kerangka *Person Job Fit*, lalu dilanjutkan dengan pengodean untuk mengidentifikasi pola kesesuaian dan ketidaksesuaian kerja. Pola tersebut dikelompokkan ke dalam dimensi *ability demand fit*, *need supply fit*, serta bentuk respons manajerial. Pada tahap akhir, melakukan penafsiran temuan secara konseptual dengan tetap menempatkan *Person Job Fit* sebagai kerangka analisis utama.

³⁶ John W Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Los Angeles: Sage Publications, 2018).

³⁷ Elina Zelčāne and Anita Pipere, "Finding a Path in a Methodological Jungle: A Qualitative Research of Resilience," *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being* 18, no. 1 (2023): 2164948, <https://doi.org/10.1080/17482631.2023.2164948>.

³⁸ Shazia Jamshed, "Qualitative Research Method Interviewing and Observation," *Journal of Basic and Clinical Pharmacy* 5, no. 4 (2014): 87, <https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942>.

³⁹ Virginia Braun and Victoria Clarke, "Using Thematic Analysis in Psychology," *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006): 77–101, <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>.

Hasil dan Pembahasan

Kerangka Kerja *Person Job Fit* dalam Sistem Kerja Berbasis Proyek

Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, relasi antara individu dan pekerjaan lazim dipahami melalui konsep *Person Job Fit (P-J Fit)*, yaitu tingkat keselarasan antara karakteristik pribadi seperti kemampuan, kebutuhan, nilai, dan preferensi dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi.⁴⁰ Konsep ini menekankan bahwa kesesuaian tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis, tetapi juga dengan dimensi personal yang melekat pada individu. Perkembangan literatur mutakhir menunjukkan bahwa kesesuaian kerja tidak semata ditentukan oleh kecocokan objektif antara individu dan tugas, melainkan sangat dipengaruhi oleh persepsi subjektif individu terhadap pekerjaannya.⁴¹ Persepsi ini terbukti memiliki daya yang lebih kuat terhadap sikap dan perilaku kerja dibandingkan ukuran kesesuaian yang ditetapkan secara struktural oleh organisasi.⁴² Dengan demikian, *Person Job Fit* dipahami bukan sebagai kondisi yang statis atau normatif, melainkan sebagai konstruksi psikologis yang dinamis dan sangat bergantung pada konteks kerja yang dihadapi individu.⁴³

Secara operasional, *Person Job Fit* terbentuk melalui proses interpretatif yang berlangsung terus-menerus. Individu tidak hanya menjalankan peran, tetapi secara aktif menafsirkan tuntutan kerja, membaca sinyal organisasi, dan menilai apakah pekerjaannya selaras dengan kebutuhan, nilai, serta ekspektasi pribadinya. Karena konteks kerja senantiasa berubah, proses evaluasi ini pun diperbarui secara berkelanjutan. Kesesuaian akan tercapai ketika pemaknaan subjektif individu sejalan dengan struktur dan logika pekerjaan. Sebaliknya, ketidaksesuaian muncul saat individu merasakan jarak antara tuntutan peran dan kebutuhan psikologisnya. Dengan demikian, *Person Job Fit* merupakan hasil dari interaksi dinamis antara realitas struktural pekerjaan dan pengalaman subjektif individu.⁴⁴

Dalam kerangka interaksi dinamis tersebut, *Person Job Fit* selanjutnya dapat dipahami melalui dua dimensi utama yang menjelaskan bagaimana kesesuaian dimensi tersebut bekerja pada level yang lebih operasional. *Pertama*, Dimensi *Ability Demand Fit*, merujuk pada keselarasan antara kemampuan individu dan tuntutan tugas. Ketika dimensi ini terpenuhi, individu mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan memenuhi standar organisasi. Aspek ini bersifat instrumental dan mudah diamati melalui indikator kinerja.⁴⁵ Dalam praktik organisasi, dimensi ini sering dijadikan tolok ukur utama kesesuaian kerja karena berhubungan langsung dengan produktivitas dan capaian output.⁴⁶ Namun, kesesuaian kemampuan tidak otomatis menjamin

⁴⁰ Kristof-Brown, Zimmerman, and Johnson, "Consequences of Individuals'Fit at Work: A Meta Analysis of Person Job, Person Organization, Person Group, and Person Supervisor Fit."

⁴¹ Radigan et al., "Perceived Leader Concern, Employee Authentic Self Expression, and Self Concept Job Fit."

⁴² De Cooman and Vleugels, "Person Environment Fit: Theoretical Perspectives, Conceptualizations, and Outcomes."

⁴³ Sylva et al., "Person Job Fit and Proactive Career Behaviour: A Dynamic Approach."

⁴⁴ Daniel M Cable and Jeffrey R Edwards, "Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration.," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 5 (2004): 822–34, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.5.822>.

⁴⁵ Kristof-Brown, Zimmerman, and Johnson, "Consequences of Individuals'Fit at Work: A Meta Analysis of Person Job, Person Organization, Person Group, and Person Supervisor Fit."

⁴⁶ Daniel M Cable and D Scott DeRue, "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 5 (2002): 875, https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.5.875?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle.

keseimbangan psikologis. Individu dapat bekerja secara optimal secara teknis, tetapi tetap mengalami tekanan emosional jika dimensi psikologisnya tidak terpenuhi.⁴⁷

Kedua, Dimensi Need Supply Fit menjelaskan sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan psikologis individu. Pemenuhan kebutuhan akan pengakuan, kejelasan peran, rasa keadilan, dan makna kontribusi berperan menjaga stabilitas emosi serta keterikatan kerja. Ketika dimensi ini terpenuhi, individu tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi juga karena merasa pekerjaannya bermakna.⁴⁸

Perbedaan fungsi kedua dimensi ini dilihat pada kedudukan dan perannya. Pada dimensi *Ability Demand Fit* memiliki fungsi untuk menopang efektivitas kerja individu, sedangkan dimensi *Need Supply Fit* menjaga keberlanjutan keterlibatan psikologis. Idealnya, keduanya berjalan sinergis sehingga kinerja yang efektif ditopang oleh stabilitas emosional yang berkelanjutan.⁴⁹

