

The Effect of Task Complexity on Unethical Behavior with Self-Monitoring as a Moderator: A Study on Frontline Banking

Pengaruh Kompleksitas Tugas Terhadap Perilaku Tidak Etis dengan Self-Monitoring Sebagai Pemoderasi: Studi pada Frontline Perbankan

Wisang Witri¹, Neuneung Ratna Hayati²

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pasca Sarjana, Universitas Widyatama

¹wisang.witri@widyatama.ac.id, ²neuneung.ratna@widyatama.ac.id

Abstract

The issue of unethical behavior poses a challenge in the context of frontline banking employees, which is characterized by high performance demands and complex work procedures. These conditions have the potential to place frontline employees in situations that require ethical decision-making in the performance of their duties. However, previous studies have been limited in explaining how task complexity affects unethical behavior and the role of individual self-regulation mechanisms in the context of frontline banking employees in Indonesia. This study aims to analyze the influence of task complexity on unethical behavior among frontline banking employees and to examine the role of self-monitoring in conditioning this relationship. Data were collected through a survey of 156 frontline banking employees in the city and regency of Bandung using purposive sampling. Data analysis was performed using PLS-SEM. Descriptive analysis results show that task complexity, self-monitoring, and unethical behavior are in the moderate category. The results of structural model testing show that task complexity plays a role in increasing the tendency for unethical behavior. In addition, self-monitoring has been proven to play a role in conditioning the relationship between task complexity and unethical behavior within certain limits. Practically speaking, these research findings confirm that managing the ethical behavior of frontline banking employees requires not only attention to complex job characteristics, but also to individuals' capacity for self-regulation as an internal control mechanism in dealing with job demands.

Keywords: Task Complexity, Unethical Behavior, Self-monitoring, Banking.

Abstrak

Permasalahan perilaku tidak etis menjadi tantangan dalam konteks pekerjaan *frontline* perbankan yang ditandai oleh tuntutan kinerja yang tinggi serta kompleksitas prosedur kerja. Kondisi tersebut berpotensi menempatkan *frontline* pada situasi yang memerlukan pengambilan keputusan etis dalam pelaksanaan tugas. Namun, penelitian terdahulu masih terbatas dalam menjelaskan bagaimana kompleksitas tugas memengaruhi perilaku tidak etis serta peran mekanisme regulasi diri individu dalam konteks pekerjaan *frontline* perbankan di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis pada *frontline* perbankan serta menguji peran *self-monitoring* dalam mengkondisikan hubungan tersebut. Data dikumpulkan melalui survei terhadap 156 *frontline* perbankan di wilayah Kota dan Kabupaten Bandung menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan PLS-SEM. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kompleksitas tugas, *self-monitoring*, dan perilaku tidak etis berada pada kategori sedang. Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa kompleksitas tugas berperan dalam meningkatkan kecenderungan perilaku tidak etis. Selain itu, *self-monitoring* terbukti berperan dalam mengkondisikan hubungan antara kompleksitas tugas dan perilaku tidak etis dalam batas tertentu. Secara praktis, temuan penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan perilaku etis *frontline* perbankan tidak hanya perlu memperhatikan karakteristik pekerjaan yang kompleks, tetapi juga kapasitas regulasi diri individu sebagai mekanisme pengendalian internal dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Kata Kunci: Kompleksitas Tugas, Perilaku Tidak Etis, Self-Monitoring, Perbankan.

1. Pendahuluan

Sektor perbankan memegang peranan strategis dalam menjaga stabilitas ekonomi nasional sekaligus menyediakan layanan publik yang berinteraksi langsung dengan masyarakat. Kualitas layanan perbankan sangat ditentukan oleh perilaku dan kinerja karyawan garis depan (*frontline*), karena posisi ini menjadi representasi langsung citra dan reputasi organisasi serta membentuk persepsi dan kepercayaan nasabah terhadap bank (Zeithaml et al., 2020). Dalam praktiknya, karyawan *frontline* perbankan dihadapkan pada tuntutan kinerja yang tinggi, tekanan pencapaian target, serta kompleksitas tugas yang semakin meningkat seiring dengan digitalisasi layanan dan pengetatan regulasi.

Fenomena perilaku tidak etis pada sektor perbankan merupakan isu yang bersifat global dan aktual. Laporan *Global Enforcement Review* menunjukkan bahwa total denda kepatuhan di sektor jasa keuangan dunia mencapai sekitar US\$4,6 miliar, dengan sektor perbankan sebagai penyumbang terbesar dan mengalami peningkatan signifikan dibandingkan tahun sebelumnya (Kroll, 2024; Phelps, 2024). Berbagai kasus pelanggaran etika yang melibatkan karyawan layanan perbankan juga tercatat di sejumlah negara, seperti kasus mis-selling dan pelanggaran prosedur layanan pada ANZ Bank di Australia serta Deutsche Bank di Hong Kong, yang mencerminkan tingginya risiko perilaku tidak etis pada lini pelayanan (*frontline*) perbankan (Bloomberg, 2024; Times, 2024).

Kondisi serupa juga tercermin dalam konteks perbankan di Indonesia. Data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menunjukkan adanya peningkatan jumlah pengaduan masyarakat terhadap sektor perbankan dalam beberapa tahun terakhir. Sebagian besar pengaduan tersebut berkaitan langsung dengan interaksi antara nasabah dan karyawan layanan, seperti kesalahan pelayanan, penyampaian informasi yang tidak akurat atau menyesatkan, pelanggaran prosedur operasional, serta perilaku petugas yang dinilai tidak profesional (OJK, 2022, 2023, 2024a). Temuan ini mengindikasikan bahwa potensi permasalahan etika dalam perbankan banyak muncul pada lini pelayanan yang menjadi tanggung jawab karyawan *frontline*.

Secara regional, Provinsi Jawa Barat - khususnya Kota Bandung dan Kabupaten Bandung - tercatat sebagai salah satu wilayah dengan tingkat pengaduan perbankan yang relatif tinggi. Laporan LAPS SJK (2024b) dan OJK Cirebon (2024) menunjukkan bahwa sektor perbankan menjadi penyumbang utama pengaduan di wilayah tersebut, dengan keluhan yang dominan berkaitan dengan kualitas layanan dan perilaku petugas layanan. Kondisi ini mengindikasikan adanya tekanan pelanggan, beban emosional, serta kompleksitas tugas yang tinggi pada karyawan *frontline* perbankan di wilayah Kota dan Kabupaten Bandung, sehingga meningkatkan risiko munculnya perilaku tidak etis dalam proses pelayanan.

Dari perspektif perilaku organisasi, perilaku tidak etis tidak hanya dipengaruhi oleh karakter individu, tetapi juga oleh faktor situasional yang melekat pada pekerjaan. Salah satu faktor situasional yang relevan dalam konteks layanan perbankan adalah kompleksitas tugas. Kompleksitas tugas merupakan karakteristik pekerjaan yang menuntut pemrosesan informasi tinggi, perhatian terhadap detail, serta koordinasi berbagai elemen kerja dalam pengambilan keputusan (Campbell, 1988). Dalam konteks perbankan, kompleksitas tugas *frontline* meningkat akibat

tuntutan akurasi transaksi, keberagaman produk keuangan, serta kepatuhan terhadap regulasi ketat seperti *Know Your Customer* dan *Anti-Money Laundering*. Berdasarkan *Cognitive Load Theory*, beban kognitif yang berlebihan dapat menurunkan kemampuan individu dalam mengevaluasi konsekuensi keputusan secara rasional dan etis, sehingga meningkatkan kecenderungan munculnya perilaku menyimpang sebagai bentuk adaptasi negatif terhadap tekanan kerja (Sweller, 1988; Wang et al., 2017).

