



Dilema Etika yang Dihadapi Karyawan dalam Tekanan Target Penjualan Mobil Listrik: *Narrative Literature Review*

Nur Sofiandi¹, Agung Nugroho², M Taufik Latifin³
Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang^{1,2,3}

*Email : nursofiandiandi@gmail.com¹, taufiklftn@gmail.com², agungnugroho061202@gmail.com³

Diterima: 28-06-2026 | Disetujui: 04-07-2026 | Diterbitkan: 06-07-2026

ABSTRACT

The rapid growth of the electric vehicle industry in Indonesia has been accompanied by increasing sales target pressure, which may create ethical dilemmas for sales employees. This study aims to analyze the forms of ethical dilemmas faced by employees, the situational factors that encourage unethical behavior, and the role of organizational ethical climate and ethical leadership as mitigation strategies. This study employed a qualitative approach using the Narrative Literature Review method by searching publications from Google Scholar and Scopus through Publish or Perish. From an initial pool of 830 articles, studies were screened based on topic relevance, duplication, disciplinary suitability, and journal quality using the Scimago Journal Rank. The findings indicate that ethical dilemmas mainly involve the manipulation of information regarding driving range, charging duration, infrastructure availability, and vehicle economic value. Unrealistic sales targets may trigger emotional exhaustion and moral disengagement, leading employees to justify unethical behavior. A strong organizational ethical climate and ethical leadership play important roles in reducing such tendencies while maintaining sales integrity and consumer trust.

Keywords: *ethical dilemma; electric vehicles; ethical leadership; moral disengagement; sales target pressure*

ABSTRAK

Perkembangan industri kendaraan listrik di Indonesia disertai tekanan pencapaian target penjualan yang berpotensi menimbulkan dilema etika bagi tenaga penjual. Penelitian ini bertujuan menganalisis bentuk dilema etika yang dihadapi karyawan, faktor situasional yang mendorong perilaku tidak etis, serta peran iklim etika organisasi dan kepemimpinan etis sebagai strategi mitigasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Narrative Literature Review* melalui penelusuran literatur pada Google Scholar dan Scopus menggunakan aplikasi Publish or Perish. Dari 830 artikel awal, dilakukan penyaringan berdasarkan relevansi topik, duplikasi, kesesuaian bidang, dan kualitas jurnal melalui Scimago Journal Rank. Hasil kajian menunjukkan bahwa dilema etika terutama berkaitan dengan manipulasi informasi mengenai jarak tempuh, durasi pengisian daya, ketersediaan infrastruktur, dan nilai ekonomis kendaraan. Tekanan target yang tidak realistis dapat memicu kelelahan emosional dan *moral disengagement*, sehingga karyawan cenderung membenarkan perilaku tidak etis. Iklim etika organisasi yang kuat dan kepemimpinan etis berperan penting dalam mengurangi kecenderungan tersebut serta menjaga integritas penjualan dan kepercayaan konsumen.

Kata kunci: dilema etika; kendaraan listrik; kepemimpinan etis; moral disengagement; tekanan target penjualan

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Sofiandi, N. ., Nugroho, A. ., & Latifin, M. T. . (2026). Dilema Etika yang Dihadapi Karyawan dalam Tekanan Target Penjualan Mobil Listrik: Narrative Literature Review. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 2(2), 1726-1732. <https://doi.org/10.63822/fk40sk30>

PENDAHULUAN

Industri kendaraan listrik (electric vehicle/EV) tengah mengalami pertumbuhan pesat secara global, termasuk di Indonesia. Pemerintah Indonesia menargetkan penjualan 2 juta unit kendaraan listrik pada tahun 2030 sebagai bagian dari agenda transisi energi nasional. Target ambisius ini mendorong produsen dan diler otomotif untuk menetapkan target penjualan yang semakin agresif bagi tenaga penjualnya.

Tekanan target penjualan yang tinggi seringkali menempatkan karyawan pada posisi yang secara etika sulit. Di satu sisi, mereka dituntut untuk memenuhi kuota demi mempertahankan pekerjaan dan mendapatkan insentif finansial. Di sisi lain, pemenuhan target tersebut kadang mengorbankan kejujuran dalam penyampaian informasi produk, transparansi terkait spesifikasi teknis, atau bahkan keselamatan konsumen.

Dilema etika merupakan situasi di mana individu menghadapi konflik antara dua atau lebih pilihan yang masing-masing memiliki konsekuensi moral (Zhang et al., 2022). Dalam konteks penjualan kendaraan listrik, dilema ini menjadi semakin kompleks karena konsumen seringkali belum memiliki pemahaman yang memadai tentang teknologi baterai, infrastruktur pengisian daya, jangkauan tempuh, dan aspek teknis lainnya.