Namun, dalam realitasnya terjadi ketidakseimbangan antara individu (*Need Supply Fit*) dan pekerjaannya (*Ability Demand Fit*). Kondisi ketidakseimbangan tersebut dinamakan *Person Job Misfit* Laten. Ketegangan antar kedua dimensi tersebut muncul ketika tidak seimbang. Ketidakseimbangan paling krusial terjadi ketika kemampuan sesuai dengan tuntutan tugas, tetapi kebutuhan psikologis tidak terpenuhi. Individu tetap mampu menghasilkan kinerja tinggi, namun mulai mengalami kelelahan emosional, sensitivitas relasional, atau penurunan makna kerja.⁵⁰ Dalam kondisi ini muncul *Person Job Misfit* yang bersifat laten. *Misfit* tidak berasal dari ketidakmampuan teknis, melainkan dari melemahnya relasi psikologis antara individu dan pekerjaannya. Karena performa formal masih terjaga, organisasi sering tidak segera mengenalinya.⁵¹

Oleh karena *Person Job Misfit* bersifat laten dan belum terlihat, maka indikasi individu mengalami misfit tercermin atau termanifestasi dalam perilaku kerja. *Person Job Misfit* jarang muncul sebagai penurunan kinerja yang langsung terlihat. Ia lebih sering termanifestasi dalam bentuk fluktuasi keterlibatan, resistensi terselubung, konflik persepsi, atau ketegangan relasional. Kinerja dapat tetap stabil dalam jangka pendek, tetapi stabilitas psikologis perlahan terkikis. Dengan demikian, relasi antara individu dan kinerja tidak bersifat linear. Kesesuaian memungkinkan bersifat parsial dan dapat menopang output kinerja yang tinggi namun juga sekaligus menyembunyikan kerentanan psikologis.⁵²

Relasi antara individu dengan pekerjaan yang bersifat tidak linear dan menciptakan kondisi *Person Job Misfit* menjadi semakin relevan dalam sistem kerja berbasis proyek. Sistem kerja berbasis proyek memiliki karakteristik kinerja yang bersifat temporer, memiliki fleksibilitas peran, memiliki target jangka pendek, dan perubahan tuntutan dan target peran yang cepat sehingga

⁴⁷ Arnold B Bakker and Evangelia Demerouti, "The Job Demands Resources Model: State of The Art," *Journal of Managerial Psychology* 22, no. 3 (2007): 309–28, <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.

⁴⁸ Jeffrey R Edwards, "Person Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique.," in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 6 (John Wiley & Sons, 1991), 283–357.

⁴⁹ Kristof-Brown, Zimmerman, and Johnson, "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta Analysis of Person Job, Person Organization, Person Group, and Person Supervisor Fit."

⁵⁰ Christina Maslach, Wilmar B Schaufeli, and Michael P Leiter, "Job Burnout," *Annual Review of Psychology* 52, no. 2001 (2001): 397–422.

⁵¹ Follmer et al., "Resolution, Relief, and Resignation: A Qualitative Study of Responses to Misfit at Work."

⁵² Jeffrey R Edwards and Daniel M Cable, "The Value of Value Congruence.," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 3 (2009): 654–77, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0014891>.

meningkatkan kondisi ketidakpastian peran. Dalam konteks ini, individu tidak dapat sepenuhnya bergantung pada struktur formal yang kaku. Kondisi struktur formal yang kaku, namun disatu sisi individu dalam sistem kerja berbasis proyek dihadapkan pada fleksibilitas dan ketidakpastian. Kondisi tersebut membuat, individu lebih mengandalkan interpretasi subjektif terhadap sinyal-sinyal organisasi. Ketidakpastian tersebut memperbesar potensi ketegangan antara dimensi *Ability Demand Fit* dan *Need Supply Fit*.⁵³ Individu mungkin tetap mampu memenuhi target proyek, tetapi ia merasa kontribusinya kurang diakui atau batas perannya tidak jelas. Akibatnya, terjadi ketidaksesuaian antar kedua dimensi yang tidak langsung tercermin dalam penurunan hasil kinerja, melainkan bersifat laten dan menciptakan kerapuhan emosional pada individu. Kondisi kerapuhan emosional merupakan salah satu dampak dari ketidakseimbangan kedua dimensi tersebut yang bersifat laten.⁵⁴

Dalam kerangka ini, respons manajerial tidak diposisikan sebagai variabel kepemimpinan normatif. Respons manajerial tidak dipahami sebagai standar ideal tentang bagaimana pemimpin seharusnya bertindak, dan juga bukan variabel independen utama yang secara langsung menjelaskan kinerja atau perilaku bawahan. Ia dipahami sebagai konsekuensi adaptif dari ketegangan yang muncul. Respons tersebut berfungsi sebagai mekanisme stabilisasi sementara dalam menghadapi ketidakseimbangan struktural dan psikologis.⁵⁵

Dalam kajian ini, *Person Job Fit* berfungsi sebagai lensa analitik untuk memahami bagaimana stabilitas dan kerentanan psikologis berkembang dalam sistem kerja berbasis proyek. Kerangka ini menjelaskan bahwa kesesuaian kerja tidak berhenti pada pencocokan teknis antara kompetensi dan tuntutan tugas. Ia merupakan proses relasional yang terus diuji melalui interaksi antara struktur kerja dan pemaknaan individu.⁵⁶

Melalui perspektif ini, *Person Job Misfit* dipahami sebagai fenomena relasional yang dapat tumbuh secara laten, sementara respons manajerial berperan sebagai mekanisme stabilisasi organisasi. Kerangka ini menyediakan dasar konseptual untuk membaca dinamika individu dalam organisasi yang menerapkan sistem kerja berbasis proyek, termasuk organisasi dakwah/ nirlaba yang mengandalkan sistem kerja yang memiliki karakter fleksibel dan temporer.

Konteks Organisasi dan Sistem Kerja Berbasis Proyek di Lembaga Y

Lembaga Y merupakan lembaga profit yang menyediakan layanan di bidang pendidikan dan psikologi dengan mengandalkan skema kerja berbasis proyek. Aktivitas utama lembaga mencakup layanan biro psikologi yang dijalankan melalui kemitraan dengan sekolah, program bimbingan belajar, serta literasi. Seluruh program tersebut tidak dilembagakan dalam struktur kerja jangka panjang, melainkan dilaksanakan melalui proyek-proyek berdurasi terbatas, kontrak dengan SDM proyek disesuaikan dengan kebutuhan, dan penyelenggaraan kegiatan berbasis *event*. Temuan

⁵³ Rolf A Lundin and Anders Söderholm, "A Theory of the Temporary Organization," *Scandinavian Journal of Management* 11, no. 4 (1995): 437–55.