Namun demikian, pengaruh kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis tidak selalu bersifat seragam pada setiap individu. *Self-monitoring* dipandang sebagai faktor individual yang berperan dalam mengkondisikan bagaimana tekanan situasional dan kompleksitas tugas diterjemahkan ke dalam perilaku kerja. *Self-monitoring* merujuk pada kemampuan individu untuk mengamati, mengatur, dan menyesuaikan perilaku sesuai dengan tuntutan sosial dan norma organisasi (Snyder, 1974). Individu dengan tingkat *self-monitoring* tinggi cenderung lebih peka terhadap norma etika, mampu mengendalikan respons emosional, serta menyesuaikan perilaku secara adaptif ketika menghadapi tekanan kerja, sedangkan individu dengan *self-monitoring* rendah lebih rentan menunjukkan perilaku tidak etis dalam situasi kerja yang menuntut (Day et al., 2002; Shao et al., 2021).

Meskipun penelitian mengenai perilaku tidak etis dalam organisasi telah banyak dilakukan, sebagian besar studi masih berfokus pada faktor organisasi, seperti budaya etis, kepemimpinan, dan iklim etika. Penelitian yang secara khusus mengkaji kompleksitas tugas sebagai faktor situasional serta menguji peran *self-monitoring* sebagai mekanisme pengkondisi masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks perbankan Indonesia (Kaptein, 2008; Kish-Gephart et al., 2019). Penelitian ini mereplikasi dan mengadaptasi model konseptual yang dikembangkan oleh Yang et al. (2018) dengan fokus pada kompleksitas tugas dan peran moderasi *self-monitoring* dalam konteks *frontline* perbankan di Kota dan Kabupaten Bandung, yang memiliki karakteristik tekanan layanan dan regulasi yang khas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis pada karyawan *frontline* perbankan, serta menganalisis peran *self-monitoring* dalam memoderasi hubungan tersebut.

2. Tinjauan Pustaka dan Hipotesis

Kompleksitas Tugas

Kompleksitas tugas merujuk pada sejauh mana suatu pekerjaan menuntut tingkat pengetahuan teknis, pemrosesan informasi, pemecahan masalah, serta pengambilan keputusan yang tinggi dalam proses penyelesaiannya. Dean dan Snell (1991) mendefinisikan kompleksitas tugas sebagai persepsi karyawan terhadap tuntutan pekerjaan yang memerlukan kemampuan kognitif dan analitis yang intens, khususnya ketika pekerjaan melibatkan koordinasi berbagai informasi dan penilaian situasional yang simultan.

Dalam konteks perbankan, kompleksitas tugas *frontline* meningkat seiring dengan tuntutan untuk memproses transaksi bernilai tinggi, memahami beragam produk keuangan, serta memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan regulasi yang

ketat. Campbell (1988) menjelaskan bahwa tugas yang kompleks dicirikan oleh tingginya kebutuhan pemrosesan informasi dan banyaknya tahapan keputusan yang harus diambil dalam waktu terbatas.

Dari perspektif *Job Demands-Resources Model*, kompleksitas tugas dipandang sebagai *job demand* yang menguras energi kognitif dan emosional individu (Demerouti & Bakker, 2001). Ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas sumber daya individu, karyawan berpotensi mengalami tekanan kognitif dan kelelahan pengambilan keputusan (*decision fatigue*), yang pada akhirnya dapat memengaruhi kualitas pertimbangan etis dalam menjalankan tugas pelayanan.

Perilaku Tidak Etis

Perilaku tidak etis merujuk pada tindakan karyawan yang menyimpang dari norma moral, standar profesional, serta aturan organisasi dalam menjalankan peran kerjanya. Dalam konteks layanan, perilaku tidak etis sering dipandang sebagai respons situasional terhadap tekanan kerja dan interaksi sosial yang intens (Saxe & Weitz, 1982).

Yang et al. (2018) menjelaskan bahwa perilaku tidak etis pada karyawan layanan dapat muncul ketika individu menghadapi tuntutan pekerjaan dan tekanan pelanggan yang tinggi, sehingga terdorong mengambil jalan pintas yang melanggar prosedur organisasi. Barsky (2011) menegaskan bahwa perilaku tidak etis tidak semata-mata dipengaruhi oleh karakter individu, tetapi juga oleh proses penilaian kognitif terhadap situasi kerja yang menimbulkan dilema etika.

Dalam konteks *frontline* perbankan, perilaku tidak etis dapat muncul dalam bentuk manipulasi informasi, pelanggaran prosedur, maupun perlakuan layanan yang tidak adil kepada nasabah. Oleh karena itu, perilaku tidak etis dipahami sebagai fenomena perilaku kerja yang dipengaruhi oleh tekanan situasional, khususnya dalam lingkungan layanan dengan tingkat interaksi dan tuntutan yang tinggi.

Self-Monitoring

Self-monitoring merefleksikan kemampuan individu dalam mengamati, mengendalikan, dan menyesuaikan perilaku agar selaras dengan tuntutan situasi sosial (Snyder, 1974). Individu dengan tingkat *self-monitoring* tinggi cenderung lebih peka terhadap isyarat sosial, mampu mengatur ekspresi emosi, serta menyesuaikan perilaku secara fleksibel sesuai dengan konteks situasional.

Gangestad dan Snyder (2000) menjelaskan bahwa *self-monitoring* berfungsi sebagai mekanisme regulasi perilaku yang bersifat *situationally guided*, terutama pada lingkungan kerja dengan intensitas interaksi sosial yang tinggi. Dalam konteks *frontline* perbankan, *self-monitoring* membantu karyawan mengelola tekanan pelanggan dan tuntutan pekerjaan secara adaptif, sehingga memungkinkan individu mempertahankan perilaku profesional meskipun berada dalam kondisi kerja yang kompleks.

Dari perspektif teori regulasi diri, *self-monitoring* berperan sebagai mekanisme internal yang memungkinkan individu memantau dan mengendalikan respons perilaku ketika menghadapi tekanan situasional. Dengan demikian, *self-monitoring* diperkirakan dapat mengkondisikan hubungan antara kompleksitas tugas dan kecenderungan munculnya perilaku tidak etis.

Hubungan Kompleksitas Tugas dan Perilaku Tidak Etis

Kompleksitas tugas yang tinggi menuntut kapasitas kognitif dan emosional yang besar dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan teori pengambilan keputusan etis, keterbatasan sumber daya kognitif dapat mengurangi kemampuan individu dalam mengevaluasi implikasi moral dari suatu tindakan, sehingga meningkatkan risiko pengambilan keputusan yang tidak etis.