Studi naratif sebagai pendekatan penelitian kualitatif dipilih karena kemampuannya dalam menggali pengalaman hidup dan perspektif personal subjek penelitian secara mendalam. Pendekatan ini relevan untuk memahami kompleksitas dilema etika yang tidak dapat ditangkap secara utuh melalui pendekatan kuantitatif semata (Nii Laryeafio & Ogbewe, 2023).

Penelitian mengenai dilema etika dalam dunia kerja telah banyak dilakukan pada berbagai sektor bisnis, namun kajian yang secara spesifik membahas tekanan target penjualan kendaraan listrik terhadap perilaku etis tenaga penjual masih relatif terbatas, khususnya pada konteks industri kendaraan listrik di Indonesia. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada aspek pemasaran dan perilaku konsumen, sedangkan kajian mengenai dilema etika tenaga penjual dalam menghadapi tekanan target penjualan masih belum banyak dibahas secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bentuk dilema etika yang dihadapi karyawan serta faktor-faktor yang memengaruhinya

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam dilema etika yang dihadapi karyawan dalam menghadapi tekanan target penjualan mobil listrik, mengidentifikasi faktor-faktor pendorong dilema tersebut, serta menganalisis dampaknya terhadap perilaku etis karyawan dan kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Narrative Literature Review (NLR), yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk memahami dan menganalisis fenomena tertentu melalui sintesis berbagai temuan penelitian terdahulu yang relevan. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dilema etika yang dihadapi karyawan dalam tekanan target penjualan mobil listrik berdasarkan berbagai perspektif akademik.

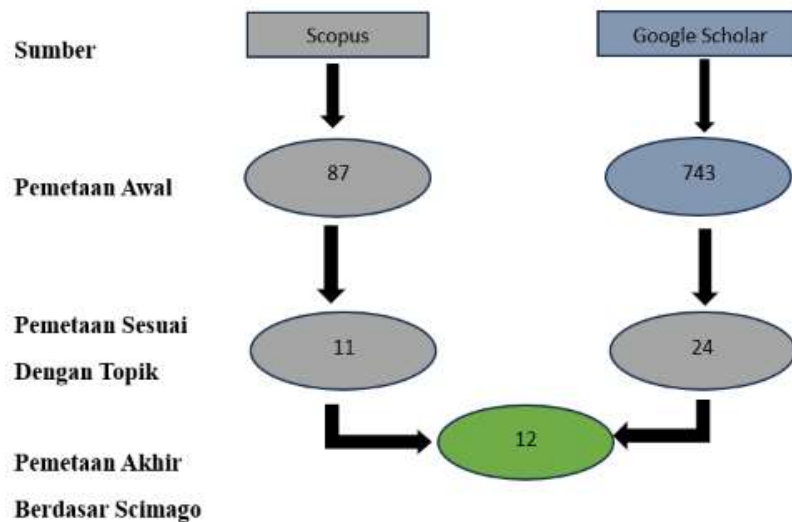
Data penelitian diperoleh melalui penelusuran literatur menggunakan aplikasi Publish or Perish (PoP) dengan sumber data berasal dari Google Scholar dan Scopus. Kata kunci pencarian disesuaikan

*Dilema Etika yang Dihadapi Karyawan dalam Tekanan Target Penjualan Mobil Listrik:
Narrative Literature Review
(Sofiandi, et al.)*

dengan topik penelitian, seperti ethical dilemma, sales target pressure, ethical leadership, organizational ethical climate, moral disengagement, dan electric vehicle sales.

Hasil penelusuran awal memperoleh sebanyak 830 artikel, terdiri atas 743 artikel dari Google Scholar dan 87 artikel dari Scopus. Selanjutnya dilakukan proses penyaringan berdasarkan kesesuaian topik, relevansi bidang ilmu, eliminasi artikel duplikat, serta kelayakan sumber ilmiah. Tahap akhir dilakukan evaluasi kualitas artikel melalui Scimago Journal & Country Rank (SJR), sehingga diperoleh artikel-artikel yang memenuhi kriteria inklusi dengan kategori jurnal bereputasi Q1 dan Q2 untuk dianalisis secara lebih mendalam.