⁵⁴ Aldijana Bunjak et al., "Job Demands and Burnout: The Multilevel Boundary Conditions of Collective Trust and Competitive Pressure," *Human Relations* 76, no. 5 (2023): 657–88, <https://doi.org/10.1177/00187267211059826>.

⁵⁵ Anne S Tsui and Susan J Ashford, "Adaptive Self Regulation: A Process View of Managerial Effectiveness," *Journal of Management* 20, no. 1 (1994): 93–121.

⁵⁶ Jeffrey R Edwards, "Person Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress," *Academy of Management Annals* 2, no. 1 (2008): 167–230, <https://doi.org/10.5465/19416520802211503>.

data menunjukkan bahwa sebagian besar aktivitas operasional lembaga tidak ditopang oleh sistem kerja permanen, tetapi bergantung pada konfigurasi proyek yang berubah-ubah dari sisi durasi maupun intensitas. Dalam struktur ini, biro psikologi menempati posisi strategis karena berfungsi sebagai sumber utama pembiayaan operasional, sehingga pada periode tertentu SDM dari berbagai program dialihkan untuk menopang keberlangsungan proyek inti tersebut.⁵⁷

Sistem kerja di Lembaga Y memperlihatkan ciri dominasi tenaga non-profesional seperti *freelancer*, relawan dan tenaga kontrak proyek yang terlibat secara paruh waktu, berbasis proyek, atau mengikuti momentum kegiatan tertentu. Pola kerja yang berkembang bersifat lentur, memadukan kerja daring/ *online*, pertemuan luring atau intensitas bertemu langsung yang terbatas, serta tingkat mobilitas yang relatif tinggi. Intensitas koordinasi cenderung meningkat secara signifikan pada fase pelaksanaan proyek berskala besar atau saat mendekati penyelesaian *output* layanan seperti menyelesaikan hasil laporan psikotes dan melakukan *assesment* psikologi membutuhkan banyak tenaga.⁵⁸ Dalam konteks ini, hubungan kerja tidak mengikuti pola kerja konvensional seperti: jam kerja profesional misal 08.00-16.00 setiap harinya dan sistem penggajian tidak menggunakan gaji bulanan rutin. Sebaliknya dikarenakan sistem kerja berbasis proyek maka gaji dibayarkan atau diberikan dalam bentuk *fee* atau insentif, jumlah besarnya ditentukan oleh kontribusi individu terhadap proyek tertentu, dan penghasilan tidak selalu tetap setiap bulan, tetapi tergantung pada keterlibatan dan peran individu dalam proyek. Dengan sistem kerja berbasis proyek di Lembaga Y dengan kondisi organisasi berubah-ubah, maka tingkat kecocokan SDM juga ikut berubah. Dampaknya, semangat dan keterlibatan kerja SDM menjadi naik-turun, tidak konsisten.

Dalam dinamika tersebut, terdapat dua SDM yakni SDM A dan SDM B. Masing-masing kondisi SDM A dan SDM B memperlihatkan respons yang berbeda terhadap karakter sistem kerja berbasis proyek. SDM A cenderung menunjukkan tingkat kesesuaian kerja yang tinggi ketika proyek menuntut intensitas keterlibatan yang besar serta fleksibilitas di lapangan, namun kesesuaian ini tidak selalu bertahan ketika terjadi perubahan tuntutan kerja atau penyesuaian distribusi peran.⁵⁹ Sebaliknya, SDM B memperlihatkan kecocokan yang lebih baik pada tugas-tugas yang memiliki struktur jelas dan fokus bidang yang spesifik, tetapi mengalami ketidakstabilan ketika sistem kerja menuntut koordinasi lintas peran dan adaptasi cepat terhadap dinamika proyek.⁶⁰

Dalam organisasi yang mengedepankan fleksibilitas tersebut, peran manajer di Lembaga Y diposisikan sebagai pengelola operasional yang bertanggung jawab atas koordinasi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian proyek lintas program. Praktik manajerial dijalankan melalui kombinasi koordinasi daring, pengaturan kerja jarak jauh, serta pertemuan tatap muka yang dilakukan secara situasional. Fungsi manajerial lebih diarahkan pada upaya menjaga kesinambungan operasional dan menyelaraskan keterlibatan SDM dalam sistem yang minim standardisasi, dibandingkan pada penilaian kinerja individual secara formal. Oleh karena itu, peran manajer dipahami sebagai bagian dari mekanisme adaptif organisasi dalam merespons dan mengelola dinamika SDM pada sistem kerja berbasis proyek.⁶¹

⁵⁷ Y, "Wawancara Manajer Lembaga Y" (2025).

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ibid.

Dinamika SDM dan Respon Manajer Lembaga Y

Dinamika SDM A, yang selanjutnya akan disebut sebagai "A". SDM A merupakan SDM perempuan yang termasuk generasi awal perintis Lembaga Y sejak 2020. Dari sisi kemampuan, ia sangat kapabel, terutama dalam pemasaran dan penggalian dana. Ia piawai melobi, luwes berkomunikasi, serta cepat membaca situasi di lapangan. Saat bersemangat dan merasa tertantang, ia mampu bekerja maksimal, bahkan melampaui target. Secara kompetensi, kualitasnya tidak diragukan; ia memahami apa yang harus dilakukan dan mampu mengeksekusinya dengan baik.

Namun, persoalan utama "A" bukan pada kemampuannya, melainkan pada aspek psikologis dan relasional. Ia cenderung menafsirkan situasi secara negatif. Saat beberapa hari tidak aktif, ia merasa akan dibandingkan atau diremehkan. Ketika tim lain menunjukkan progres lebih tinggi, ia memaknainya sebagai pengunggulan orang lain atas dirinya, padahal secara objektif belum tentu demikian. Pola pikir ini membuatnya mudah merasa tersisih, meskipun tidak ada kebijakan yang benar-benar meminggirkannya.

