Series: Social and Humanities Vol. 12 No. 2 (2026) E-ISSN: 2621-9794, P-ISSN: 2477-2097

MODEL KONTRAK PSIKOLOGIS PADA ERA HYBRID WORK, ENGAGEMENT, DAN KOMITMEN ASN

Fitri Widiastuti[1)], Helen Parkhurst[2)], dan Sylvia Kartika WB[3)]

[1)] Program Studi Manajemen Pemerintahan/Jurusan Manajemen, Universitas Jambi
[2)] Program Studi Ekonomi Pembangunan/Jurusan Ekonomi Pembangunan, Universitas Jambi
[3)] Program Studi Manajemen/Jurusan Manajemen, Universitas Jambi

E-mail: fitriwid2106@unja.ac.id

Abstract

This study examines a psychological contract model in the hybrid work era by integrating digital trust, technostress, and work-life boundary as antecedents of psychological contract, with employee engagement and organizational commitment as outcomes among civil servants in higher education. The study used a quantitative explanatory survey and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The available dataset comprised 140 respondents, consisting of permanent lecturers with civil servant and PPPK status, and the current analytical model used 38 indicators from an initial 42 indicators. The available structural results show that digital trust positively affects psychological contract (β=0.233; p=0.002), technostress negatively affects psychological contract (β=-0.284; p<0.001), and work-life boundary positively affects psychological contract (β=0.452; p<0.001). Psychological contract positively affects employee engagement (β=0.542; p<0.001) and organizational commitment (β=0.641; p<0.001). All six tested indirect effects through psychological contract are significant. The model explains 62.0% of psychological contract, 23.3% of employee engagement, and 52.5% of organizational commitment variance. These findings are interpreted as statistical relationships within the cross-sectional model. The final measurement model retained 38 indicators, including three digital trust indicators (X1.1, X1.2, and X1.5).

Keywords: *psychological contract; hybrid work; digital trust; employee engagement; organizational commitment*

PENDAHULUAN

Transformasi dunia kerja pascapandemi telah mendorong organisasi menggabungkan kerja jarak jauh dan kerja di kantor dalam pola hybrid work. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa konfigurasi hybrid dapat memberikan fleksibilitas sekaligus menghadirkan tantangan terkait konektivitas, pengelolaan batas kerja-kehidupan, kesiapan organisasi, dan pengalaman pegawai. Russo et al. (2024) menunjukkan dinamika kesejahteraan dan produktivitas dalam perubahan pengaturan kerja, sedangkan Tahsiri (2023) menempatkan hybrid workplace sebagai lingkungan kerja postdigital yang memerlukan penyesuaian desain organisasi. Ferdous et al. (2026)

juga menunjukkan bahwa outcome kerja hybrid dipengaruhi oleh faktor organisasi dan pengalaman pegawai.

Perubahan tersebut penting dipahami melalui konsep psychological contract, yaitu persepsi pegawai mengenai kewajiban dan ekspektasi timbal balik antara individu dan organisasi. Dalam lingkungan hybrid, pembentukan dan pemeliharaan kontrak psikologis berlangsung melalui interaksi yang semakin dimediasi teknologi. Bauer et al. (2025) menekankan pentingnya adaptabilitas dan konektivitas dalam masa depan kerja, sementara Purnama et al. (2025) menunjukkan bahwa dinamika remote job di Indonesia membawa implikasi bagi pengelolaan sumber daya manusia. Hasyim dan Bakri (2024) juga menunjukkan bahwa penerapan hybrid work berkaitan dengan transformasi organisasi dan kesiapan pegawai.