Teknik analisis data dilakukan melalui proses reduksi data, pengelompokan tema, interpretasi hasil penelitian terdahulu, serta penyusunan sintesis naratif guna memperoleh pemahaman komprehensif mengenai bentuk dilema etika, faktor penyebab, serta strategi mitigasi dalam lingkungan kerja penjualan kendaraan listrik.



Gambar 1. Hasil Meta Data

Tabel 1. Sintesis Literatur Penelitian Terdahulu

Penulis	Tahun	Fokus Penelitian	Temuan Utama
Zhang et al.	2022	Dilema etika tenaga penjualan	Tekanan situasional meningkatkan perilaku tidak etis pada tenaga penjual
Lussier et al.	2021	Tekanan target penjualan	Tekanan target tinggi memicu kelelahan emosional dan moral disengagement
Cai et al.	2024	Iklm etika organisasi	Iklm etika yang kuat mendorong perilaku etis dan whistleblowing
Jian et al.	2022	Kepemimpinan etis	Kepemimpinan etis mampu mengurangi perilaku tidak etis dan turnover intention
Nii Laryeafio &	2023	Pendekatan penelitian	Pendekatan naratif efektif dalam memahami

Dilema Etika yang Dihadapi Karyawan dalam Tekanan Target Penjualan Mobil Listrik:
Narrative Literature Review
(Sofiandi, et al.)

Ogbewe	naratif	pengalaman kerja dan konflik etika
--------	---------	------------------------------------

Berdasarkan hasil sintesis terhadap artikel yang memenuhi kriteria inklusi, penelitian ini mengidentifikasi beberapa tema utama yang berkaitan dengan dilema etika tenaga penjual kendaraan listrik dalam menghadapi tekanan target penjualan. Temuan penelitian dikelompokkan ke dalam beberapa aspek utama sebagai berikut:

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis naratif terhadap artikel-artikel yang memenuhi kriteria inklusi, hasil penelitian dikelompokkan ke dalam tiga tema utama mendalam yang menyoroti dinamika tekanan target penjualan pada industri kendaraan listrik (EV) serta pengaruhnya terhadap perilaku etis karyawan.

1. Karakteristik Dilema Etika dalam Penjualan Kendaraan Listrik (EV)

Implementasi target penjualan mobil listrik yang agresif di Indonesia (menuju target nasional 2 juta unit pada tahun 2030) memicu konflik moral yang spesifik bagi para tenaga penjual. Karakteristik teknologi EV yang relatif baru bagi konsumen domestik menciptakan celah asimetri informasi yang besar. Hasil analisis literatur mengidentifikasi tiga bentuk dilema etika utama yang dihadapi oleh tenaga penjual:

Manipulasi Data Jarak Tempuh dan Kapasitas Baterai: Demi memenuhi kuota bulanan, tenaga penjual kerap dihadapkan pada pilihan untuk menyajikan data jarak tempuh ideal (klaim laboratorium pabrik) daripada fakta riil di lapangan yang dipengaruhi oleh pola berkendara dan penggunaan pendingin udara.

Asimetri Informasi Infrastruktur Pengisian Daya: Tenaga penjual seringkali meminimalkan penjelasan mengenai keterbatasan Stasiun Pengisian Kendaraan Listrik Umum (SPKLU) atau durasi pengisian daya demi menghindari keengganan konsumen dalam melakukan transaksi.

Ketidakpastian Nilai Ekonomis Kendaraan: Terdapat kecenderungan untuk menyembunyikan atau melebih-lebihkan kepastian umur ekonomis baterai serta nilai jual kembali unit EV yang hingga saat ini belum memiliki pasar sekunder yang stabil.

2. Tekanan Target Penjualan sebagai Pemicu Moral Disengagement

Sintesis data menunjukkan bahwa tekanan target penjualan (sales target pressure) bertindak sebagai faktor situasional utama yang merusak kompas moral karyawan. Ketika target yang ditetapkan oleh manajemen diler dirasa tidak realistis namun mengikat secara finansial (terkait insentif dan retensi pekerjaan), karyawan mengalami kelelahan emosional yang akut.

Kondisi kelelahan emosional ini mendorong terjadinya proses kognitif yang disebut moral disengagement (pelepasan moral). Melalui mekanisme ini, tenaga penjual mulai melakukan pembenaran rasional atas perilaku tidak etis mereka (misalnya, melakukan overpromising atau menyembunyikan kelemahan teknis produk). Mereka memandang tindakan manipulatif tersebut sebagai bentuk keharusan demi bertahan hidup dalam organisasi, sehingga mereka dapat melanggar nilai-nilai kejujuran tanpa dibayangi rasa bersalah secara personal.