"A" juga memiliki kebutuhan yang kuat akan pengakuan. Ia tidak suka dibandingkan dan tidak nyaman jika merasa berada di bawah SDM yang lebih muda. Saat merasa tersaingi, ia dapat menarik diri, menurunkan performa, atau mengancam *resign* maupun tidak melanjutkan kontrak. Dalam konflik, ia cenderung mengingat kesalahan lama dan membawanya ke situasi baru. Hubungannya dengan manajer juga kompleks karena sudah saling mengenal sejak sekolah, sehingga pengalaman masa lalu kerap memengaruhi cara ia memaknai interaksi profesional. Akibatnya, dinamika kerja sering bercampur dengan emosi yang berasal dari sejarah hubungan tersebut.

Dari sisi kesehatan, "A" memiliki riwayat asma dan beberapa keluhan fisik yang dapat mengganggu ritme kerjanya saat sakit. Ketika manajer menyesuaikan wilayah kerja agar lebih dekat dan ringan, ia justru memaknainya sebagai bentuk peminggiran. Hal ini menunjukkan bahwa bagi "A", makna yang ia tangkap sering kali lebih kuat daripada fakta kebijakan itu sendiri.

Meski demikian, Pada awal 2025 terlihat perubahan positif. Sistem tim menjadi lebih disiplin, kontrol *deadline* lebih kuat, dan aturan administratif lebih jelas, sehingga performanya lebih stabil. Ia juga mulai membantu bisnis keluarga di bidang webinar kesehatan. Aktivitas ini berpotensi menambah kelelahan, namun masih sesuai aturan lembaga. Secara umum, "A" memiliki potensi besar. Ketika merasa dihargai, diakui, dan tidak terancam, ia dapat menjadi eksekutor yang sangat produktif.

Jika dilihat dari kesesuaian kemampuan dan tuntutan pekerjaan, "A" berada pada posisi yang sangat baik. Ia mampu memenuhi bahkan melampaui tuntutan proyek, terutama pada fase yang membutuhkan intensitas tinggi, fleksibilitas, dan respons cepat. Tidak ada bukti bahwa masalah yang muncul berasal dari ketidakmampuan teknis. Secara kemampuan, ia cocok dengan pekerjaannya dan tetap efektif meskipun sistem kerja berbasis proyek masih fleksibel dan belum sepenuhnya terstandar.

Namun, kesesuaian kemampuan yang tinggi tidak otomatis membuat perilaku kerjanya stabil. Saat beban proyek meningkat dan tuntutan relasi antartim menguat, keterlibatannya dapat naik turun. Fluktuasi ini tidak dapat dijelaskan hanya dari sisi kemampuan. Artinya, persoalan

utamanya bukan pada “bisa atau tidak bisa”, melainkan pada faktor yang lebih dalam, yaitu kebutuhan psikologis yang belum sepenuhnya terpenuhi. “A” memiliki kebutuhan besar akan pengakuan, validasi yang jelas, dan posisi yang dianggap strategis. Ketika kebutuhan itu tidak terpenuhi secara terbuka, ia cenderung membangun makna negatif dan merasa dikesampingkan atau diperlakukan tidak adil, meskipun secara struktural tidak ada kebijakan yang benar-benar memarginalkannya. Dalam sistem kerja berbasis proyek yang penuh ketidakpastian, ruang untuk menafsirkan situasi memang lebih terbuka. Pembagian wilayah kerja, perputaran data, atau laporan progres tim lain bisa menjadi sinyal yang ambigu. Dalam kondisi seperti itu, “A” lebih mudah mengisi ruang kosong tersebut dengan interpretasi personal. Ketidaksesuaian ini lebih banyak terjadi di ranah psikologis, bukan pada struktur formal organisasi.

Dampaknya tampak pada pola kerjanya yang naik turun. Terdapat fase ketika ia sangat terlibat dan bekerja dengan penuh energi, tetapi ada juga masa ketika ia menarik diri. Ia kadang menghindari bekerja sama dengan orang tertentu dan membawa pengalaman konflik lama ke situasi yang baru. Menariknya, kondisi psikologis ini tidak selalu langsung menurunkan hasil kerja. Pada beberapa periode, capaian proyek tetap tinggi. Namun di balik hasil tersebut, tersimpan beban emosional dan ketegangan dalam relasi tim.

Situasi ini menunjukkan bahwa kemampuan tinggi tidak selalu sejalan dengan kepuasan psikologis. Target jangka pendek mungkin tetap tercapai, tetapi hubungan kerja menjadi rapuh. Dalam sistem kerja berbasis proyek, kebutuhan psikologis yang tidak terpenuhi sering kali tidak terlihat pada angka kinerja, tetapi perlahan memengaruhi dinamika tim dan kesinambungan kerja.

Karena itu, memahami SDM A tidak cukup hanya dari sisi kompetensi. Ia sangat mampu, tetapi juga peka terhadap makna peran, posisi, dan pengakuan. Jika kebutuhan psikologisnya dikelola dengan tepat, ia dapat menjadi kekuatan besar bagi organisasi. Sebaliknya, tanpa pengelolaan relasi yang baik, potensi konflik dan fluktuasi keterlibatannya akan terus berulang.

Sedangkan pada dinamika SDM B, selanjutnya disebut “B”, ia adalah laki-laki yang bergabung sejak 2021 sebagai koordinator literasi. Kompetensi utamanya terletak pada literasi, desain, dan ketelitian. Ia perfeksionis, fokus, dan mampu menghasilkan karya dengan kualitas baik. Jika tugasnya jelas, sesuai minatnya, serta disertai insentif finansial atau arahan dari figur yang ia hormati, ia akan bekerja sangat serius dan menyelesaikannya dengan tuntas.

Namun, “B” memiliki keterbatasan pada empati sosial dan kepekaan situasional. Ia kurang peka dalam membaca dinamika interaksi maupun etika kerja. Dalam struktur organisasi, ia tidak selalu menerima manajer sebagai otoritas jika tidak ia anggap sebagai figur yang layak diikuti. Sebaliknya, jika arahan datang dari figur yang lebih ia legitimasi, ia cenderung patuh tanpa resistensi. Hal ini menunjukkan bahwa persoalannya bukan sekadar teknis, tetapi juga terkait penerimaan terhadap otoritas.