Di sisi lain, fleksibilitas kerja tidak otomatis menghasilkan pengalaman kerja yang positif. Kossek et al. (2023) menempatkan work-life flexibility dalam perspektif boundary control, sedangkan Wan et al. (2025) menunjukkan bahwa preferensi batas kerja perlu disesuaikan dengan realitas hybrid work. Intensitas penggunaan teknologi juga dapat menjadi sumber technostress. Pothuganti et al. (2025) mengaitkan technostress dengan employee engagement dan well-being, sementara Mansuroğlu dan Smith (2026) melalui tinjauan sistematis menegaskan relevansi technostress terhadap kesejahteraan pegawai. Dalam konteks komitmen organisasi, Choi (2024) menunjukkan bahwa technostress juga relevan untuk menjelaskan variasi organizational commitment.

Meskipun penelitian mengenai hybrid work, technostress, work-life boundary, digital trust, dan psychological contract terus berkembang, hubungan antarkonstruk tersebut masih banyak dikaji secara terpisah. Masih terbatas penelitian yang menguji secara simultan digital trust, technostress, dan work-life boundary sebagai antecedent psychological contract sekaligus menempatkan psychological contract sebagai mekanisme yang berkaitan dengan employee engagement dan organizational commitment dalam konteks ASN perguruan tinggi. Kesenjangan tersebut penting karena ASN pada perguruan tinggi menghadapi karakteristik kerja yang mencakup tuntutan akademik, regulasi kepegawaian sektor publik, serta ketergantungan yang tinggi pada teknologi digital.

Penelitian ini menawarkan model empiris yang mengintegrasikan kondisi digital dan pengelolaan batas kerja-kehidupan dalam menjelaskan psychological contract serta

kaitannya dengan engagement dan commitment ASN perguruan tinggi. Kebaruan penelitian terletak pada pengujian terpadu hubungan tersebut dalam konteks kerja hybrid ASN perguruan tinggi, bukan pada pengujian masing-masing konstruk secara terpisah. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh digital trust, technostress, dan work-life boundary terhadap psychological contract, pengaruh psychological contract terhadap employee engagement dan organizational commitment, serta efek tidak langsung ketiga antecedent tersebut melalui psychological contract.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research dan survei cross-sectional. Analisis dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS), karena model mencakup beberapa hubungan struktural dan efek mediasi. Populasi penelitian adalah ASN yang bekerja pada perguruan tinggi negeri dan telah menerapkan sistem kerja fleksibel atau hybrid work. Kriteria responden adalah ASN dengan masa kerja minimal satu tahun, terlibat dalam sistem kerja hybrid, menggunakan teknologi digital dalam pekerjaan, dan bersedia menjadi responden.

Pengambilan sampel menggunakan purposive sampling karena penelitian membutuhkan responden yang memiliki pengalaman langsung dengan sistem kerja fleksibel/hybrid dan penggunaan teknologi digital. Target awal pengumpulan data adalah 200 responden, sedangkan dataset yang tersedia dan digunakan dalam analisis berjumlah 140 responden. Target awal pengumpulan data ditetapkan sebanyak 200 responden, sedangkan 140 responden yang memenuhi kriteria dan memiliki data yang dapat dianalisis digunakan dalam penelitian. Pengumpulan kuesioner dilakukan melalui Google Form dan secara tatap muka. Karakteristik yang dikumpulkan meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan status kepegawaian.

Instrumen awal terdiri atas 42 indikator. Berdasarkan evaluasi model pengukuran pada output SmartPLS, empat indikator tidak dipertahankan, yaitu X1.3, X1.4, X1.6, dan X2.2, sehingga model final menggunakan 38 indikator. Pada konstruk digital trust, indikator yang dipertahankan adalah X1.1, X1.2, dan X1.5. Variabel penelitian terdiri atas digital trust (X1), technostress (X2), work-life boundary (X3), psychological contract (M), employee engagement (Y1), dan organizational commitment (Y2).

