

BAB I

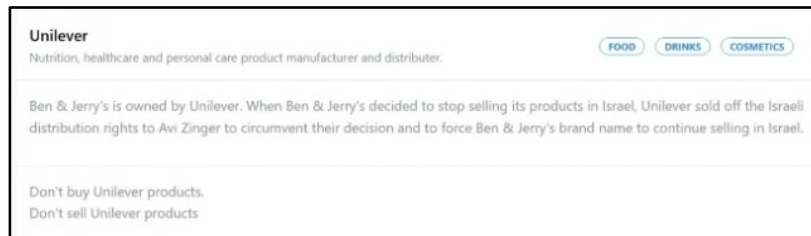
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Komunikasi memainkan peran penting dalam membentuk persepsi publik, terutama ketika organisasi menghadapi situasi krisis. Salah satu krisis global yang menjadi sorotan dunia sejak tahun 2023 lalu adalah konflik kemanusiaan di Palestina yang memicu adanya gerakan boikot terhadap perusahaan yang dianggap berafiliasi dengan Israel. Boikot sendiri merupakan tindakan kolektif untuk menghentikan dukungan terhadap suatu entitas sebagai bentuk protes terhadap nilai atau kebijakan yang dianggap tidak sesuai dengan prinsip yang dianut seseorang atau kelompok (Banjaransari, 2025). Hal ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan dampak atau tekanan untuk organisasi yang dituju. Fenomena ini menunjukkan bagaimana isu kemanusiaan dapat berkembang menjadi gerakan sosial global yang berdampak langsung pada sektor bisnis.

Di Indonesia, gerakan boikot terhadap produk yang diasosiasikan dengan Israel mendapat dukungan luas sebagai wujud solidaritas dan rasa kemanusiaan terhadap Palestina (Josiassen dkk., 2024). Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa boikot yang dilakukan terutama oleh konsumen muslim di Indonesia dapat dipahami sebagai bentuk perlawanan kolektif yang berakar pada dorongan emosional moral yang kemudian diperkuat oleh nilai-nilai religius serta sensitivitas terhadap isu geopolitik, khususnya konflik di Palestina (Susanto, 2025). Gerakan ini diperkuat oleh Fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) Nomor 83 Tahun 2023 yang menganjurkan umat Islam untuk menghindari produk yang terafiliasi dengan

Israel (mui.or.id, 2023). Dukungan juga datang dari Yayasan Konsumen Muslim Indonesia (YKMI) yang aktif mengedukasi publik serta mengkampanyekan daftar perusahaan yang perlu dihindari (Fadhilah, 2024).



Gambar 1.1 Hasil Pencarian Unilever pada Boycott.Thewitness

Sumber: <https://boycott.thewitness.news/> (2025)



Gambar 1.2 Hasil Pencarian Unilever pada Bdnaash

Sumber: <https://bdnaash.com/> (2025)

Berdasarkan YKMI dan temuan dari situs *Boycott.TheWitness* serta *Bdnaash*, Unilever menjadi salah satu perusahaan yang dikategorikan memiliki afiliasi dengan Israel. Unilever terseret dalam gelombang boikot salah satunya karena langkah Ben & Jerry's selaku anak perusahaannya yang sejak 2021 lalu telah memilih menghentikan distribusi es krim di kawasan Tepi Barat sebagai bentuk penolakan terhadap pendudukan Israel di wilayah tersebut. Sikap Ben & Jerry's yang berupaya menunjukkan keberpihakannya pada Palestina justru tidak mendapat dukungan dari Unilever (Puspadini, 2024). Perseteruan ini berlanjut hingga saat ini, Ben & Jerry's menyebutkan bahwa Unilever melanggar perjanjian merger yang semestinya menjamin independensi merek dalam menyuarakan misi sosial.

Hal ini tentunya berdampak kepada Unilever Indonesia sebagai anak perusahaan Unilever Global yang telah beroperasi puluhan tahun di pasar Indonesia. Aksi boikot ini menjadi tantangan serius bagi Unilever Indonesia karena perusahaan ini merupakan bagian dari sektor *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG). Sektor bisnis ini merupakan segmen yang sangat bergantung pada kepercayaan dan loyalitas konsumen, sehingga ketika konsumen memilih untuk berpaling dampaknya akan langsung terasa dan meluas secara cepat.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa konsumen kini tidak hanya menilai perusahaan dari kualitas produk, tetapi juga dari kesesuaian nilai-nilai moral dan tanggung jawab sosial yang dijalankan perusahaan (Pradhipta dkk., 2024). Dampak dari krisis ini menimbulkan ancaman terhadap reputasi dan kepercayaan publik yang selama puluhan tahun telah dibangun dan menjadi kekuatan utama Unilever Indonesia. Krisis yang menimpa Unilever Indonesia menunjukkan bahwa kepercayaan konsumen dan reputasi perusahaan dapat menjadi sangat rentan ketika berhadapan dengan isu sensitif yang menyentuh nilai-nilai sosial dan kemanusiaan (Rizal dkk., 2024).

Menurut Kriyantono (2015), krisis bersifat *inevitable* (tidak dapat dihindari) dan dapat meluas menjadi perbincangan publik apabila tidak dikelola secara cepat dan strategis. Krisis yang berawal dari sentimen publik seperti krisis boikot ini akan semakin memburuk apabila perusahaan tidak responsif dalam mengelola komunikasi dan persepsi publik (Kustiawati dkk., 2020). Pemulihan dalam krisis moral seperti yang dihadapi Unilever Indonesia menuntut strategi komunikasi yang mampu menunjukkan empati, tanggung jawab, dan komitmen nyata agar persepsi publik terhadap perusahaan dapat membaik (Kriyantono, 2015). Respons yang

tidak sensitif terhadap nilai dan budaya masyarakat Indonesia justru berpotensi memperburuk krisis yang sedang berlangsung.