Dari sisi kinerja, pola kerjanya tidak konsisten. Ada tugas yang melewati tenggat, komunikasi yang kurang responsif, serta kecenderungan menghilang menjelang *deadline*. Ia lebih mudah bergerak jika ada keuntungan finansial langsung atau jika tugas tersebut sesuai minatnya. Untuk program rutin tanpa insentif tambahan, komitmennya menurun. Artinya, motivasinya lebih banyak digerakkan oleh kepentingan personal dibanding tanggung jawab kolektif.

Di luar pekerjaan, "B" aktif dalam komunitas pendakian yang cukup menyita waktu dan energi. Ia juga menghadapi tekanan finansial serta dorongan keluarga untuk menjadi PNS. Tampaknya ia sedang berada dalam fase pencarian arah hidup. Kondisi ini memengaruhi fokus dan stabilitas kerjanya. Transparansi jadwal rendah, laporan manajemen waktu minim, dan alasan berulang menjelang tenggat menjadi pola yang sering muncul. Ketika kontrol diperketat, ia justru menjadi defensif dan semakin tertutup.

Secara umum, "B" memiliki kapasitas intelektual dan teknis yang baik. Ia mampu menghasilkan karya berkualitas, terutama di bidang yang ia kuasai. Namun ia menghadapi persoalan pada prioritas, komitmen, disiplin eksekusi, dan kesadaran terhadap struktur organisasi. Ia cenderung bergerak berdasarkan minat dan insentif langsung, bukan atas dasar visi bersama.

Dilihat dari *Ability Demand Fit*, "B" sebenarnya cocok untuk pekerjaan yang membutuhkan ketelitian dan standar kualitas tinggi, khususnya di bidang literasi dan desain. Dalam ruang itu, kemampuannya selaras dengan tuntutan tugas. Namun kecocokan ini tidak sepenuhnya berlaku dalam sistem kerja berbasis proyek yang menuntut respons cepat, fleksibilitas peran, dan koordinasi lintas fungsi. Kesesuaiannya bersifat parsial. Ia optimal pada bidang tertentu, tetapi kurang adaptif ketika peran melampaui zona nyamannya atau tidak memberi manfaat langsung.

Di luar kemampuan teknis, persoalan utamanya terletak pada kebutuhan psikologis. "B" memiliki kebutuhan tinggi akan otonomi, kebebasan, dan imbalan yang terasa langsung. Ia ingin bekerja dengan cara yang ia sukai dan pada bidang yang ia minati. Sementara itu, sistem proyek menuntut konsistensi, koordinasi rutin, dan komitmen kolektif yang tidak selalu memberikan kepuasan instan. Di sinilah muncul ketidakharmonisan antara kebutuhan pribadinya dan tuntutan organisasi.

Ketidaksesuaian ini terlihat dari keterlibatannya yang terputus-putus. Pada proyek yang menarik baginya, ia sangat aktif. Namun pada proyek yang tidak memberi manfaat langsung, keterlibatannya minim. Dampaknya bukan selalu kegagalan proyek, tetapi ritme kerja melambat dan beban koordinasi meningkat. Organisasi sering perlu melakukan intervensi tambahan agar proyek tetap berjalan.

Menariknya, kondisi ini tidak selalu berujung pada hasil yang buruk. Beberapa proyek tetap selesai dengan baik. Namun keberhasilan tersebut sering bergantung pada tekanan situasional atau dorongan eksternal, bukan pada stabilitas sistem kerja. Dalam jangka menengah, pola ini menimbulkan kelelahan relasional dan membuat sistem menjadi rapuh.

Menghadapi situasi ini, manajer cenderung mengambil pendekatan non-konfrontatif. Ia lebih banyak mendengarkan, memberi ruang pada persepsi "B", dan menunda tindakan korektif yang tegas. Strategi ini dipilih demi menjaga stabilitas proyek, terutama karena organisasi masih bergantung pada peran "B" dan sulit melakukan perubahan drastis.

Pendekatan tersebut cukup efektif menjaga kinerja jangka pendek dan meredam konflik terbuka. Namun, penundaan penyelesaian akar masalah membuat ketegangan relasional tetap tersimpan dan berpotensi berulang.

Di sinilah muncul dilema manajerial. Manajer harus memastikan proyek tetap berjalan, sekaligus membenahi relasi kerja dan komitmen secara lebih mendasar. Mengelola ketidaksesuaian yang tidak langsung terlihat memang tidak mudah. Persoalannya bukan hanya

teknis, tetapi menyangkut struktur, motivasi, dan kedewasaan profesional. Tanpa penanganan yang lebih dalam, kerentanan ini bisa terus terakumulasi dan baru terasa dampaknya saat organisasi menghadapi tekanan yang lebih besar.

Respon Manajerial pada konteks ini terbagi menjadi dua bagian yakni: (1) respons non-konfrontatif sebagai strategi stabilisasi operasional, dan (2) dilema Manajerial dalam mengelola *misfit* yang bersifat laten. Berikut masing-masing uraian respon manajerial terhadap *Person Job Misfit*.

Pertama, respons non-konfrontatif sebagai strategi stabilisasi operasional kinerja di proyek. Temuan memperlihatkan bahwa respons manajerial yang muncul bersifat adaptif dan cenderung reaktif terhadap dinamika *Person Job Misfit* yang beroperasi pada ranah psikologis. Dalam konteks tersebut, pendekatan non-konfrontatif misalnya melalui praktik mendengarkan keluhan, memberi ruang pada persepsi individu, serta menanggukhan tindakan korektif secara langsung menjadi strategi yang paling sering digunakan untuk menjaga kelangsungan proyek. Pola ini terutama tampak dalam situasi di mana organisasi memiliki ketergantungan tinggi terhadap individu kunci dan menghadapi keterbatasan dalam melakukan intervensi struktural yang lebih tegas.