Evaluasi model pengukuran diarahkan pada outer loading, average variance extracted (AVE), composite reliability/rhoA, discriminant validity melalui HTMT, dan collinearity melalui VIF. Evaluasi model struktural dilakukan melalui koefisien jalur, t-statistic, p-value, efek tidak langsung, dan R^2.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data penelitian yang tersedia berjumlah 140 responden. Komposisi responden didominasi perempuan (55,72%), kelompok usia 40–49 tahun (43,57%), pendidikan S2 (55,72%), masa kerja 11–15 tahun (36,43%), dan dosen tetap PNS (57,14%). Profil tersebut menunjukkan bahwa data terutama merepresentasikan pegawai akademik yang relatif berpengalaman dan memiliki tingkat pendidikan pascasarjana.

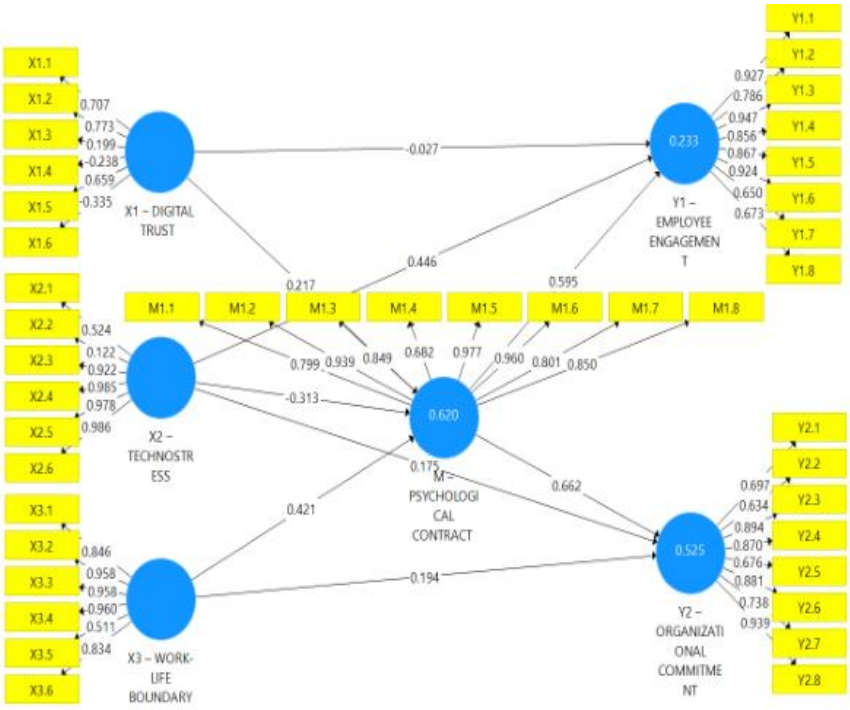
Tabel 1
Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Laki-laki	62	44,28
	Perempuan	78	55,72
	Total	140	100,00
Usia	<30 tahun	12	8,57
	30–39 tahun	47	33,57
	40–49 tahun	61	43,57
	50–59 tahun	11	7,86
	≥60 tahun	9	6,43
	Total	140	100,00
Pendidikan terakhir	S2	78	55,72
	S3	62	44,28
	Total	140	100,00
Masa kerja	1–5 tahun	37	26,43
	6–10 tahun	41	29,28
	11–15 tahun	51	36,43
	16–20 tahun	11	7,86
	Total	140	100,00
Status kepegawaian	Dosen tetap PNS	80	57,14
	Dosen tetap PPPK	60	42,86
	Total	140	100,00

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2026.

Model struktural yang tersedia memperlihatkan bahwa work-life boundary merupakan prediktor terkuat psychological contract, sedangkan psychological contract merupakan prediktor terkuat organizational commitment. Pola tersebut mendukung posisi psychological contract sebagai mekanisme penting dalam hubungan kerja hybrid. Namun, terdapat perbedaan angka koefisien antara visualisasi model pada laporan

kemajuan dan tabel hasil pengujian langsung. Untuk konsistensi pelaporan artikel, angka pada tabel hasil pengujian langsung digunakan sebagai dasar karena disertai nilai t dan p.