Sebagai upaya untuk memahami strategi komunikasi krisis yang diterapkan oleh Unilever Indonesia secara lebih terstruktur, penelitian ini menggunakan konsep *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) sebagai kerangka pemetaan. Pemilihan SCCT didasarkan pada kerangka kerjanya yang berorientasi pada audiens (*audience-oriented*). Teori ini tidak hanya dapat mendeskripsikan tindakan perusahaan, tetapi juga dapat menguji secara empiris bagaimana strategi komunikasi yang dipilih mampu memengaruhi persepsi dan memulihkan reputasi (Coombs, 2010). SCCT mengadopsi konsep Sturges (1994) yang mengelompokkan strategi respons krisis ke dalam tiga kategori utama, yaitu *instructing information*, *adjusting information*, dan *reputation management* (Coombs & Holladay, 2015).

Instructing information pada dasarnya berfokus pada perlindungan fisik *stakeholder* saat terjadi ancaman langsung melalui *warning* dan *basic information*. *Adjusting information* berfokus pada pemulihan psikologis *stakeholder* guna membantu publik mengatasi tekanan emosional dan ketidakpastian akibat situasi krisis melalui *expression of concern* (ekspresi kepedulian atas kondisi yang dialami korban atau publik) dan *corrective action* (penjelasan langkah-langkah nyata untuk memperhitungkan atau mencegah terulangnya krisis di masa depan). Sedangkan *reputation management* diarahkan untuk melindungi dan memulihkan reputasi organisasi yang terancam (Coombs, 2007).

Pada krisis boikot yang dialami Unilever Indonesia, ancaman yang muncul bukan bersifat krisis fisik yang membahayakan keselamatan jiwa secara langsung, melainkan krisis sosial, emosional, dan reputasional yang dipicu oleh isu sensitif nilai-nilai kemanusiaan dan preferensi moral konsumen. Oleh karena itu, Unilever Indonesia memerlukan strategi yang dapat mengelola persepsi psikologis publik serta *reputation management* untuk menahan laju penurunan reputasi dan kepercayaan konsumen. Dalam kerangka SCCT, *reputation management* menyediakan kategori strategi dengan fungsi komunikasi yang berbeda-beda, yaitu strategi *deny*, strategi *diminish*, strategi *rebuild*, serta strategi *bolstering*.

Strategi *deny* berfokus pada upaya menolak atau menyangkal tanggung jawab organisasi atas krisis. Strategi ini mencakup tiga bentuk sub-strategi, yakni *denial* (perusahaan membantah secara langsung keterlibatan atau keberadaan krisis), *scapegoat* (melempar tanggung jawab krisis kepada pihak ketiga di luar organisasi), dan *attack the accuser* (mengonfrontasi pihak yang memicu klaim krisis baik secara formal maupun ancaman hukum). Strategi *diminish* bertujuan meminimalkan persepsi publik terhadap tingkat keparahan krisis maupun derajat kesalahan organisasi. Strategi ini mencakup dua sub-strategi, yakni *excuse* (meminimalkan kontroversi dengan menyatakan kurangnya kontrol atau niat atas terjadinya krisis) dan *justification* (meminimalkan anggapan kerusakan atau bahaya yang ditimbulkan krisis).

Strategi *rebuild* dirancang untuk memulihkan hubungan dan membangun kembali reputasi organisasi melalui penerimaan tanggung jawab penuh. Strategi ini mencakup dua bentuk sub-strategi, yakni *apology* (menyampaikan permintaan maaf secara terbuka kepada publik atas krisis yang terjadi) dan *compensation*

(memberikan ganti rugi atau bantuan material kepada pihak yang terdampak krisis). Strategi *bolstering* berfungsi memperkuat ikatan positif dan melengkapi strategi utama. Strategi ini mencakup tiga bentuk sub-strategi, yaitu *reminder* (mengingatkan kembali publik akan pencapaian, rekam jejak, atau kebaikan organisasi di masa lalu), *ingratiation* (memberikan apresiasi, pujian, atau rasa terima kasih kepada para pemangku kepentingan atas dukungannya), serta *victimage* (menekankan posisi organisasi yang juga menjadi korban dalam situasi krisis).

Untuk memverifikasi bentuk respons yang benar-benar diimplementasikan oleh Unilever Indonesia di lapangan, maka penelitian ini melakukan pemetaan empiris terhadap strategi-strategi komunikasi yang telah dilakukan oleh perusahaan selama krisis berlangsung. Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan dari berbagai sumber, pemetaan strategi Unilever Indonesia dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Pemetaan Strategi Komunikasi Unilever Indonesia terhadap Krisis Boikot

Tanggal	Upaya Komunikasi	Sumber Pesan	Klasifikasi
Strategi <i>Deny</i>			
Des 2023	Membantah daftar boikot yang mencantumkan produk Unilever Indonesia.	Unilever Indonesia melalui Instagram @unileveridn	Sub strategi: <i>Denial</i>
Des 2023	Membantah bahwa MUI mengeluarkan daftar produk Unilever yang haram atau harus diboikot.	Unilever Indonesia melalui kerja sama dengan Komdigi	
Jan 2024	Membantah keterkaitan dengan kelompok Zionis dan mengoreksi informasi menyesatkan mengenai perusahaan.	Manajemen Unilever Indonesia; dipublikasikan kembali oleh katadata.co.id	
Nov 2023 dan Jan 2025	Membantah daftar boikot yang mencantumkan produk Unilever	Unilever Indonesia melalui materi promosi di ritel yang disebarkan pengguna X	