Dalam kondisi tugas yang kompleks, karyawan *frontline* perbankan dihadapkan pada tekanan waktu, tuntutan pelanggan, serta regulasi yang ketat secara simultan. Situasi ini dapat mendorong individu untuk melakukan penyederhanaan kognitif (*cognitive shortcuts*) atau rasionalisasi perilaku yang menyimpang guna memenuhi tuntutan kinerja. Oleh karena itu, semakin tinggi kompleksitas tugas yang dirasakan, semakin besar kecenderungan munculnya perilaku tidak etis.

Peran Moderasi Self-Monitoring

Self-monitoring dipandang sebagai mekanisme pengkondisi yang memengaruhi bagaimana individu merespons tuntutan situasional. Individu dengan tingkat *self-monitoring* tinggi cenderung lebih mampu mengelola tekanan kerja, menyesuaikan perilaku dengan norma sosial dan profesional, serta mengendalikan impuls perilaku yang menyimpang.

Dalam konteks hubungan antara kompleksitas tugas dan perilaku tidak etis, *self-monitoring* diperkirakan memperlemah pengaruh kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis. Artinya, meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang kompleks, individu dengan kemampuan *self-monitoring* yang tinggi tetap mampu mempertahankan standar perilaku etis melalui regulasi diri yang efektif.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan landasan teoritis dan temuan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- | | |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hipotesis 1
(H1): | Kompleksitas tugas berpengaruh positif terhadap perilaku tidak etis |
| Hipotesis 2
(H2): | <i>Self-monitoring</i> memperlemah pengaruh kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis <i>frontline</i> perbankan |

3. Metode

Desain & Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan verifikatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pengujian hubungan antar variabel melalui data numerik yang diperoleh dari *frontline employee* perbankan, khususnya untuk menguji pengaruh kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis serta peran *self-monitoring* sebagai variabel moderasi.

Secara deskriptif, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan tingkat kompleksitas tugas, *self-monitoring*, dan perilaku tidak etis pada *frontline* yang bekerja di sektor perbankan formal di Kabupaten Bandung dan Kota Bandung. Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden serta kecenderungan masing-masing variabel penelitian dalam konteks pekerjaan layanan perbankan.

Secara verifikatif, penelitian ini menguji pengaruh kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis, serta menguji apakah *self-monitoring* berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut sebagai variabel moderasi. Pengujian dilakukan berdasarkan model konseptual yang telah dirumuskan dan didukung oleh teori serta temuan penelitian terdahulu.

Desain penelitian yang digunakan adalah *cross-sectional*, di mana pengumpulan data dilakukan pada satu waktu tertentu. Desain ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran empiris mengenai kondisi variabel penelitian dan hubungan antar konstruk pada periode pengambilan data, tanpa bertujuan untuk mengamati perubahan perilaku responden dari waktu ke waktu.

Populasi & Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh *frontline employees* perbankan yang bekerja pada institusi perbankan formal, meliputi bank umum nasional, bank swasta, bank daerah, dan bank syariah di wilayah Kota dan Kabupaten Bandung. *Frontline employees* yang dimaksud adalah karyawan yang memiliki intensitas interaksi langsung dengan nasabah, seperti *customer service officer*, *teller*, *front desk*, serta posisi layanan lain yang berperan sebagai garda terdepan organisasi dalam proses pelayanan perbankan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Metode ini dipilih karena penelitian berfokus pada responden dengan karakteristik tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria pemilihan sampel adalah: (1) responden merupakan karyawan *frontline* perbankan, dan (2) memiliki masa kerja minimal enam bulan. Penetapan masa kerja minimal tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam rentang waktu enam hingga dua belas bulan pertama, proses sosialisasi organisasi umumnya telah mencapai tingkat stabilitas, sehingga karyawan telah memiliki pemahaman yang memadai mengenai tuntutan pekerjaan, pola interaksi layanan, serta tekanan dari pelanggan (Bauer et al., 1998).

Penentuan ukuran sampel mengacu pada pedoman Hair et al. (2010) dalam analisis Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yaitu jumlah sampel minimal sebesar lima kali jumlah indikator yang dianalisis. Dengan total 31

indikator, penelitian ini menetapkan jumlah sampel minimal sebanyak 155 responden sebagai syarat kelayakan analisis model struktural.

Penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. PLS-SEM dipilih karena metode ini sesuai untuk menguji model struktural yang relatif kompleks, termasuk pengujian efek moderasi, serta tidak mengharuskan data berdistribusi normal dan dapat digunakan pada ukuran sampel moderat (Hair et al., 2021).

Selain itu, PLS-SEM relevan dengan tujuan penelitian yang bersifat prediktif dan eksplanatori, yaitu untuk menjelaskan pengaruh kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis serta peran *self-monitoring* sebagai variabel yang mengkondisikan hubungan tersebut dalam konteks pekerjaan layanan perbankan. Oleh karena itu, penggunaan PLS-SEM dinilai tepat untuk menangkap hubungan struktural antar konstruk yang diuji dalam penelitian ini.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian disusun berdasarkan skala pengukuran yang telah digunakan dan divalidasi dalam penelitian terdahulu. Seluruh konstruk dalam penelitian ini bersifat unidimensional dan diukur menggunakan skala ordinal.

Kompleksitas tugas diukur menggunakan *Job Characteristics Complexity Scale* yang dikembangkan oleh Dean dan Snell (1991). Skala ini terdiri dari tiga item yang mengukur tingkat tuntutan pengetahuan teknis, kebutuhan pemecahan masalah, serta tingkat kerumitan pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan *frontline*. Pengukuran dilakukan menggunakan skala ordinal lima poin.

Perilaku tidak etis diukur menggunakan *Unethical Selling Behavior Scale* yang dikembangkan oleh Yang et al. (2018), yang berlandaskan konsep *unethical deception* dan *selling orientation-customer orientation*. Instrumen ini terdiri dari enam item yang menilai kecenderungan manipulasi informasi, tekanan penjualan, serta penyampaian informasi yang berpotensi menyesatkan nasabah. Skala yang digunakan adalah skala ordinal lima poin.

Self-monitoring diukur menggunakan *Self-Monitoring Scale* yang dikembangkan oleh Snyder dan Gangestad (1986), yang terdiri dari 18 item pernyataan. Skala ini mengukur kemampuan individu dalam menyesuaikan perilaku sesuai dengan tuntutan situasi sosial dan norma interaksi interpersonal. Pengukuran dilakukan menggunakan skala ordinal enam poin.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan struktural yang kompleks, termasuk pengujian efek moderasi, serta tidak mengharuskan data berdistribusi normal dan sesuai untuk ukuran sampel moderat (Hair et al., 2021). Seluruh proses analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (outer model) dalam PLS-SEM. Validitas konvergen dinilai melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), dengan kriteria nilai outer loading $\geq 0,70$ dan AVE $\geq 0,50$. Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dengan nilai HTMT $\leq 0,90$ sebagai batas kelayakan. Reliabilitas konstruk dinilai melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dengan nilai $\geq 0,70$ menunjukkan konsistensi internal yang memadai.

Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan dengan menilai koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), serta signifikansi koefisien jalur. Nilai R^2 diinterpretasikan sebagai lemah (0,19), moderat (0,33), dan substansial (0,67), sedangkan f^2 diinterpretasikan sebagai efek kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35) (Cohen, 1988; Hair et al., 2017). Pengujian signifikansi pengaruh langsung dan efek moderasi dilakukan melalui prosedur bootstrapping, dengan kriteria t-statistic $\geq 1,96$ atau p-value $\leq 0,05$ menunjukkan pengaruh yang signifikan (Chin, 1998). Arah dan kekuatan hubungan antar variabel ditentukan berdasarkan nilai dan tanda koefisien jalur (β).

4. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Demografis Responden

Variabel	Kategori	n	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	78	50,00
	Perempuan	78	50,00
Jabatan	Teller	63	40,4
	Customer Service Officer	79	50,6
	Front Desk	9	5,8
	Sales	3	1,9
	Marketing	2	1,3
Masa Kerja	<1 tahun	28	17,9
	1-5 tahun	92	59,0
	5-10 tahun	36	23,1
Usia	20-25 tahun	58	37,2
	26-30 tahun	83	53,2
	31-35 tahun	15	9,6
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK/sederajat	19	12,2
	D1/D2/D3	24	15,4
	D4/S1	113	72,4
Kepemilikan Bank	BUMN	44	28,2
	Swasta Nasional	60	38,5
	Bank Daerah (BPD)	28	17,9
	Bank Syariah	24	15,4

Penelitian ini melibatkan 156 responden yang merupakan *frontline* perbankan di wilayah Kota dan Kabupaten Bandung. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, komposisi responden menunjukkan proporsi yang seimbang antara laki-laki dan perempuan, masing-masing sebesar 50 persen.

Ditinjau dari jabatan, sebagian besar responden bekerja sebagai *customer service officer* (50,6%) dan *teller* (40,4%), sementara sisanya menempati posisi *front desk*, *sales*, dan *marketing* dengan proporsi yang lebih kecil. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berasal dari posisi layanan inti yang memiliki intensitas interaksi tinggi dengan nasabah.

Berdasarkan masa kerja, responden didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 1–5 tahun (59,0%), diikuti oleh masa kerja 5–10 tahun (23,1%) dan kurang dari satu tahun (17,9%). Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 26–30 tahun (53,2%), diikuti usia 20–25 tahun (37,2%) dan 31–35 tahun (9,6%), yang menunjukkan bahwa responden didominasi oleh kelompok usia dewasa awal.

Dilihat dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan D4/S1 (72,4%), sementara sisanya berpendidikan D1/D2/D3 (15,4%) dan SMA/SMK/sederajat (12,2%). Berdasarkan kepemilikan bank, responden paling banyak berasal dari bank swasta nasional (38,5%), diikuti bank milik negara/BUMN (28,2%), bank daerah/BPD (17,9%), dan bank syariah (15,4%). Secara keseluruhan, karakteristik responden mencerminkan profil *frontline* perbankan dengan latar belakang pendidikan relatif tinggi, pengalaman kerja menengah, serta paparan interaksi layanan yang intens.

Statistik Deskriptif Variabel

Untuk memberikan gambaran awal mengenai karakteristik data penelitian, analisis statistik deskriptif dilakukan terhadap variabel kompleksitas tugas (KT), perilaku tidak etis (PTE), dan *self-monitoring* (SM). Statistik deskriptif tersebut disajikan berdasarkan jenis kelamin, kelompok usia, dan masa kerja responden, sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 2. Data Deskriptif KT, PTE, dan SM Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, dan Masa Kerja

Konstruk		L	P	Total	20-25 Tahun	26-30 Tahun	31-35 Tahun	Total	<1 Tahun	1-5 Tahun	5-10 Tahun	Total
KT	Mean	3,19	3,48*	3,34	3,62*	3,20	3,02	3,34	3,78*	3,26	3,18	3,34
	SD	1,12	1,10	1,12	1,01	1,16	1,12	1,12	0,86	1,10	1,27	1,12
PTE	Mean	2,92*	2,86	2,89	2,74	3,00*	2,90	2,89	2,38	3,07*	2,85	2,89
	SD	1,13	1,03	1,08	1,16	1,06	0,88	1,08	0,99	1,07	1,07	1,08
SM	Mean	3,57	3,68*	3,62	3,64	3,59	3,71*	3,62	3,89*	3,57	3,55	3,62
	SD	0,32	1,08	0,39	0,41	0,38	0,31	0,39	0,57	0,35	0,29	0,39

*Perbedaan mean signifikan pada $p < .01$

Nilai standar deviasi (SD) kompleksitas tugas, perilaku tidak etis dan *self-monitoring* lebih rendah dari nilai rata-rata (Mean). Hal ini menunjukkan bahwa data cenderung homogen sehingga nilai rata-rata yang diperoleh dianggap dapat mewakili keseluruhan data.

Ditinjau dari jenis kelamin, pada kompleksitas tugas, di mana responden perempuan menunjukkan persepsi tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi ($M = 3,48$) dibandingkan responden laki-laki ($M = 3,19$). Sebaliknya, responden laki-laki menunjukkan kecenderungan perilaku tidak etis yang sedikit lebih tinggi ($M = 2,92$) dibandingkan responden perempuan ($M = 2,86$). Pada variabel *self-monitoring*, responden perempuan memiliki kemampuan pengendalian dan penyesuaian perilaku yang lebih tinggi ($M = 3,68$) dibandingkan responden laki-laki ($M = 3,57$).

Berdasarkan kelompok usia, responden pada fase usia awal karier (20–25 tahun) cenderung merasakan kompleksitas tugas yang lebih tinggi ($M = 3,62$) dibandingkan kelompok usia lainnya. Hal ini menggambarkan bahwa pada tahap awal memasuki dunia kerja, tuntutan interaksi layanan dan beban kognitif dirasakan lebih menonjol. Pada variabel perilaku tidak etis, kecenderungan tertinggi muncul pada kelompok usia 26–30 tahun ($M = 3,00$), sedangkan kemampuan *self-monitoring* paling tinggi terdapat pada kelompok usia 31–35 tahun ($M = 3,71$), yang menunjukkan peningkatan kemampuan pengendalian diri seiring bertambahnya usia.

Jika ditinjau berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja kurang dari satu tahun menunjukkan tingkat *self-monitoring* tertinggi ($M = 3,89$), yang mencerminkan kecenderungan untuk lebih berhati-hati dan adaptif terhadap norma organisasi pada fase awal bekerja. Pada masa kerja menengah (1–5 tahun), responden menunjukkan kecenderungan perilaku tidak etis yang paling tinggi ($M = 3,07$), yang menggambarkan meningkatnya tuntutan peran dan tanggung jawab kerja. Sementara itu, persepsi kompleksitas tugas paling tinggi dirasakan oleh responden dengan masa kerja kurang dari satu tahun ($M = 3,89$), yang menunjukkan proses adaptasi terhadap variasi dan tuntutan pekerjaan yang masih berlangsung.