Gambar 1. Model struktural penelitian dan hasil pengujian

Hasil evaluasi model pengukuran dan pengujian hubungan langsung disajikan pada Tabel 2 dan Tabel 3 sebagai berikut :

Tabel 2
Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk	Jumlah indikator	Rentang outer loading	AVE*	Composite reliability*
Digital Trust (X1)	3	0,665–0,827	0,547	0,782
Technostress (X2)	5	0,534–0,986	0,815	0,955
Work-Life Boundary (X3)	6	0,511–0,960	0,738	0,942
Psychological Contract (M)	8	0,682–0,977	0,743	0,958
Employee Engagement (Y1)	8	0,630–0,953	0,695	0,947
Organizational Commitment (Y2)	8	0,631–0,939	0,637	0,932

Tabel 3
Hasil Pengujian Hubungan Langsung (Direct Effect)

Jalur	Hubungan	β	t	p	Keputusan
X1 → M	Digital Trust → Psychological Contract	0,233	3,092	0,002	Signifikan (+)
X2 → M	Technostress → Psychological Contract	−0,284	4,132	<0,001	Signifikan (−)
X3 → M	Work-Life Boundary → Psychological Contract	0,452	6,455	<0,001	Signifikan (+)
M → Y1	Psychological Contract → Employee Engagement	0,542	3,581	<0,001	Signifikan (+)

M → Y2	Psychological Contract → Organizational Commitment	0,641	6,462	<0,001	Signifikan (+)
X1 → Y1	Digital Trust → Employee Engagement	0,024	0,163	0,871	Tidak signifikan
X2 → Y1	Technostress → Employee Engagement	0,414	2,462	0,014	Signifikan (+)
X2 → Y2	Technostress → Organizational Commitment	0,137	1,314	0,189	Tidak signifikan
X3 → Y2	Work-Life Boundary → Organizational Commitment	0,191	2,184	0,029	Signifikan (+)

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2026.

Hasil pengujian hubungan langsung pada model final menunjukkan bahwa digital trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological contract (β=0,233; t=3,092; p=0,002). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepercayaan pegawai terhadap lingkungan dan proses kerja digital, semakin positif persepsi mengenai hubungan timbal balik dengan organisasi. Sebaliknya, technostress berpengaruh negatif secara statistik terhadap psychological contract (β=-0,284; t=4,132; p<0,001), yang menunjukkan bahwa tekanan akibat penggunaan teknologi dapat melemahkan persepsi positif terhadap hubungan kerja. Work-life boundary memberikan pengaruh positif paling kuat terhadap psychological contract (β=0,452; t=6,455; p<0,001).

Psychological contract berpengaruh positif secara statistik terhadap employee engagement (β=0,542; t=3,581; p<0,001) dan organizational commitment (β=0,641; t=6,462; p<0,001). Hasil ini memperkuat argumen bahwa ketika pegawai memandang kewajiban timbal balik dengan organisasi terpenuhi secara lebih positif, keterlibatan dan komitmen cenderung meningkat. Temuan tersebut sejalan dengan Na-Nan et al. (2025) mengenai peran psychological contract dalam menjelaskan employee engagement.

Pada jalur langsung lainnya, digital trust tidak menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik terhadap employee engagement (β=0,024; p=0,871). Technostress justru menunjukkan pengaruh positif secara statistik terhadap employee engagement (β=0,414; p=0,014), sedangkan pengaruh langsung technostress terhadap organizational commitment tidak signifikan (β=0,137; p=0,189). Work-life boundary berpengaruh positif secara statistik terhadap organizational commitment (β=0,191; p=0,029). Arah positif technostress terhadap engagement perlu di tafsirkan secara hati-hati karena berbeda dari arah hubungannya terhadap psychological contract dan dari sebagian literatur yang mengaitkan technostress dengan outcome kesejahteraan dan engagement. Pothuganti et al. (2025) dan Mansuroğlu dan Smith (2026) menegaskan

bahwa technostress merupakan konstruk yang kompleks sehingga konteks dan mekanisme hubungan perlu diperhatikan.