Tanggal	Upaya Komunikasi	Sumber Pesan	Klasifikasi
	Indonesia pada materi promosi Clear dan Lifebuoy di ritel.		
Strategi <i>Bolstering</i>			
Nov 2023	Mengingatkan komitmen pelayanan dan loyalitas Unilever selama lebih dari 90 tahun di Indonesia.	Presiden Direktur Unilever Indonesia dalam <i>press release</i> melalui website unilever.co.id	Sub strategi: <i>Reminder</i>
Nov 2023	Mengingatkan kontribusi ekonomi (penyerapan tenaga kerja, 8 pabrik, jaringan distributor & jutaan toko).	Presiden Direktur Unilever Indonesia dalam <i>press release</i> melalui website unilever.co.id	
Des 2023	Mengingatkan kontribusi sosial dan kemanusiaannya kepada masyarakat.	Unilever Indonesia melalui Instagram @unileveridn	
Nov 2023	Mengingatkan kepemilikan Sistem Jaminan Produk Halal (SJPH) produk-produknya sebagai pengingat	Presiden Direktur Unilever Indonesia dalam <i>press release</i> melalui website unilever.co.id	
Des 2023	komitmen halal sejak 1994.	Unilever Indonesia melalui Instagram @unileveridn	
Nov 2023 dan Jan 2025	Penekanan label “Produk 100% bersertifikat halal” pada materi promosi produk Clear dan Lifebuoy di ritel.	Unilever Indonesia melalui materi promosi; didokumentasikan dan disebarkan pengguna X	
Jun 2025	Kembali mengedukasi konsumen mengenai Sistem Jaminan Produk Halal.	Unilever Indonesia melalui Instagram @unileveridn	
Adjusting Information			
Nov 2023	Simpati keprihatinan Unilever Indonesia terhadap konflik yang terjadi.	Presiden Direktur Unilever Indonesia dalam <i>press release</i> melalui website unilever.co.id	Sub strategi: <i>Expression of Concern</i>
Jun 2024	Pernyataan menentang genosida dan agresi dalam bentuk apapun serta menegaskan HAM sebagai landasan bisnis.	Presiden Direktur Unilever Indonesia dalam <i>press release</i> melalui website unilever.co.id	
Nov 2023	Bantuan kemanusiaan melalui Palang Merah & Bulan Sabit Merah Internasional.	Presiden Direktur Unilever Indonesia dalam <i>press release</i> melalui website unilever.co.id	
Des 2023	Penyaluran dana bantuan kemanusiaan sebesar Rp3M untuk	Pers dan Media dalam website unilever.co.id	
Jan 2024	korban konflik melalui BAZNAS.	Instagram @unileveridn	

Tanggal	Upaya Komunikasi	Sumber Pesan	Klasifikasi
Jan 2024	Penyaluran dana bantuan kemanusiaan sebesar Rp1,5M untuk korban konflik melalui LAZISNU.	Pers dan Media dalam website unilever.co.id	
Jan 2024		Instagram @unileveridn	
Jan 2024	Penyaluran dana bantuan kemanusiaan sebesar Rp1,5M untuk korban konflik melalui LAZISNU.	Pers dan Media dalam website unilever.co.id	
Feb 2024		Instagram @unileveridn	
Mar 2024	Penyaluran bantuan kemanusiaan selimut, paket sanitasi dan kebersihan melalui BAZNAS.	Unilever Indonesia melalui Instagram @unileveridn	

Sumber: Observasi strategi komunikasi Unilever Indonesia di media daring (2026)

Penelitian ini melakukan observasi dengan mengumpulkan berbagai upaya komunikasi yang dilakukan dan publikasikan oleh Unilever Indonesia untuk menangani krisis boikot. Dapat diketahui bahwa hanya terdapat tiga strategi yang diimplementasikan, yaitu strategi *deny*, strategi *bolstering* dan *adjusting information*. Sedangkan strategi lainnya dalam SCCT, seperti *diminish*, *rebuild*, dan *instructing information* tidak diadopsi dalam penelitian ini karena tidak ditemukan satu pun bentuk implementasinya. Ketiadaan strategi tersebut mencerminkan pilihan komunikasi Unilever Indonesia yang secara konsisten menolak untuk mengakui kesalahan maupun memberikan kompensasi kepada pihak manapun selama krisis berlangsung.

Melalui temuan pada Tabel 1.1, penelitian ini hanya menetapkan lima bentuk sub-strategi dari ketiga kategori strategi di atas sebagai indikator variabel penelitian. Strategi *deny* diwakili oleh sub-strategi *denial*, strategi *bolstering* diwakili oleh *reminder*, dan *adjusting information* diwakilkan oleh *expression of concern*. Pemilihan indikator yang didasarkan pada hasil pemetaan empiris ini bertujuan untuk memastikan bahwa variabel yang diukur dalam penelitian benar-benar mencerminkan strategi komunikasi krisis yang secara nyata diimplementasikan

oleh Unilever Indonesia, sehingga relevansi antara kasus dan instrumen pengukuran dapat dipertanggungjawabkan.



Gambar 1.3 Respons Konsumen terhadap Strategi Unilever Indonesia

Sumber: <https://x.com> (2025)

Berbagai strategi komunikasi yang dilakukan Unilever Indonesia dalam menangani krisis boikot ini tentunya memicu berbagai respons yang diberikan oleh konsumen sebagai publiknya. Salah satu bentuk respons perusahaan yang menonjol adalah strategi komunikasi yang menegaskan sertifikasi halal pada produknya, seperti yang ditemukan pada merek Clear di supermarket. Strategi ini kemudian diunggah dan menjadi viral melalui akun X pribadi salah satu pengguna yang mendokumentasikan narasi “produk bersertifikat halal” dalam materi promosi tersebut. Upaya ini tampak diarahkan untuk menegaskan kepatuhan regulatif sekaligus memperkuat legitimasi religius perusahaan di tengah mayoritas konsumen muslim Indonesia. Strategi ini dilakukan dengan asumsi bahwa penegasan aspek halal dapat meredakan persepsi negatif publik.