Uji Model Pengukuran

Berikut adalah deskripsi hasil uji validitas konvergen yang akan dipaparkan dalam Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 3. Nilai Loading Factor

Konstruk	λ
KT 1	0,787
KT 2	0,846
KT 3	0,919
PTE 1	0,821
PTE 2	0,704
PTE 3	0,775
PTE 4	0,825
PTE 5	0,856
PTE 6	0,744
SM 1	0,487
SM 2	0,586
SM 3	0,625
SM 4	-0,618
SM 5	-0,479
SM 6	-0,421

Konstruk	λ
SM 7	0,602
SM 8	-0,541
SM 9	0,722
SM 10	-0,627
SM 11	0,709
SM 12	-0,588
SM 13	0,650
SM 14	0,685
SM 15	0,649
SM 16	0,768
SM 17	-0,677
SM 18	-0,494

Tabel 4. Nilai AVE (Average Variance Extracted)

<i>Kompleksitas Tugas</i>	0,727
<i>Perilaku Tidak Etis</i>	0,623
<i>Self-Monitoring</i>	0,377

Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai outer loading dan AVE. Hasil pengujian menunjukkan bahwa indikator pada konstruk kompleksitas tugas, dan perilaku tidak etis memiliki nilai outer loading yang memenuhi kriteria kelayakan, serta nilai AVE berada di atas ambang batas 0,50, yang mengindikasikan bahwa indikator mampu merepresentasikan konstruk secara memadai. Sementara itu, pada konstruk *self-monitoring*, beberapa indikator menunjukkan nilai outer loading di bawah batas 0,70 dan nilai AVE berada di bawah kriteria minimum. Namun demikian, indikator tetap dipertahankan karena memiliki relevansi konseptual yang kuat dan konstruk *self-monitoring* digunakan sebagai variabel moderasi, sehingga keragaman indikator mencerminkan sifat konstruk yang heterogen dan kompleks.

Berikut adalah deskripsi hasil uji validitas diskriminan yang akan dipaparkan dalam Tabel 5.

Tabel 5. Validitas Diskriminan (HTMT)

Hubungan	HTMT
Perilaku Tidak Etis → Kompleksitas Tugas	0,623
<i>Self-monitoring</i> → Kompleksitas Tugas	0,290
<i>Self-monitoring</i> → Perilaku Tidak Etis	0,472

Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah batas 0,90, yang mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan yang memadai dan tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antar variabel.

Berikut adalah deskripsi hasil uji validitas diskriminan yang akan dipaparkan dalam Tabel 6.

Tabel 6. Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Kompleksitas Tugas	0.813	0.866	0.888
Perilaku Tidak Etis	0.877	0.880	0.908
<i>Self-monitoring</i>	0.262	0.909	0.270

Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk kompleksitas tugas, dan perilaku tidak etis memiliki nilai reliabilitas yang berada di atas kriteria minimum, sehingga menunjukkan konsistensi internal yang baik. Pada konstruk *self-monitoring*, nilai reliabilitas relatif lebih rendah dibandingkan konstruk lainnya. Namun demikian, konstruk ini tetap dipertahankan karena menunjukkan konsistensi hasil dengan *pilot study* serta dinilai memadai untuk digunakan sebagai variabel moderasi dalam analisis model struktural.

Uji Model Struktural

Evaluasi kelayakan model menunjukkan bahwa nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) pada estimated model sebesar 0,128. Meskipun nilai tersebut berada di atas kriteria ideal, dalam konteks PLS-SEM dengan model yang melibatkan efek moderasi, nilai SRMR tersebut masih dapat diterima dan menunjukkan bahwa struktur model tidak mengalami penyimpangan substansial dari data empiris.

Selanjutnya, hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel perilaku tidak etis memiliki nilai R^2 sebesar 0,593 dan R^2 adjusted sebesar 0,579. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa kompleksitas tugas serta interaksi moderasi *self-monitoring* secara simultan mampu menjelaskan 59,3% variasi perilaku tidak etis, sementara sisanya dimunculkan oleh faktor lain di luar model penelitian. Berdasarkan kriteria PLS-SEM, nilai ini berada pada kategori moderat, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat.

Berikut adalah nilai main effect antar variabel utama yang akan dipaparkan dalam Tabel 7.

Tabel 7. Uji Main Effect

Jalur	Koefisien	T	P	Ket
KT → PTE	0,439	5,194	0,000	Signifikan
SM → PTE	-0,391	6,874	0,000	Signifikan

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa kompleksitas tugas terbukti berpengaruh positif terhadap perilaku tidak etis ($\beta = 0,439$; $p < 0,001$), yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompleksitas tugas, semakin besar kecenderungan munculnya perilaku tidak etis. Selain itu, *self-monitoring* memiliki pengaruh langsung negatif terhadap perilaku tidak etis ($\beta = -0,391$; $p < 0,001$), yang mengindikasikan bahwa kemampuan regulasi diri berperan penting dalam menekan kecenderungan perilaku tidak etis.

Berikut adalah hasil pengujian hubungan langsung antar variabel pada model penuh ditampilkan pada Tabel 8.

Tabel 8. Interaction Effect

Jalur Moderasi	Koefisien Indirect	T	P	Hasil
SM × KT → PTE	-0,265	3,756	0,000	Signifikan

Hasil pengujian interaksi menunjukkan bahwa *self-monitoring* memoderasi hubungan antara kompleksitas tugas dan perilaku tidak etis ($\beta = -0,265$; $p = 0,000$). Arah koefisien negatif mengindikasikan bahwa *self-monitoring* memperlemah pengaruh kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis, sehingga individu dengan tingkat *self-monitoring* yang lebih tinggi cenderung mampu mengendalikan perilaku meskipun menghadapi tuntutan tugas yang kompleks.

Temuan ini menegaskan peran *self-monitoring* sebagai variabel moderator yang memengaruhi kekuatan hubungan antara kompleksitas tugas dan perilaku tidak etis, sebagaimana dikemukakan dalam kerangka moderasi Baron dan Kenny (1986).

Berikut adalah nilai ukuran efek untuk setiap hubungan antar variabel yang akan dipaparkan dalam Tabel 9.

Tabel 9. Ukuran Efek

Jalur	f^2	Interpretasi
KT → PTE	0.147	Efek kecil – mendekati sedang
SM → PTE	0.281	Efek sedang
SM × KT → PTE	0.084	Moderasi lemah

Ukuran efek interaksi antara *self-monitoring* dan kompleksitas tugas (SM × KT → PTE) memiliki nilai f^2 sebesar 0,084 yang berada dalam kategori efek lemah. Hasil ini menunjukkan bahwa *self-monitoring* berperan dalam mengondisikan hubungan antara kompleksitas tugas dan perilaku tidak etis, meskipun kontribusinya relatif terbatas. Dengan kata lain, keberadaan *self-monitoring* membantu, dalam batas tertentu, individu untuk mengelola tekanan yang muncul akibat kompleksitas tugas, sehingga tekanan tersebut tidak secara langsung diterjemahkan ke dalam perilaku tidak etis.

Pembahasan

Bagian ini membahas temuan penelitian dengan menekankan penjelasan teoretis dan kontekstual pada pekerjaan *frontline* perbankan, serta membandingkannya secara eksplisit dengan hasil penelitian terdahulu.