Jika dipahami dalam kerangka *Person Job Fit*, respons manajerial tersebut tidak berfungsi sebagai faktor pembentuk perilaku SDM.⁶² Sebaliknya, ia berperan sebagai mekanisme penyangga yang ditujukan untuk mempertahankan stabilitas operasional dalam sistem kerja berbasis proyek yang ditandai oleh tingkat ketidakpastian yang tinggi. Oleh karena itu, respons manajerial dalam kajian ini diposisikan sebagai konsekuensi empiris dari dinamika kesesuaian dan ketidaksesuaian kerja yang sedang berlangsung, bukan sebagai representasi gaya kepemimpinan normatif maupun sebagai bentuk intervensi korektif yang bersifat struktural.⁶³

Kedua, dilema manajerial dalam mengelola *misfit* yang bersifat laten. Pendekatan manajerial yang mengedepankan sikap non-konfrontatif menempatkan pengelolaan kerja berbasis proyek pada situasi dilematik yang bersifat ambivalen. Di satu sisi, strategi ini terbukti cukup efektif dalam mempertahankan kinerja jangka pendek sekaligus meredam potensi konflik terbuka, sehingga keberlangsungan proyek dapat terus dijaga. Namun, di sisi lain, kecenderungan untuk menunda penanganan terhadap sumber ketegangan justru membuka ruang bagi menguatnya distorsi pemaknaan dan berlanjutnya ketegangan relasional yang tidak tampak di permukaan.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa dalam sistem kerja berbasis proyek, respons manajerial sering kali berada pada posisi kompromi antara kebutuhan untuk memastikan kontinuitas proyek dan tuntutan untuk melakukan pembenahan relasi kerja yang lebih fundamental. Dengan demikian, pengelolaan *Person Job Misfit* yang bersifat laten tidak hanya menjadi persoalan teknis operasional, tetapi juga menghadirkan dilema struktural dalam praktik manajerial sehari-hari.⁶⁴

⁶² Amy L. Kristof-Brown and Erin E. Billsberry, *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (Oxford: Oxford University Press, 2019).

⁶³ Mo Wang et al., "Dynamic Fit: A Theoretical Framework for Person-Environment Fit," *Academy of Management Annals* 11, no. 2 (2017): 802-834.

⁶⁴ Yuming Zhang et al., "Latent Person-Job Misfit and Employee Well-Being," *Journal of Vocational Behavior* 121 (2020): 103475.

Dinamika Person Job Fit dalam Sistem Kerja Berbasis Proyek

Temuan menunjukkan bahwa Person Job Fit dalam sistem kerja berbasis proyek tidak bersifat tetap. Ia berubah mengikuti dinamika proyek, pergeseran peran, dan cara individu memaknai pekerjaannya. SDM A dan SDM B tidak diposisikan untuk dibandingkan, melainkan sebagai gambaran variasi bentuk kesesuaian kerja dalam konteks proyek yang fleksibel dan temporer. Pada keduanya, dimensi *ability demand fit* dan *need supply fit* tidak selalu berjalan seimbang, sehingga memunculkan *Person Job Misfit* yang bersifat situasional dan sering kali tidak langsung terlihat.

Sumber ketegangan kerja lebih banyak berasal dari aspek kebutuhan psikologis daripada dari kekurangan kemampuan teknis. Secara kompetensi, keduanya mampu memenuhi tuntutan tugas. Namun kecukupan kemampuan tersebut tidak otomatis menghadirkan stabilitas emosional atau kualitas relasi kerja yang sehat. *Misfit* tidak muncul sebagai penurunan kinerja yang nyata, melainkan tampak dalam fluktuasi keterlibatan, ketegangan relasional, dan meningkatnya kebutuhan akan intervensi manajerial untuk menjaga stabilitas tim.

Dalam situasi ini, respons manajerial berkembang secara adaptif. Fungsinya bukan sebagai bentuk kepemimpinan normatif atau solusi final, melainkan sebagai cara pragmatis untuk menjaga kesinambungan proyek di tengah keterbatasan struktural. Pendekatan yang diambil cenderung menstabilkan keadaan jangka pendek, terutama ketika organisasi masih bergantung pada individu tertentu dan tidak memiliki ruang luas untuk melakukan perubahan mendasar.

Ketidaksesuaian yang muncul terutama berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan psikologis seperti pengakuan, kejelasan peran, dan rasa keadilan meskipun kecocokan kemampuan relatif terjaga. Artinya, *ability demand fit* dapat menopang hasil kerja, tetapi tidak cukup untuk menjamin keterlibatan yang stabil. Dalam konteks proyek yang fleksibel dan penuh ketidakpastian, *misfit* lebih sering muncul sebagai perubahan intensitas kerja, resistensi terselubung, atau pola relasi yang tidak konsisten, bukan sebagai kegagalan yang kasatmata.

Respons manajerial dalam situasi ini bersifat ambivalen. Di satu sisi, pendekatan non-konfrontatif efektif menjaga proyek tetap berjalan dan mencegah konflik terbuka. Di sisi lain, pendekatan tersebut dapat membuat akar ketegangan tidak terselesaikan secara mendalam. Kondisi ini tidak sepenuhnya disebabkan oleh kelemahan personal, melainkan oleh konfigurasi sistem kerja proyek itu sendiri, yang fleksibel, sementara, dan bergantung pada SDM non-profesional. Akibatnya, *Person Job Misfit* dapat bertahan dalam bentuk laten. Ia tidak cukup besar untuk menghentikan proyek, tetapi cukup konsisten untuk menciptakan ketegangan berulang. Dalam konteks ini, *misfit* lebih tepat dipahami sebagai konsekuensi logis dari struktur kerja berbasis proyek, bukan sebagai kegagalan individu atau penyimpangan organisasi.

Secara keseluruhan, *Person Job Fit* dalam sistem kerja berbasis proyek merupakan relasi psikologis yang terus bergerak. Ia dibentuk oleh interaksi antara tuntutan sistem dan pemaknaan subjektif individu. Karena itu, kesesuaian kerja tidak dapat diperlakukan sebagai kondisi final yang ditetapkan sejak awal, melainkan sebagai proses yang terus dinegosiasikan sepanjang dinamika proyek berlangsung.

Simpulan

Dalam sistem kerja berbasis proyek di Lembaga Y, *Person Job Fit* tidak dapat dipahami sebagai kondisi yang tetap. Ia merupakan relasi psikologis yang dinamis, kontekstual, dan terus dinegosiasikan antara individu dan pekerjaannya. Karena itu, kesesuaian kerja tidak cukup dipahami dari kecocokan teknis antara kemampuan dan tuntutan tugas. Ia juga ditentukan oleh bagaimana individu memaknai pengakuan, kejelasan peran, serta perlakuan organisasi terhadap dirinya.