Kendati demikian, respons yang muncul di ruang digital justru menunjukkan adanya penolakan dari konsumen. Pada Gambar 1.3 memperlihatkan bahwa banyak konsumen yang secara terbuka mengkritik ketidakrelevanan antara klaim sertifikasi halal dengan alasan utama dilakukannya boikot yang berangkat dari pertimbangan kemanusiaan dan dugaan afiliasi perusahaan dengan Israel. Narasi terkait sertifikasi halal dinilai tidak menyentuh akar persoalan yang menjadi dasar gerakan boikot. Sentimen ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara pesan yang ingin dibangun perusahaan dengan ekspektasi moral sebagian konsumen.



Gambar 1.4 Respons Konsumen terhadap Strategi Unilever Indonesia

Sumber: <https://x.com> (2023-2024)

Selain itu, terdapat pula respons konsumen terhadap strategi pemasaran berupa promo dan diskon produk. Berdasarkan temuan observasi di media sosial yang terlampir pada Gambar 1.4, sejumlah pengguna menyoroti intensitas promosi produk Unilever yang dinilai semakin masif sejak isu boikot mencuat. Beberapa unggahan menyebutkan adanya potongan harga besar hingga pemberian hadiah sembako di supermarket. Namun bukannya dipersepsikan sebagai strategi pemasaran, sebagian konsumen justru menafsirkannya sebagai upaya perusahaan untuk meredam dampak boikot dan mempertahankan penjualan.

Terdapat komentar juga yang menyatakan bahwa promosi yang dilakukan Unilever Indonesia menunjukkan bahwa boikot memberikan pengaruh signifikan terhadap perusahaan, sementara yang lain menganggap promo sebagai bentuk pengalihan isu dari persoalan utama yang melatarbelakangi boikot. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa strategi diskon dan promosi belum sepenuhnya mampu menghilangkan sentimen boikot, melainkan hanya beroperasi pada ranah keputusan pembelian jangka pendek tanpa serta-merta memulihkan persepsi reputasional perusahaan secara menyeluruh.

Sementara, respons konsumen terhadap strategi yang dipublikasikan melalui Instagram resmi perusahaan, khususnya terkait bantuan dan donasi kemanusiaan, menunjukkan dinamika yang lebih kompleks. Dengan dibukanya kolom komentar, ruang interaksi publik memperlihatkan terbentuknya dua kubu utama. Di satu sisi, terdapat komentar-komentar yang mendukung, mengapresiasi langkah perusahaan, serta menyatakan bahwa Unilever tidak termasuk dalam daftar boikot tertentu. Namun di sisi lain, banyak pula ditemukan komentar yang mencurigai bahwa komentar positif yang mendominasi berasal dari akun buzzer karena ditemukan indikasi bahwa sebagian akun yang memberikan komentar positif memiliki karakteristik akun tidak autentik, seperti akun kosong dan minim aktivitas.

Respons konsumen yang muncul di ruang digital menunjukkan bahwa strategi komunikasi perusahaan tidak hanya diterima secara pasif, melainkan dinegosiasikan, diperdebatkan, bahkan ditolak oleh sebagian publik. Dinamika ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara pesan yang dibangun perusahaan dengan interpretasi yang berkembang di kalangan konsumen. Situasi tersebut mengindikasikan bahwa dalam krisis berbasis nilai, tidak hanya isi pesan yang

menjadi perhatian publik, tetapi juga kredibilitas dan relevansi strategi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap tingkat kepercayaan konsumen terhadap perusahaan.

Aksi boikot ini juga mendorong konsumen untuk beralih menggunakan produk dari perusahaan lokal yang tidak terafiliasi dengan Israel khususnya Unilever, mulai dari produk kebutuhan sehari-hari hingga perawatan diri. Fenomena peralihan ini dikonfirmasi oleh temuan CampaignIndonesia.id yang mewawancarai sejumlah konsumen dan pelaku distribusi. Narasumber menyebutkan bahwa ia beralih ke produk Wings Group untuk kebutuhan rumah tangga yang mudah dijangkau dengan harga yang lebih terjangkau. Peralihan serupa juga terjadi di tingkat distribusi, Ketua Persatuan Pedagang Kelontong Seluruh Indonesia (Perpeksi) sebagai salah satu narasumber membenarkan bahwa agen, distributor, dan pedagang kelontong mulai beralih ke merek kompetitor seperti Wings dan Mayora. Selain itu, ditemukan juga sejumlah postingan terkait peralihan merk produk yang diunggah pada akun pribadi media sosial konsumen, seperti X, Instagram, dan TikTok selama periode 2024 hingga 2026.

Akibat masifnya aksi boikot yang masih berjalan hingga saat ini menimbulkan dampak yang signifikan. Presiden Direktur Unilever Indonesia Benjie Yap mengakui bahwa sentimen negatif konsumen akibat situasi geopolitik di Timur Tengah berdampak langsung pada penjualan domestik perusahaan (Maharso, 2024; Noor, 2024). Pengakuan serupa juga datang dari level global, di mana CEO Unilever Hein Schumacher menyebut adanya penurunan penjualan dua digit pada kuartal keempat di Indonesia yang berkaitan dengan kampanye konsumen yang terfokus secara geopolitik (CNN, 2024).

Tabel 1.2 Data Perbandingan Penjualan Unilever Indonesia
dengan Perusahaan Lokal

Perbandingan Penjualan Unilever Indonesia dengan Perusahaan Lokal
(dalam Rp triliun)

Perusahaan	2023	2024	2025	YoY 2023-2024	YoY 2024-2025	Total Perubahan 2023-2025
PT Unilever Indonesia Tbk	38,61	35,13	36,40	-8,99%	3,50%	-5,72%
PT Mayora Indah Tbk	31,48	36,07	38,68	14,57%	7,24%	22,87%
PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk	67,91	72,60	74,85	6,91%	3,10%	10,22%
PT Kino Indonesia Tbk	4,13	4,36	4,42	5,57%	1,38%	7,02%

Sumber: <https://www.idx.co.id/id>

Perbandingan data keuangan antara Unilever Indonesia dengan beberapa perusahaan FMCG lokal yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada periode 2023-2025 menunjukkan perbedaan yang signifikan. Tabel 1.2 memperlihatkan bahwa penjualan Unilever Indonesia menurun pada 2024 dan pada 2025 belum kembali ke level 2023, sedangkan seluruh pesaing lokal yang menjadi pembanding tumbuh pada kedua tahun tersebut. Penurunan ini sejalan dengan pernyataan Unilever Indonesia dalam Laporan Tahunan 2023 yang mengakui adanya tekanan signifikan terhadap pertumbuhan penjualan domestik akibat situasi geopolitik. Kondisi ini memperkuat temuan bahwa terdapat konsumen yang sebelumnya mengonsumsi produk Unilever Indonesia telah beralih ke produk lokal.