Seluruh enam efek tidak langsung melalui psychological contract menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik. Digital trust, technostress, dan work-life boundary masing-masing memiliki efek tidak langsung terhadap employee engagement dan organizational commitment melalui psychological contract Temuan ini menunjukkan bahwa psychological contract bukan sekadar outcome dari kondisi kerja digital, tetapi juga mekanisme yang menjelaskan bagaimana kondisi tersebut diterjemahkan menjadi sikap kerja. Pola tersebut sejalan dengan perspektif pertukaran sosial, di mana persepsi timbal balik antara pegawai dan organisasi menjadi dasar pembentukan sikap positif terhadap pekerjaan.

Tabel 4
Hasil Pengujian Hubungan Tidak Langsung (Indirect Effect)

Efek tidak langsung	β	t	p
X1 → M → Y1	0,126	2,388	0,017
X2 → M → Y1	−0,154	2,286	0,023
X3 → M → Y1	0,245	2,993	0,003
X1 → M → Y2	0,149	2,679	0,008
X2 → M → Y2	−0,182	3,125	0,002
X3 → M → Y2	0,290	4,798	<0,001

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2026.

Tabel 5
Koefisien Determinasi (R^2) Model

Konstruk endogen	R^2	Interpretasi
Psychological Contract (M)	0,620	62,0% variasi dijelaskan oleh X1, X2, dan X3
Employee Engagement (Y1)	0,233	23,3% variasi dijelaskan oleh prediktor dalam model
Organizational Commitment (Y2)	0,525	52,5% variasi dijelaskan oleh prediktor dalam model

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2026.

Besaran R^2 menunjukkan bahwa model menjelaskan 62,0% variasi psychological contract, 23,3% variasi employee engagement, dan 52,5% variasi organizational commitment. Daya jelaskan paling tinggi terdapat pada psychological contract, yang konsisten dengan posisi tiga variabel antecedent dalam model. Employee engagement memiliki R^2 lebih rendah, sehingga masih terdapat variasi engagement yang belum dijelaskan oleh prediktor dalam model. Hal ini membuka ruang untuk memasukkan faktor lain pada pengembangan model berikutnya.

Secara konseptual, hasil model final tersebut konsisten dengan literatur yang menempatkan boundary management sebagai bagian penting dari pengalaman kerja fleksibel (Kossek et al., 2023; Wan et al., 2025), serta dengan penelitian yang

menunjukkan relevansi psychological contract terhadap employee engagement (Na-Nan et al., 2025). Namun, hubungan positif technostress dengan engagement perlu dipertahankan sebagai temuan empiris spesifik sampel dan ditafsirkan hati-hati, bukan sebagai bukti bahwa technostress secara kausal meningkatkan engagement.

Catatan penting terhadap kualitas pengukuran adalah adanya tiga indikator digital trust, yaitu X1.3 (outer loading 0,199), X1.4 (-0,238), dan X1.5 (-0,335), yang berada jauh di bawah ambang evaluasi yang digunakan dalam laporan kemajuan. Karena indikator-indikator tersebut dapat memengaruhi kualitas konstruk, laporan kemajuan merekomendasikan eliminasi dan re-estimasi model sebelum pengujian hipotesis akhir. Oleh sebab itu, angka hubungan struktural pada artikel ini harus diperlakukan sebagai hasil model yang tersedia pada tahap penelitian dan bukan sebagai klaim bahwa model pengukuran telah final.

SIMPULAN

Penelitian ini menguji model psychological contract dalam konteks hybrid work pada ASN perguruan tinggi dengan digital trust, technostress, dan work-life boundary sebagai antecedent serta employee engagement dan organizational commitment sebagai outcome. Pada model yang tersedia, digital trust dan work-life boundary berpengaruh positif secara statistik terhadap psychological contract, sedangkan technostress berpengaruh negatif. Psychological contract juga berpengaruh positif secara statistik terhadap employee engagement dan organizational commitment.