Temuan menunjukkan bahwa pada kedua kasus (SDM A dan SDM B), dimensi *ability demand fit* relatif terjaga. Keduanya mampu memenuhi tuntutan teknis pekerjaan dan memberikan kontribusi nyata terhadap capaian proyek. Namun, sumber ketegangan lebih banyak berasal dari dimensi *need supply fit*. Ketika kebutuhan psikologis seperti pengakuan, otonomi, kejelasan kontribusi, dan rasa keadilan simbolik tidak terpenuhi secara proporsional, muncul ketidakseimbangan yang berkembang menjadi *Person Job Misfit* laten.

Person Job Misfit dalam konteks sistem kerja berbasis proyek tidak serta merta menurunkan kinerja atau menggagalkan pencapaian target. Ketidaksesuaian ini lebih sering muncul dalam bentuk fluktuasi keterlibatan, resistensi terselubung, konflik persepsi, perlambatan koordinasi, dan ketegangan relasional yang berulang. Akibatnya, kinerja jangka pendek tetap dapat tercapai, meskipun stabilitas psikologis dan kualitas relasi kerja berada dalam kondisi rentan.

Respons manajerial yang berkembang bersifat adaptif dan non-konfrontatif. Respons ini tidak diposisikan sebagai gaya kepemimpinan normatif ataupun sebagai variabel penyebab utama perilaku SDM, melainkan sebagai mekanisme stabilisasi operasional dalam menghadapi *Person Job Misfit* yang bersifat laten. Pendekatan tersebut efektif menjaga kesinambungan proyek dalam jangka pendek, tetapi sekaligus menyimpan dilema karena dapat memperpanjang ketegangan psikologis yang tidak diselesaikan secara struktural.

Dalam kajian ini, *Person Job Fit* diposisikan sebagai kerangka analisis utama untuk menjelaskan bagaimana kemampuan teknis, kebutuhan psikologis, konfigurasi proyek, dan respons manajerial saling berinteraksi dalam membentuk stabilitas sekaligus kerentanan relasi kerja di Lembaga Y. Kesesuaian kerja tidak dipahami secara parsial, melainkan sebagai hasil dinamika antara individu dan sistem kerja berbasis proyek yang terus berubah.

Temuan ini memberikan pelajaran penting bagi organisasi dakwah yang menerapkan sistem kerja berbasis proyek, seperti program Ramadhan, *tabligh* akbar, maupun *fundraising* zakat yang melibatkan *freelancer* dan tenaga kontrak jangka pendek. Dalam konteks tersebut, perhatian terhadap *Person Job Fit* menjadi krusial, terutama pada aspek *ability demand fit* dan *need supply fit*. Organisasi perlu memastikan bahwa kesesuaian kemampuan teknis berjalan seiring dengan pemenuhan kebutuhan psikologis, serta ditopang oleh konfigurasi proyek dan respons manajerial yang adaptif. Dengan demikian, stabilitas kerja dapat dijaga, meskipun struktur organisasi bersifat fleksibel dan temporer.

Bibliografi

- Arfanaldy, Sehan Rifky. "Effective Leadership Styles in Project Management: A Literature Analysis of Their Impact on Project Success." *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science* 3, no. 02 (2025): 652–65. <https://doi.org/10.59653/ijmars.v3i02.1544>.
- Ayamga, Matthew, Maria Carmela Annosi, Ayalew Kassahun, Wilfred Dolfma, and Bedir Tekinerdogan. "Adaptive Organizational Responses to Varied Types of Failures: Empirical Insights From Technology Providers in Ghana." *Technovation* 129 (2024): 102887. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102887>.
- Bakker, Arnold B, and Evangelia Demerouti. "The Job Demands Resources Model: State of The Art." *Journal of Managerial Psychology* 22, no. 3 (2007): 309–28. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Braun, Virginia, and Victoria Clarke. "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006): 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>.
- Brown-Nelson, Dominique. "Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention Among Nonprofit Employees." Valdosta State University, 2024.
- Bunjak, Aldijana, Matej Černe, Noemi Nagy, and Heike Bruch. "Job Demands and Burnout: The Multilevel Boundary Conditions of Collective Trust and Competitive Pressure." *Human Relations* 76, no. 5 (2023): 657–88. <https://doi.org/10.1177/00187267211059826>.
- Buryk, Zoriana, Iryna Piatnychuk, and Mykola Biloshkurskyi. "Leadership, Management, and Socio Economic Adaptation: Contemporary Challenges and Strategic Perspectives." *International Journal of Organizational Leadership* 14 (2025): 1–8.
- Cable, Daniel M, and D Scott DeRue. "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions." *Journal of Applied Psychology* 87, no. 5 (2002): 875. https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.5.875?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Cable, Daniel M, and Jeffrey R Edwards. "Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration." *Journal of Applied Psychology* 89, no. 5 (2004): 822–34. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.5.822>.
- Cooman, Rein De, and Wouter Vleugels. "Person Environment Fit: Theoretical Perspectives, Conceptualizations, and Outcomes." In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford Research Encyclopedias, 2022. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.377>.
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: Sage Publications, 2018.
- Dörendahl, Jan, Christoph Niepel, and Samuel Greiff. "Actually Getting Some Satisfaction on The Job: Need Supply Fit of Fundamental Motives at Work." *Frontiers in Psychology* 11 (2020): 1740. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01740>.
- Edwards, Jeffrey R. "Person Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress." *Academy of Management Annals* 2, no. 1 (2008): 167–230. <https://doi.org/10.5465/19416520802211503>.
- . "Person Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique." In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6:283–357. John Wiley & Sons, 1991.
- Edwards, Jeffrey R, and Daniel M Cable. "The Value of Value Congruence." *Journal of Applied Psychology* 94, no. 3 (2009): 654–77. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0014891>.
- Follmer, Elizabeth H, Danielle L Talbot, Amy L Kristof-Brown, Stacy L Astrove, and Jon Billsberry. "Resolution, Relief, and Resignation: A Qualitative Study of Responses to Misfit at Work." *Academy of Management Journal* 61, no. 2 (2018): 440–65.