Tabel 1.3 Data Laba Unilever Indonesia Tahun 2023-2025

Perhitungan YoY Laba PT Unilever Indonesia Tbk
(dalam Rp triliun)

Basis Pelaporan	2023	2024	2025	Perubahan 2023-2024	Perubahan 2024-2025
Laporan keuangan asli, termasuk es krim dan SariWangi	6,28	4,41	-	-29,70%	-%
Operasi berkelanjutan, laporan keuangan 2025	-	3,81	4,59	-%	20,47%

Sumber: <https://www.unilever.co.id/investor/laporan-tahunan-keuangan-dan-keberlanjutan/laporan-keuangan/>

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa tekanan pada penjualan meluas ke profitabilitas. Laba usaha Unilever Indonesia turun hampir 30% pada 2024, jauh lebih besar daripada penurunan penjualan yang sekitar 9%, sehingga margin usaha ikut menyempit. Pada 2025, laba usaha pada basis operasi berkelanjutan naik sekitar 20%. Kenaikan ini menunjukkan pemulihan operasional yang sedang berjalan, tetapi tidak dapat dibaca sebagai pulihnya kepercayaan konsumen. Manajemen mengaitkan perbaikan tersebut dengan disiplin harga, penggantian distributor yang tidak berkinerja, dan penataan ulang portofolio (Laporan Keuangan Tahunan, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa pemulihan kinerja keuangan tidak sepenuhnya didorong oleh pemulihan kepercayaan konsumen, sehingga persepsi konsumen perlu diteliti secara langsung.

Tabel 1.4 Perbandingan Top Brand Index Produk Unggulan Unilever Indonesia dengan Perusahaan Lokal

Perbandingan Top Brand Index Unilever dengan Perusahaan Lokal
(top brand index produk unggulan, periode 2023-2026)

Kategori	Merek (Produsen)	2023 (%)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	Perubahan Kumulatif
Sabun Cuci Piring	Sunlight (<i>Unilever</i>)	66.7	50.6	52.2	48.4	-18,30%
	Mama Lemon (<i>Wings</i>)	15.4	27.4	25.7	25.3	9,90%
Sabun Cuci Pakaian	Rinso (<i>Unilever</i>)	39.20	34.40	30.20	33.70	-5,50%
	So Klin (<i>Wings</i>)	21.20	21.40	19.50	22.20	1,00%
	Daia (<i>Wings</i>)	18.00	21.70	17.50	18.40	0,40%
Sikat Gigi	Pepsodent (<i>Unilever</i>)	31.80	27.10	30.80	29.50	-2,30%
	Ciptadent (<i>Wings</i>)	13.50	17.70	20.60	16.50	3,00%

Sumber: <https://www.topbrand-award.com/>

Dampak dari eskalasi konflik geopolitik yang memanas sejak 2023 terlihat jelas pada performa pasar Unilever Indonesia bahkan hingga tahun 2026. Selain kemerosotan penjualan dan laba, data perbandingan berdasarkan Top Brand Index pada Tabel 1.4 memperlihatkan posisi kekuatan merek Unilever Indonesia di mata konsumen. Top Brand Index mengukur merek yang pertama diingat, merek yang

terakhir dipakai, dan merek yang ingin dipakai kembali oleh konsumen (Frontier, 2026). Indeks ini tidak hanya merekam transaksi penjualan, tetapi juga merekam persepsi dan niat konsumen. Pada kategori *home care* dan *personal care*, merek Unilever Indonesia masih memimpin sepanjang 2023-2026. Meski demikian, indeks di tahun 2026 pada merek unggulan dalam dua kategori tersebut masih berada di bawah level indeks di tahun 2023. Sedangkan pesaing utamanya, yakni Wings Group cenderung lebih berkembang dengan kenaikan indeks pada kategori yang sama.

Unilever Indonesia sendiri mengakui bahwa persepsi konsumen menjadi persoalan. Laporan Tahunan 2024 menyebut bahwa pada segmen *home care*, sentimen negatif yang dipengaruhi ketidakpastian geopolitik menjadi salah satu faktor yang memengaruhi penetrasi merek dan kepercayaan konsumen. Pada segmen *personal care*, perusahaan menyatakan bahwa kepemimpinan kategori tetap terjaga, tetapi menempatkan upaya mengembalikan kepercayaan sebagai fokus strategi. Dengan demikian, Unilever Indonesia sendiri mengakui bahwa perusahaan harus memulihkan kepercayaan konsumen. Namun, indikator seperti angka penjualan dan laba belum menunjukkan bahwa kepercayaan tersebut sudah pulih.

Beberapa data sebelumnya menunjukkan bahwa pemulihan Unilever Indonesia sudah dimulai, tetapi belum menyentuh semua indikator. Penjualan dan laba usaha naik kembali pada 2025, sedangkan kekuatan merek di mata konsumen pada 2026 masih di bawah level 2023. Kerugian-kerugian yang dialami oleh Unilever Indonesia ini menjadi bukti nyata bahwa reputasi perusahaan belum stabil dan kepercayaan konsumem belum kembali seperti semula. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara serangkaian strategi respons yang telah dilakukan

perusahaan dengan dengan pemulihan reputasi yang diharapkan. Apabila strategi komunikasi krisis tersebut berhasil membangun kembali kepercayaan publik secara efektif, kepercayaan konsumen dan reputasi perusahaan seharusnya pulih sejalan dengan kinerja keuangan perusahaan.