3. Peran Mitigasi Iklim Etika Organisasi dan Kepemimpinan Etis

Meskipun tekanan target eksternal sangat kuat, hasil analisis membuktikan bahwa dampak negatif dari tekanan tersebut dapat dimoderasi secara signifikan melalui intervensi internal organisasi.

Fungsi Iklim Etika Organisasi: Iklim etika yang kuat di dalam diler otomotif mampu menggeser orientasi karyawan dari sekadar pencapaian keuntungan finansial jangka pendek menuju kepatuhan moral jangka panjang. Ketika organisasi menanamkan nilai integritas secara struktural, identifikasi organisasional karyawan akan meningkat. Hal ini memberikan dorongan bagi karyawan untuk berani melakukan whistleblowing atau menolak instruksi kerja yang berpotensi merugikan hak konsumen.

Peran Krusial Kepemimpinan Etis: Pemimpin atau diler manajer yang menerapkan gaya kepemimpinan etis secara nyata mampu mereduksi kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam taktik penjualan tekanan tinggi (hard-selling) yang menyesatkan. Pemimpin yang etis tidak hanya mengevaluasi hasil akhir (angka penjualan), melainkan juga proses dan cara penjualan yang dilakukan oleh tim lapangan. Intervensi kepemimpinan ini terbukti mampu menurunkan intensi turnover (keinginan keluar dari perusahaan) karena karyawan merasa bekerja dalam lingkungan yang aman secara psikologis, moral, dan profesional.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa percepatan perkembangan industri kendaraan listrik di Indonesia memberikan tantangan tersendiri bagi tenaga penjual, terutama dalam menghadapi tekanan target penjualan yang tinggi. Kondisi tersebut berpotensi memunculkan dilema etika, khususnya ketika karyawan dihadapkan pada pilihan antara memenuhi target organisasi atau mempertahankan integritas dalam penyampaian informasi kepada konsumen.

Hasil kajian menunjukkan bahwa tekanan target penjualan yang terlalu tinggi dapat memicu kelelahan emosional serta mendorong terjadinya moral disengagement, yaitu kecenderungan individu untuk membenarkan perilaku tidak etis demi mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks penjualan mobil listrik, bentuk dilema etika yang umum terjadi meliputi manipulasi informasi terkait performa kendaraan, keterbatasan infrastruktur pengisian daya, dan nilai ekonomis kendaraan.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa penerapan iklim etika organisasi yang kuat serta kepemimpinan etis dari pihak manajemen memiliki peran penting dalam meminimalkan perilaku tidak etis karyawan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan mampu membangun sistem manajemen yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target penjualan, tetapi juga menjunjung tinggi nilai transparansi, kejujuran, dan tanggung jawab profesional guna menciptakan keberlanjutan industri kendaraan listrik yang lebih terpercaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314–324.
- Babalola, M. T., Stouten, J., Camps, J., & Euwema, M. (2021). Ethical leadership and employee well-being in organizations. *Journal of Business Ethics*, 173(2), 321–336.

*Dilema Etika yang Dihadapi Karyawan dalam Tekanan Target Penjualan Mobil Listrik:
Narrative Literature Review*
(Sofiandi, et al.)

- Cai, Z., et al. (2024). How organizational ethical climate influences employee behavior: The roles of organizational identification and ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 189(2), 345–359.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2022). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases* (13th ed.). Cengage Learning.
- International Energy Agency. (2024). *Global EV Outlook 2024*. Paris: International Energy Agency.
- Jian, Z., et al. (2022). Ethical leadership and turnover intentions: Mitigating unethical behavior under high sales pressure. *Frontiers in Psychology*, 13, 884120.
- Kim, S., & Park, H. (2023). Sales pressure and unethical selling behavior: Evidence from service industries. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103281.
- Lee, Y., & Ha-Brookshire, J. (2022). Ethical climate and employee behavior: A systematic review. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(4), 845–860.
- Lussier, B., et al. (2021). Salesperson target pressure, emotional exhaustion, and moral disengagement: The dark side of high-performance expectations. *Industrial Marketing Management*, 93, 211–223.
- Nii Laryeafio, A., & Ogbewe, F. (2023). Narrative study in qualitative research: Exploring lived experiences of employees in modern industries. *Qualitative Research in Organizations*, 18(1), 45–62.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Wang, Z., Xing, L., Xu, H., & Hannah, S. T. (2021). Not all followers socially learn from ethical leaders: The roles of moral identity and leader identification. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 449–469.