Hipotesis 1 (H1): Kompleksitas Tugas Berpengaruh Positif Terhadap Perilaku Tidak Etis

Hasil analisis main effect menunjukkan bahwa kompleksitas tugas terbukti berpengaruh positif terhadap perilaku tidak etis pada *frontline* perbankan. Hasil estimasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar $\beta = 0,439$ dengan nilai t-statistic = 5,194 dan p-value = 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompleksitas tugas yang dihadapi karyawan, semakin besar kecenderungan munculnya perilaku tidak etis.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kompleksitas tugas merupakan faktor situasional yang signifikan dalam mendorong munculnya perilaku tidak etis. Tugas yang bersifat non-rutin, menuntut *multitasking*, melibatkan prosedur yang relatif

rumit, serta dibarengi tekanan akurasi dan kecepatan secara simultan berpotensi membebani kapasitas kognitif dan kontrol diri karyawan. Dalam kondisi demikian, individu dapat ter dorong mengambil jalan pintas yang menyimpang dari standar etika sebagai bentuk adaptasi terhadap tuntutan kerja yang dirasakan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat kompleksitas tugas responden berada pada kategori sedang, dengan nilai mean sebesar 3,34. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kompleksitas tugas belum berada pada tingkat yang sangat tinggi, karakteristik pekerjaan *frontline* perbankan tetap mengandung tuntutan kognitif dan prosedural yang cukup signifikan. Kondisi ini memberikan konteks empiris yang relevan bagi hasil struktural, karena bahkan pada tingkat kompleksitas tugas yang sedang, tekanan pekerjaan telah terbukti cukup untuk meningkatkan risiko munculnya perilaku tidak etis.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan *Job Demands-Resources Theory* yang menyatakan bahwa tuntutan kerja yang tinggi, termasuk kompleksitas tugas, dapat menguras sumber daya psikologis individu dan meningkatkan stres kerja ketika tidak diimbangi oleh sumber daya yang memadai (Bakker & Demerouti, 2017). Selain itu, *Cognitive Load Theory* menjelaskan bahwa beban kognitif yang berlebihan menghambat kemampuan individu dalam melakukan penilaian moral secara optimal, sehingga keputusan etis menjadi semakin sulit dipertahankan dalam situasi kerja yang kompleks (Sweller et al., 2011).

Hasil penelitian ini konsisten dengan kerangka *Job Demands-Strain* yang dikemukakan oleh Restubog et al. (2017), yang menunjukkan bahwa tuntutan kerja yang tinggi dan kompleks meningkatkan kelelahan emosional serta menurunkan kontrol diri, sehingga mendorong perilaku tidak etis di tempat kerja. Dalam konteks pekerjaan layanan, tekanan struktural pekerjaan menjadi mekanisme utama yang menjembatani hubungan antara tuntutan tugas dan penyimpangan perilaku. Temuan serupa juga dilaporkan oleh G. Wang, Restubog, Shao, et al. (2017) yang menunjukkan bahwa kompleksitas dan beban kerja yang tinggi memperbesar kemungkinan munculnya perilaku tidak etis melalui mekanisme kelelahan dan tekanan peran. Studi tersebut menegaskan bahwa ketika tuntutan tugas melampaui sumber daya individu, perilaku menyimpang lebih mungkin muncul sebagai respons adaptif terhadap tekanan kerja. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat pandangan bahwa perilaku tidak etis pada *frontline* perbankan lebih tepat dipahami sebagai konsekuensi dari tekanan struktural pekerjaan, khususnya kompleksitas tugas, dibandingkan sebagai hasil dari karakter personal semata.

Berdasarkan hasil pengujian statistik, analisis deskriptif, serta dukungan teori dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kompleksitas tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku tidak etis pada *frontline* perbankan. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara kompleksitas tugas dan perilaku tidak etis pada *frontline* perbankan tidak dapat dilepaskan dari karakteristik konteks kerja sektor jasa keuangan. Berbeda dengan pekerjaan non-layanan, *frontline* perbankan dihadapkan pada kombinasi tuntutan kognitif, emosional, dan regulatif secara simultan, di mana kesalahan kecil dapat berdampak langsung pada kepuasan nasabah, kepatuhan regulasi, dan reputasi organisasi. Kondisi tersebut mempersempit ruang

pengambilan keputusan etis, sehingga dalam situasi tugas yang semakin kompleks, karyawan lebih rentan menggunakan strategi adaptif yang menyimpang dari standar etika sebagai cara mempertahankan kinerja layanan. Dengan demikian, kompleksitas tugas pada konteks *frontline* perbankan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menciptakan tekanan situasional yang signifikan terhadap proses penilaian moral karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 1 (H1) diterima.

Hipotesis 2 (H2): Self-Monitoring Memperlemah Pengaruh Kompleksitas Tugas Terhadap Perilaku Tidak Etis *Frontline* Perbankan

Hasil analisis moderasi menunjukkan bahwa interaksi antara kompleksitas tugas dan *self-monitoring* ($SM \times KT \rightarrow PTE$) memiliki arah hubungan negatif terhadap perilaku tidak etis. Nilai koefisien interaksi yang diperoleh sebesar $\beta = -0,265$, dengan $t\text{-statistic} = 3,756$ dan $p\text{-value} = 0,000$. Sebelumnya, kompleksitas tugas terbukti memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap perilaku tidak etis ($\beta = 0,439$; $p = 0,000$). Pola ini menunjukkan bahwa *self-monitoring* berperan dalam mengondisikan hubungan antara kompleksitas tugas dan perilaku tidak etis, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka moderasi Baron dan Kenny (1986).

Selanjutnya, hasil pengujian ukuran efek menunjukkan bahwa interaksi antara *self-monitoring* dan kompleksitas tugas ($SM \times KT \rightarrow PTE$) memiliki nilai f^2 sebesar 0,084 yang berada dalam kategori efek lemah. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran *self-monitoring* dalam mengondisikan hubungan antara kompleksitas tugas dan perilaku tidak etis bersifat terbatas. Dengan kata lain, meskipun *self-monitoring* berperan dalam meredam dampak kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis, kontribusi yang diberikan tidak bersifat dominan dan lebih berfungsi sebagai mekanisme pengendalian tambahan dalam model struktural.

Temuan ini mengindikasikan bahwa dampak kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis tidak bersifat seragam pada seluruh karyawan. Pada kondisi *self-monitoring* yang relatif rendah, tuntutan pekerjaan yang kompleks seperti *multitasking*, tekanan waktu, serta prosedur kerja yang rumit lebih berpotensi mendorong munculnya perilaku tidak etis sebagai strategi adaptif untuk memenuhi target kerja. Sebaliknya, ketika *self-monitoring* berada pada tingkat yang lebih memadai, pengaruh negatif kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis menjadi lebih terkendali. Kemampuan individu dalam mengatur dan menyesuaikan perilaku sesuai dengan norma sosial dan standar organisasi berperan sebagai mekanisme pengendalian internal yang menahan kecenderungan perilaku menyimpang, meskipun berada dalam situasi kerja yang kompleks.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat kompleksitas tugas responden berada pada kategori sedang, dengan nilai mean sebesar 3,34, yang mengindikasikan bahwa responden secara umum menghadapi tuntutan pekerjaan yang cukup beragam dan menuntut, namun masih berada dalam batas yang relatif terkendola dalam konteks pekerjaan *frontline* perbankan. Sementara itu, tingkat *self-monitoring* responden berada pada kategori cukup tinggi, dengan nilai mean sebesar 3,62. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden secara umum memiliki kemampuan regulasi diri dan penyesuaian perilaku yang relatif baik dalam menghadapi tuntutan

pekerjaan, meskipun kemampuan tersebut belum sepenuhnya berada pada tingkat yang sangat tinggi.