Kesenjangan antara strategi komunikasi yang telah dijalankan Unilever Indonesia dengan pemulihan reputasi yang diharapkan dapat dijelaskan secara sistematis melalui tiga kerangka konseptual yang saling berkaitan. Pertama, *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yang dikembangkan oleh Coombs (2007) memberikan landasan untuk memahami bagaimana strategi respons krisis bekerja dengan cara memengaruhi atribusi tanggung jawab publik terhadap organisasi. Strategi respons tidak secara langsung memulihkan reputasi, melainkan terlebih dahulu harus melewati proses psikologis di benak publik yang menentukan apakah pesan yang disampaikan perusahaan diterima atau ditolak. Kondisi ini mendorong perusahaan untuk menggunakan strategi respons yang tepat agar tidak memperburuk persepsi konsumen.

Kedua, proses psikologis tersebut beroperasi melalui kepercayaan konsumen. Kotler dan Keller (2016) mendefinisikan kepercayaan konsumen sebagai kemauan konsumen untuk bergantung pada suatu organisasi yang terbentuk melalui penilaian terhadap kemampuan, niat baik, integritas, dan kompetensi perusahaan. Pada krisis boikot yang dipicu oleh isu kemanusiaan ini, kepercayaan konsumen menjadi variabel yang paling langsung terdampak karena konsumen menilai ulang apakah nilai-nilai yang dikomunikasikan perusahaan sejalan dengan nilai-nilai yang mereka pegang. Dari perspektif kerangka *trust violation* (Dirks dkk., 2011), krisis semacam ini pada dasarnya merupakan pelanggaran kepercayaan, di mana setiap

respons yang disampaikan organisasi turut menjadi salah satu sumber informasi yang dipertimbangkan konsumen dalam menilai ulang kelayakan mereka untuk tetap memercayai perusahaan.

Ketiga, reputasi perusahaan sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Fombrun (1996) merupakan akumulasi dari persepsi publik terhadap kredibilitas, keterpercayaan, keandalan, dan tanggung jawab sosial organisasi. Sifatnya yang akumulatif menyebabkan reputasi hanya dapat pulih apabila kepercayaan konsumen telah lebih dahulu terbentuk kembali. Dengan demikian, hubungan kausal dalam penelitian ini terbentuk melalui strategi komunikasi krisis yang memengaruhi kepercayaan konsumen, dan kepercayaan konsumen yang pulih menjadi prasyarat bagi pemulihan reputasi perusahaan.

Penelitian ini penting untuk dilakukan pada tahun 2026 mengingat krisis boikot yang melanda Unilever Indonesia bukan merupakan peristiwa yang telah selesai, melainkan sebuah fenomena krisis berkepanjangan yang terus meninggalkan dampak terukur hingga saat ini. Laju penjualan perusahaan pada 2025 belum mampu pulih ke tingkat pra-krisis tahun 2023 dan data Top Brand Index 2026 menunjukkan bahwa ekuitas produk unggulan masih tergerus akibat perpindahan loyalitas konsumen ke merek lokal. Urgensi ini dipertegas oleh tinjauan Direksi dalam Laporan Tahunan 2025 yang mengakui bahwa Unilever Indonesia masih harus menghadapi dampak berkepanjangan dari ketegangan geopolitik pada tahun 2026. Oleh karena itu, rentang waktu 2023 hingga 2026 memberikan ketersediaan data empiris yang utuh untuk menguji secara objektif efektivitas strategi komunikasi krisis Unilever Indonesia dalam memulihkan kepercayaan konsumen dan reputasi perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini berangkat dari banyaknya strategi respons krisis yang telah dilakukan Unilever Indonesia. Namun, dalam kenyataannya gerakan boikot masih gencar dilakukan dan memberikan dampak besar terhadap persepsi publik serta kinerja keuangan Unilever Indonesia. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal dari tujuan dilakukannya strategi respons krisis dengan realitas yang terjadi di lapangan, sehingga diperlukan pengkajian ulang untuk memahami sejauh mana efektivitas strategi-strategi tersebut dalam mempertahankan kepercayaan konsumen serta reputasi perusahaan di tengah krisis.

Penelitian ini memunculkan beberapa pertanyaan penelitian yang perlu untuk dikaji, yakni:

1. Apakah strategi *Deny* berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan konsumen?
2. Apakah strategi *Bolstering* berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan konsumen?
3. Apakah *Adjusting Information* berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan konsumen?
4. Apakah strategi *Deny* berpengaruh signifikan terhadap reputasi perusahaan?
5. Apakah strategi *Bolstering* berpengaruh signifikan terhadap reputasi perusahaan?
6. Apakah *Adjusting Information* berpengaruh signifikan terhadap reputasi perusahaan?
7. Apakah kepercayaan konsumen berpengaruh signifikan terhadap reputasi perusahaan?