- Goetz, Nicolas, Andreas Wald, and Elena Freisinger. "A Person Environment Fit Model for Temporary Organizations Antecedents for Temporary Working Settings." *International Journal of Project Management* 39, no. 1 (2021): 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.08.006>.
- Hurt, SherAaron. "Successful Strategies Used for Volunteer Retention in Nonprofit Organizations." Walden University, 2025.
- Jamshed, Shazia. "Qualitative Research Method Interviewing and Observation." *Journal of Basic and Clinical Pharmacy* 5, no. 4 (2014): 87. <https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942>.
- Kalleberg, Arne L. "Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations In Transition." *American Sociological Review* 74, no. 1 (2009): 1–22. <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>.
- Kesuma, Kevin. "Peran Mediasi Burnout Pada Pengaruh Job Demands Resources Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z." Universitas Airlangga, 2024.
- Kristof-Brown, Amy L, Ryan D Zimmerman, and Erin C Johnson. "Consequences of Individuals'Fit at Work: A Meta Analysis of Person Job, Person Organization, Person Group, and Person Supervisor Fit." *Personnel Psychology* 58, no. 2 (2005): 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.
- Kristof, Amy L. "Person Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications." *Personnel Psychology* 49, no. 1 (1996): 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>.
- Lang, Jackson &. "Rethinking HR in Nonprofits: Prioritizing Employee Well-Being for Sustainable Impact in South Africa and Nigeria." *International Journal of Human Resource Studies* 15, no. 1 (2025): 104–32. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v15i1.22497>.
- Lundin, Rolf A, and Anders Söderholm. "A Theory of the Temporary Organization." *Scandinavian Journal of Management* 11, no. 4 (1995): 437–55.
- Magrone, Monica, Francesco Montani, Silvia Emili, Arnold B Bakker, and Valentina Sommovigo. "A New Look at Job Demands, Resources, and Volunteers' Intentions to Leave: The Role of Work Home Interference and Burnout." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 35, no. 6 (2024): 1118–30. <https://doi.org/10.1007/s11266-024-00679-y>.
- Maslach, Christina, Wilmar B Schaufeli, and Michael P Leiter. "Job Burnout." *Annual Review of Psychology* 52, no. 2001 (2001): 397–422.
- Permana, Hilman, Luthfi Sekar Pratiwi, Rinda Putri Agusti Damanik, and Pupung Purnamasari. "The Influence of Human Resource Management Strategy and Job Satisfaction on Volunteer Retention." *International Journal of Education, Information Technology, and Others* 8, no. 1 (2025): 166–75. <https://jurnal.peneliti.net/index.php/IJEIT/article/view/11402>.
- Pollack, Julien, Ekaterina Anichenko, and Lynn Crawford. "What Is Project Management Productivity?" *Project Management Journal*, 2026, 1–20. <https://doi.org/10.1177/87569728251413128>.
- Radigan, Patrick, Brad Gilbreath, Xing Wang, and Wesley Scroggins. "Perceived Leader Concern, Employee Authentic Self Expression, and Self Concept Job Fit." *Journal of Management & Organization* 31, no. 5 (2025): 2385–2403. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10035>.
- Saputra, Bintang Adi, Ignatius Soni Kurniawan, and Mohammad Ahyar Syafwan Isyander. "The Effect of Work Satisfaction, Person Job Fit and Servant Leadership on Employee Performance." *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)* 8, no. 2 (2025): 279–87. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v8i2.46000>.
- Stefano, Valerio De. "The Rise of The Just in Time Workforce: On Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in The Gig Economy." *Comp. Lab. L. & Pol'y J.* 37 (2015): 471.
- Stone, Rebecca A. "Nonprofit Human Resource Management in a Global Context." *Nonprofit Management & Leadership* 31, no. 3 (2021): 305–28.

- Sylva, Hella, Stefan T Mol, Deanne N Den Hartog, and Luc Dorenbosch. "Person Job Fit and Proactive Career Behaviour: A Dynamic Approach." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28, no. 5 (2019): 631–45. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1580309>.
- Tepper, Bennett J., Nikolaos Dimotakis, Lisa Schurer Lambert, Joel Koopman, Matta, Fadel K, and Wongun Park, Hee ManGoo. "Examining Follower Responses to Transformational Leadership from a Dynamic, Person Environment Fit Perspective." *Academy of Management Journal* 61, no. 4 (2018). <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0163>.
- Tims, Maria, Daantje Derks, and Arnold B Bakker. "Job Crafting and Its Relationships with Person Job Fit and Meaningfulness: A Three Wave Study." *Journal of Vocational Behavior* 92 (2016): 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>.
- Tosto, Samantha A, and Maria Tcherni-Buzzeo. "Understanding Job Satisfaction and Burnout in Nonprofits: The Critical Role of Communication and Leadership." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 55, no. 1 (2025): 116–44. <https://doi.org/10.1177/08997640251329852>.
- Tsui, Anne S, and Susan J Ashford. "Adaptive Self Regulation: A Process View of Managerial Effectiveness." *Journal of Management* 20, no. 1 (1994): 93–121.
- Vleugels, Wouter, Marijke Verbruggen, Rein De Cooman, and Jon Billsberry. "A Systematic Review of Temporal Person Environment Fit Research: Trends, Developments, Obstacles, and Opportunities for Future Research." *Journal of Organizational Behavior* 44, no. 2 (2023): 376–98. <https://doi.org/10.1002/job.2607>.
- Zacher, Hannes. "Within Person Relationships Between Daily Individual and Job Characteristics and Daily Manifestations of Career Adaptability." *Journal of Vocational Behavior* 92 (2016): 105–15. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.013>.
- Zelčāne, Elīna, and Anita Pipere. "Finding a Path in a Methodological Jungle: A Qualitative Research of Resilience." *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being* 18, no. 1 (2023): 2164948. <https://doi.org/10.1080/17482631.2023.2164948>.
- Zeng, Panpan, and Xiaoli Hu. "A Study of The Psychological Mechanisms of Job Burnout: Implications of Person Job Fit and Person Organization Fit." *Frontiers in Psychology* 15 (2024): 1351032. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1351032>.