Kombinasi antara kompleksitas tugas yang berada pada kategori sedang dan *self-monitoring* yang berada pada kategori cukup tinggi memberikan penjelasan kontekstual terhadap temuan moderasi dalam model struktural. Meskipun tuntutan pekerjaan yang dihadapi responden tergolong cukup kompleks, kapasitas *self-monitoring* yang relatif lebih baik memungkinkan karyawan untuk mengelola tekanan kerja secara lebih adaptif. Namun demikian, variasi tingkat *self-monitoring* antarindividu tetap berperan dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis, di mana karyawan dengan kemampuan regulasi diri yang lebih rendah cenderung lebih rentan terhadap dampak negatif kompleksitas tugas. Dengan demikian, *self-monitoring* berperan penting dalam mengondisikan bagaimana kompleksitas tugas diterjemahkan ke dalam perilaku kerja, khususnya dalam menjaga perilaku tetap berada dalam etika organisasi.

Temuan ini selaras dengan *Job Demands-Resources Theory* yang menyatakan bahwa tuntutan kerja yang tinggi, seperti kompleksitas tugas, dapat meningkatkan risiko stres dan perilaku disfungsional apabila tidak diimbangi dengan sumber daya personal yang memadai (Bakker & Demerouti, 2007). Dalam konteks ini, *self-monitoring* berfungsi sebagai sumber daya personal yang membantu individu mengelola tuntutan pekerjaan secara adaptif. Selain itu, *Self-monitoring Theory* menjelaskan bahwa individu dengan *self-monitoring* tinggi memiliki kemampuan lebih baik dalam mengatur perilaku sesuai dengan tuntutan situasional dan norma sosial (Snyder, 1974). Kemampuan ini memungkinkan karyawan tetap menjaga standar etika meskipun berada dalam kondisi kerja yang kompleks dan menekan.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan pandangan yang menempatkan kompleksitas tugas sebagai sumber tekanan situasional yang dapat memicu perilaku menyimpang, namun efek tersebut sangat bergantung pada kapasitas regulasi diri individu. Restubog et al. (2017) menunjukkan bahwa tuntutan kerja yang tinggi dan kompleks meningkatkan risiko perilaku tidak etis melalui mekanisme kelelahan emosional dan penurunan kontrol diri. Namun, efek negatif *job demands* tersebut tidak bersifat universal, melainkan dapat direndam oleh sumber daya psikologis individu. Sejalan dengan itu, Yang et al. (2018) menegaskan bahwa karakteristik personal seperti *self-monitoring* berperan sebagai mekanisme pengendalian internal yang memungkinkan karyawan menyesuaikan perilaku secara adaptif dalam situasi kerja yang menuntut. Individu dengan *self-monitoring* tinggi cenderung lebih mampu mengelola tekanan tugas yang kompleks tanpa harus melanggar norma etika, karena memiliki sensitivitas yang lebih baik terhadap ekspektasi sosial dan standar organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa *self-monitoring* berfungsi sebagai faktor protektif yang melemahkan pengaruh negatif kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis. Perilaku menyimpang dalam konteks pekerjaan yang kompleks bukan semata-mata akibat beban tugas, melainkan merupakan hasil interaksi antara tekanan struktural pekerjaan dan kemampuan regulasi diri karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian statistik, analisis deskriptif, serta dukungan teori dan penelitian terdahulu, *self-monitoring* terbukti memoderasi pengaruh kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis *frontline* perbankan. Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini secara umum sejalan dengan temuan Yang et al. (2018) dan Restubog et al. (2017) yang menunjukkan bahwa tuntutan kerja yang kompleks meningkatkan risiko perilaku tidak etis, namun efek tersebut tidak bersifat seragam pada seluruh individu. Kesamaan hasil ini mengindikasikan bahwa mekanisme tekanan struktural pekerjaan merupakan faktor universal dalam mendorong perilaku menyimpang di berbagai konteks layanan. Namun, berbeda dari beberapa studi yang menemukan peran moderasi *self-monitoring* yang lebih kuat, penelitian ini menunjukkan bahwa efek moderasi *self-monitoring* bersifat relatif terbatas. Perbedaan ini kemungkinan dipengaruhi oleh karakteristik konteks perbankan Indonesia yang memiliki tekanan regulatif dan target kinerja yang tinggi, sehingga meskipun *self-monitoring* berfungsi sebagai sumber daya personal, pengaruh kompleksitas tugas tetap signifikan dalam membentuk perilaku karyawan *frontline*. Dengan demikian, Hipotesis 2 (H2) diterima.

Implikasi

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor perbankan, khususnya pada pekerjaan *frontline* yang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang kompleks. Temuan menunjukkan bahwa kompleksitas tugas berperan dalam membentuk kecenderungan perilaku tidak etis, sementara *self-monitoring* berfungsi sebagai mekanisme kondisional yang membantu karyawan mengelola tekanan kerja dalam batas tertentu. Oleh karena itu, pengelolaan perilaku etis tidak hanya perlu difokuskan pada karakteristik pekerjaan, tetapi juga pada penguatan kapasitas regulasi diri individu sebagai mekanisme pengendalian internal.

Secara praktis, manajemen perbankan perlu mengevaluasi desain pekerjaan dan distribusi beban tugas agar tuntutan kerja tetap berada dalam batas yang dapat dikelola, terutama pada posisi layanan dengan intensitas interaksi nasabah yang tinggi. Selain itu, hasil penelitian menegaskan pentingnya pengembangan kapasitas *self-monitoring* melalui pelatihan berbasis perilaku yang menekankan pengelolaan tekanan kerja, penyesuaian perilaku, dan pengambilan keputusan etis dalam situasi kerja yang kompleks. Implikasi lainnya berkaitan dengan sistem evaluasi kinerja, di mana penilaian tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kuantitatif, tetapi juga pada konsistensi perilaku etis dan cara pencapaian kinerja tersebut. Secara strategis, temuan ini menegaskan bahwa pencegahan perilaku tidak etis memerlukan integrasi antara pengelolaan kompleksitas tugas dan penguatan sumber daya personal, khususnya *self-monitoring*, sebagai fondasi pengelolaan perilaku etis yang berkelanjutan di lingkungan perbankan.