8. Apakah strategi *Deny* berpengaruh signifikan terhadap reputasi perusahaan melalui kepercayaan konsumen?
9. Apakah strategi *Bolstering* berpengaruh signifikan terhadap reputasi perusahaan melalui kepercayaan konsumen?
10. Apakah *Adjusting Information* berpengaruh signifikan terhadap reputasi perusahaan melalui kepercayaan konsumen?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh strategi *Deny* terhadap kepercayaan konsumen.
2. Menguji pengaruh strategi *Bolstering* terhadap kepercayaan konsumen.
3. Menguji pengaruh *Adjusting Information* terhadap kepercayaan konsumen.
4. Menguji pengaruh strategi *Deny* terhadap reputasi perusahaan.
5. Menguji pengaruh strategi *Bolstering* terhadap reputasi perusahaan.
6. Menguji pengaruh *Adjusting Information* terhadap reputasi perusahaan.
7. Menguji pengaruh kepercayaan konsumen terhadap reputasi perusahaan.
8. Menguji pengaruh strategi *Deny* terhadap reputasi perusahaan melalui kepercayaan konsumen.
9. Menguji pengaruh strategi *Bolstering* terhadap reputasi perusahaan melalui kepercayaan konsumen.
10. Menguji pengaruh *Adjusting Information* terhadap reputasi perusahaan melalui kepercayaan konsumen.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan di bidang komunikasi organisasi dengan menyoroti bagaimana strategi komunikasi krisis dapat memengaruhi reputasi perusahaan. Hal ini memperkaya literatur yang ada mengenai peran komunikasi dalam membangun dan mempertahankan reputasi organisasi di tengah krisis. Dengan menambahkan variabel kepercayaan konsumen sebagai variabel mediasi, penelitian ini juga mengembangkan pemahaman tentang bagaimana kepercayaan dapat berfungsi sebagai jembatan antara strategi komunikasi dan reputasi perusahaan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Temuan dari penelitian ini dapat digunakan oleh praktisi *public relations* untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam menghadapi situasi krisis. Dengan memahami dampak dari strategi komunikasi krisis, perusahaan dapat lebih baik dalam mengelola reputasi mereka di mata publik.

1.4.3 Manfaat Sosial

Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam kepada masyarakat mengenai dampak dari tindakan kolektif seperti boikot terhadap perusahaan dan bagaimana perusahaan dapat merespons isu-isu global yang memengaruhi masyarakat luas. Penelitian ini juga mendorong diskusi yang lebih luas tentang tanggung jawab sosial perusahaan dalam konflik internasional dan pentingnya transparansi serta etika dalam operasional perusahaan.

1.5 Tinjauan Pustaka

1.5.1 *State of the Art*

Terdapat beberapa studi literatur terdahulu yang relevan dan digunakan untuk menunjang penelitian ini, kesimpulan dari hasil beberapa studi tersebut, diantaranya:

Tabel 1.5 Studi Literatur Terdahulu

No	Judul dan Peneliti	Metode	Hasil Penelitian
1.	<i>Does Public Segmentation Matter in Crisis Communication? The Interplay Between Public Segmentation and Crisis Response Strategies</i> - Wen, dkk. (2021)	Eksperimen faktorial 3×4 (<i>between-subjects</i>), n=364 mahasiswa, konteks krisis keamanan pangan Chipotle	Strategi <i>deny</i> menghasilkan evaluasi reputasi lebih positif pada segmen publik <i>advocate</i> yang memiliki sikap awal mendukung perusahaan, sementara segmen <i>adversarial</i> merespons lebih positif terhadap strategi <i>rebuild</i> dan <i>diminish</i> . Efektivitas strategi komunikasi krisis bersifat kondisional terhadap karakteristik segmen publik.
2.	<i>The Reputational Benefits of Instructing Information: The First Test of the Revised Model of Reputation Repair</i> - Page (2022)	Eksperimen <i>between-subjects</i> (32 sel), n=989 partisipan mTurk, SEM dengan REMREP	<i>Adjusting information</i> memiliki efek total yang signifikan terhadap reputasi organisasi (<i>total effect</i> = 0,112) yang bekerja secara tidak langsung melalui peningkatan persepsi <i>virtuousness</i> . Strategi respons krisis yang dipreskripsi SCCT tidak berpengaruh langsung terhadap reputasi.

No	Judul dan Peneliti	Metode	Hasil Penelitian
3.	<i>Data Breaches and Effective Crisis Communication: A Comparative Analysis of Corporate Reputational Crises</i> - Kuipers & Schonheit (2021)	Studi kasus komparatif, analisis 8 kasus <i>data breach</i> korporat, pelacakan media dan analisis indeks reputasi	Strategi <i>deny</i> terbukti paling merugikan reputasi organisasi pascakrisis. Sebaliknya, kombinasi strategi <i>bolstering</i> dan <i>ingratiation</i> sebagai <i>reinforcing strategies</i> yang diterapkan secara konsisten bersama strategi <i>rebuild</i> terbukti berpengaruh positif terhadap pemulihan reputasi perusahaan.
4.	<i>Impact of Crisis Communication Strategies on People's Attitudes and Trust in Local Officials</i> - Hirschfeld & Thielsch (2022)	Eksperimen online <i>between-subjects</i> , n=561 partisipan, manipulasi strategi komunikasi krisis (<i>deny, diminish, rebuild, bolster, no response</i>)	Strategi <i>deny</i> menghasilkan penilaian kepercayaan paling tidak menguntungkan (<i>most unfavorable ratings</i>) dibandingkan strategi lainnya. Kepercayaan terbukti berkorelasi signifikan dengan penerimaan publik atas pesan dan niat berperilaku sesuai arahan organisasi.
5.	<i>Exploring the Relationship Between Corporate Social Responsibility, Trust, Corporate Reputation, and Brand Equity</i> - Zhao dkk. (2021)	Survei kuesioner, SEM, konteks krisis reputasional	Kepercayaan konsumen berpengaruh positif dan signifikan terhadap reputasi perusahaan serta memediasi hubungan antara CSR dan reputasi dalam model SEM. Kepercayaan terbukti sebagai mekanisme utama yang menghubungkan persepsi konsumen atas tindakan

No	Judul dan Peneliti	Metode	Hasil Penelitian
			perusahaan dengan evaluasi reputasional mereka.
6.	<i>Underlying Processes of SCCT: Mediating Roles of Preventability, Blame, and Trust - Kim (2021)</i>	Eksperimen <i>between-subjects</i> n = 329 mahasiswa	Tipe krisis tidak memiliki pengaruh langsung terhadap reputasi perusahaan pascakrisis, namun terbukti berpengaruh secara tidak langsung melalui dua jalur. Jalur pertama adalah melalui urutan <i>preventability</i> dan <i>blame</i> . Jalur kedua adalah melalui kepercayaan (<i>trust</i>). Secara spesifik, krisis <i>preventable</i> menghasilkan tingkat kepercayaan yang lebih rendah dibandingkan dua tipe krisis lainnya, sementara krisis <i>victim</i> menghasilkan tingkat <i>blame</i> yang paling rendah.