Keenam efek tidak langsung melalui psychological contract menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik. Hasil tersebut mendukung posisi psychological contract sebagai mediator dalam model penelitian. Namun, karena penelitian menggunakan desain cross-sectional, hubungan antarvariabel tidak ditafsirkan sebagai hubungan kausal. Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan relevansi perhatian organisasi terhadap kepercayaan pada proses kerja digital, pengelolaan tekanan teknologi, dan pengelolaan batas kerja-kehidupan dalam konteks hybrid work.

Penelitian lanjutan dapat mempertimbangkan prediktor tambahan untuk menjelaskan variasi employee engagement yang belum dijelaskan model. Sebelum publikasi final, measurement model harus dire-estimasi setelah keputusan terhadap

indikator digital trust ditetapkan dan seluruh tabel, gambar, abstrak, serta simpulan harus menggunakan estimasi final yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

Bauer, T. N., Erdogan, B., Ellis, A. M., Truxillo, D. M., Brady, G. M., & McCarthy, J. M. (2025). The evolving future of work: Implications for newcomer adaptability and connectivity during organizational socialization. Human Resource Management, 64, 1651–1668.

Choi, Y. (2024). The moderating effect of leader-member exchange on the relationship between technostress and organizational commitment. Management Research Review, 47(6), 928–942.

Decker, G., Butler, W. P., & Meriac, J. P. (2025). Best of both worlds: The benefits of hybrid work compared with remote and in-person roles. Human Resource Management, 64(6), 1803–1814.

Ferdous, T., Ali, M., Desouza, K. C., & French, E. (2026). An integrated framework of remote work from organizational adoption to employee outcomes: A systematic literature review. International Journal of Management Reviews, 28, 1–29.

Hasyim, H., & Bakri, M. (2024). Organizational transformation in adopting hybrid work models: A literature review on organizational changes and employee readiness. Jurnal Manajemen Bisnis, 11, 1170–1182.

Kossek, E. E., Perrigino, M. B., & Lautsch, B. A. (2023). Work-life flexibility policies from a boundary control and implementation perspective: A review and research framework. Journal of Management, 49, 2062–2108.

Mansuroğlu, E., & Smith, A. P. (2026). Technostress and employee well-being: A systematic review of empirical evidence. Computers in Human Behavior Reports. https://doi.org/10.1016/j.chbr.2026.100941

Na-Nan, K., Phanniphong, K., Jaturat, N., Jaturat, N., & Jaturat, M. (2025). The influence of person-organization fit on employee engagement: Psychological contract as a mediating effect in Thailand's logistics industry. Acta Psychologica, 254, 104756.

Pothuganti, S. K., Ramachandra, G. P., & Devi, R. V. (2025). The impact of technostress on employee engagement and well-being. Human Systems Management, 44(5), 819–835.

Purnama, I. R., Azzahrah, A. N. A. F., Akmal, M., & Salsabila, N. A. (2025). Dinamika remote job di Indonesia: Tinjauan literatur tentang implikasi terhadap manajemen sumber daya manusia. Jurnal Ilmiah Ecosystem, 25, 785–794.

Russo, D., Hanel, P. H. P., & Van Berkel, N. (2024). Understanding developers well-being and productivity: A 2-year longitudinal analysis during the COVID-19 pandemic. ACM Transactions on Software Engineering and Methodology. https://doi.org/10.1145/3638244

Tahsiri, M. (2023). Towards designing for the postdigital hybrid workplace: A systematic literature review. Enquiry, 20, 1–19.

Wan, M. M., Carlson, D. S., Perry, S. J., Thompson, M. J., Zhang, Y. J., & Kacmar, K. M. (2025). Adapting boundary preferences to match reality of hybrid work: A latent change score analysis. Journal of Vocational Behavior, 157, 104089.