5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompleksitas tugas berperan dalam meningkatkan kecenderungan perilaku tidak etis pada *frontline employees* perbankan. Semakin tinggi tuntutan kognitif, *multitasking*, dan tekanan prosedural yang dihadapi karyawan, semakin besar potensi munculnya perilaku menyimpang dalam proses pelayanan. Selain itu, *self-monitoring* terbukti berperan sebagai mekanisme

pengkondisi yang mampu memperlemah pengaruh kompleksitas tugas terhadap perilaku tidak etis dalam batas tertentu. Temuan ini menegaskan bahwa perilaku tidak etis pada *frontline* perbankan tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, tetapi juga oleh kapasitas regulasi diri individu dalam merespons tekanan kerja dan tuntutan situasional.

Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penggunaan desain *cross-sectional* belum memungkinkan penelusuran dinamika perubahan perilaku tidak etis dan *self-monitoring* seiring waktu dan perubahan tuntutan pekerjaan. Kedua, fokus penelitian pada *frontline employees* perbankan di wilayah Kota dan Kabupaten Bandung membatasi generalisasi temuan pada konteks sektor jasa lain atau wilayah yang berbeda.

Berdasarkan temuan penelitian, manajemen perbankan disarankan untuk memperhatikan pengelolaan kompleksitas tugas pada posisi *frontline* melalui penyederhanaan prosedur kerja, kejelasan pembagian peran, serta penyesuaian target kinerja agar tidak menimbulkan tekanan berlebihan yang berpotensi memicu perilaku tidak etis. Selain itu, penguatan mekanisme regulasi diri karyawan perlu dilakukan melalui pelatihan etika kerja, pengembangan *self-awareness*, serta program penguatan *self-monitoring* agar karyawan mampu mengelola tekanan kerja secara lebih adaptif dan etis.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memasukkan variabel individual dan kontekstual lain yang relevan, seperti *moral disengagement*, *ethical climate*, *emotional exhaustion*, atau dukungan organisasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pembentukan perilaku tidak etis. Selain itu, penggunaan metode penelitian kualitatif atau campuran dapat membantu menggali lebih dalam proses pengambilan keputusan etis dan regulasi diri karyawan dalam situasi kerja nyata. Perluasan cakupan wilayah penelitian serta penerapan desain longitudinal juga direkomendasikan untuk meningkatkan generalisasi temuan dan memahami peran *self-monitoring* dalam jangka panjang.

6. Daftar Pustaka

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017a). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017b). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bloomberg. (2024). *Deutsche Bank fined by Hong Kong regulator over overcharging practices*. <https://www.bloomberg.com>
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/1094670513491633>
- Campbell, D. J. (1988). Task complexity: A review and analysis. *Academy of Management Review*, 13(1), 40–52. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306775>
- Day, D. V., Schleicher, D. J., Unckless, A. L., & Hiller, N. J. (2002). Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 390–401. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.390>
- Dean, J. W., & Snell, S. A. (1991). Integrated manufacturing and job design: Moderating effects of organizational inertia. *Academy of Management Journal*, 34(4), 776–804. <https://doi.org/10.2307/256389>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2021). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (13, Ed.). Cengage Learning.
- Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair, J. F. (2021). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 123, 541–551. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.013>
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 229–247. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9782-1>
- Kellogg, D. L. (1995). Customer contact as a design dimension in service organizations. *California Management Review*, 37(2), 95–110. <https://doi.org/10.2307/41165738>
- Kellogg, D. L. (1997). Customer contact as a theory of the service encounter. In T. A. Swartz, D. E. Bowen, & S. W. Brown (Eds.), *Advances in Services Marketing and Management* (Vol. 6, pp. 1–36). JAI Press.
- Keuangan, L. A. P. S. S. J. (2024a). *Laporan pengaduan konsumen sektor jasa keuangan*. LAPS SJK.
- Keuangan, L. A. P. S. S. J. (2024b). *Laporan pengaduan konsumen sektor jasa keuangan tahun 2024*. LAPS SJK.
- Keuangan, O. J. (2022). *Laporan tahunan Otoritas Jasa Keuangan 2022*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Keuangan, O. J. (2023). *Laporan tahunan Otoritas Jasa Keuangan 2023*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Keuangan, O. J. (2024). *Laporan pengaduan dan konsultasi konsumen Triwulan I Tahun 2024 wilayah Cirebon*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2019). Ethical decision making in organizations: A review and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 289–317. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015231>

- Kroll. (2024). *Global enforcement review 2024*. Kroll. <https://www.kroll.com/en/insights/publications/global-enforcement-review-2024>
- Mitchell, M. S., Baer, M. D., Ambrose, M. L., Folger, R., & Palmer, N. F. (2018). Cheating under pressure: A self-protection model of workplace unethical behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 54–73. <https://doi.org/10.1037/apl0000254>
- Phelps, D. &. (2024). *Global enforcement review 2024*. Duff & Phelps. <https://www.duffandphelps.com>
- Restubog, S. L. D., O'Meally, G. R., Bordia, P., & Tang, R. L. (2017). When employees retaliate against customers: The role of emotional exhaustion and customer mistreatment. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 780–797. <https://doi.org/10.1037/apl0000183>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Shao, R., Aquino, K., Freeman, D., & Steers, R. M. (2021). How job demands fuel unethical behavior: The role of moral disengagement. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 1–15. <https://doi.org/10.1037/apl0000494>
- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2021). Employee justice across cultures: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 47(4), 1038–1078. <https://doi.org/10.1177/0149206320957197>
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526–537. <https://doi.org/10.1037/h0037039>
- Song, Y., Liu, Y., & Wang, M. (2018). A social mindfulness approach to understanding experienced customer incivility and service sabotage: A within-person field experiment. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0448>
- Song, Y., Liu, Y., Wang, M., Lanaj, K., Johnson, R. E., & Shi, J. (2021). A meta-analysis of the impact of customer mistreatment on service employees' affective reactions, behavioral responses, and well-being. *Journal of Management*, 47(1), 267–297. <https://doi.org/10.1177/0149206320966248>
- Song, Z., Liu, Y., & Wang, M. (2021). Customer mistreatment and service sabotage: The moderating role of self-regulation capacity. *Journal of Service Research*, 24(1), 36–51. <https://doi.org/10.1177/1094670520948792>
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257–285. https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4
- Sweller, J., Ayres, P., & Kalyuga, S. (2011). *Cognitive load theory*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-8126-4>
- Times, F. (2024). *ANZ fined over misconduct affecting thousands of customers*. <https://www.ft.com>
- Trevino, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2019). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 70, 635–660. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-103001>
- Wang, G., Restubog, S. L. D., Shao, B., Lu, X., & Tang, R. L. (2017). When and why customer mistreatment leads to employee unethical behavior: The roles of self-control and moral identity. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 909–922. <https://doi.org/10.1037/apl0000193>

- Wang, H., Restubog, S. L. D., & Shao, B. (2017). When and why task complexity leads to unethical behavior: The role of emotional exhaustion and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 145(3), 497–512. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2880-4>
- Yang, J., Yu, K. H. F., & Huang, C.-J. (2018). Service employees' concurrent adaptive and unethical behaviors in complex or non-routine tasks: The effects of customer control and self-monitoring personality. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 459–477. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3165-0>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7, Ed.). McGraw-Hill Education.