Penelitian ini memiliki perbedaan signifikan dibandingkan keenam penelitian terdahulu yang masing-masing meninggalkan celah teoritis dan metodologis yang berbeda. Pertama, dari sisi variabel independen, Wen dkk. (2021), Page (2022), Zhao dkk. (2021), Kuipers & Schonheit (2021), dan Hirschfeld & Thielsch (2022) menguji strategi komunikasi krisis dalam kerangka SCCT, tanpa memisahkan masing-masing strategi respons krisis sebagai variabel independen yang berdiri sendiri dan diukur melalui kuesioner. Sedangkan, penelitian ini secara spesifik mengoperasionalisasikan ketiga strategi *deny*,

bolstering, dan *adjusting information* sebagai variabel laten yang terpisah menyesuaikan dengan upaya yang memang dilakukan oleh Unilever Indonesia.

Kedua, dari sisi metode, seluruh penelitian tersebut menggunakan desain eksperimen atau studi kasus dengan krisis yang berbeda-beda, sementara penelitian ini menggunakan survei kuantitatif SEM-PLS yang mengukur persepsi konsumen nyata terhadap krisis boikot yang sedang berlangsung. Ketiga, dari sisi variabel mediator studi Zhao dkk. (2021) dan Kim (2021) mengonfirmasi peran mediasi kepercayaan konsumen yang penting dalam proses pembentukan reputasi yang positif. Kuipers & Schonheit (2021) mengonfirmasi pengaruh strategi komunikasi krisis terhadap reputasi namun tidak menguji kepercayaan sebagai mediator dalam model struktural. Sedangkan penelitian ini mengintegrasikan kedua kerangka tersebut dengan menempatkan kepercayaan konsumen sebagai mediator antara strategi komunikasi krisis SCCT dan reputasi perusahaan.

Selain itu, terdapat celah yang signifikan, di mana tidak satu pun dari keenam penelitian tersebut dilakukan dalam konteks krisis boikot yang dipicu oleh isu geopolitik, tidak ada yang berlatar belakang industri FMCG di negara berkembang, dan tidak ada yang menguji secara bersamaan efek ketiga strategi SCCT (*deny*, *bolstering*, dan *adjusting information*) dalam satu model. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menghadirkan konteks krisis yang unik, metode pengukuran persepsi berbasis konsumen nyata, dan menggunakan model mediasi, sehingga dapat berkontribusi pada pengembangan empiris SCCT khususnya di Indonesia.

1.5.2 Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma positivisme. Paradigma ini memandang realitas sebagai sesuatu yang objektif dan dapat diukur, sehingga pengaruh strategi komunikasi krisis terhadap reputasi perusahaan dan kepercayaan konsumen dianggap sebagai fenomena nyata yang keberadaannya tidak bergantung pada interpretasi subjektif peneliti. Pada penelitian ini pengetahuan diperoleh melalui pengamatan empiris yang terstandar, di mana peneliti berposisi terpisah dari objek penelitian dan mengumpulkan data melalui kuesioner untuk meminimalkan bias subjektif. Penelitian ini juga berupaya bebas nilai (*value-free*). Peneliti tidak memihak pada penilaian tertentu terhadap Unilever Indonesia, sehingga kesimpulan ditentukan data yang diperoleh dari responden.

Secara metodologis, penelitian ini bersifat deduktif dengan menguji teori yang telah ada, yaitu *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) oleh Coombs, melalui pengujian hipotesis menggunakan analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi hubungan kausal antar variabel dan menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasi mengenai efektivitas strategi komunikasi krisis Unilever Indonesia dalam memulihkan reputasi perusahaan di tengah krisis boikot.

1.5.3 Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis adalah bentuk komunikasi strategis yang bertujuan untuk melindungi pemangku kepentingan dan organisasi selama krisis (Tachkova & Coombs, 2022). Studi komunikasi krisis telah mengembangkan berbagai

kerangka teoretis untuk mengkaji bagaimana sebuah organisasi merespons ancaman krisis guna melindungi reputasinya. Coombs (2019) menjelaskan perkembangan ini bermula dari *Apologia Theory* (Ware & Linkugel, 1973) yang memandang komunikasi krisis sebagai bentuk pembelaan diri untuk melindungi reputasi organisasi dari serangan publik. Konsep ini diadaptasi menjadi *corporate apologia* yang berupaya memulihkan legitimasi sosial organisasi melalui strategi *denial*, *bolstering*, *differentiation*, dan *transcendence*. Namun, pendekatan *apologia* dinilai memiliki kelemahan karena hanya menawarkan pilihan strategi respons krisis yang sangat terbatas.

Konsep ini kemudian diperluas oleh Benoit (1995, 1997) melalui *Image Repair Theory* (IRT). Teori ini memiliki dua asumsi utama, yaitu komunikasi adalah aktivitas yang diarahkan pada tujuan (*goal-directed activity*), dan menjaga reputasi yang positif merupakan salah satu tujuan utama dari komunikasi tersebut. Untuk memulihkan citra yang rusak akibat dua komponen tersebut, IRT menawarkan 14 strategi spesifik yang dikelompokkan ke dalam lima kategori besar. Strategi tersebut diantaranya *denial* (penyangkalan), *evasion of responsibility* (menghindari tanggung jawab), *reducing offensiveness* (mengurangi tingkat serangan), *corrective action* (tindakan perbaikan), dan *mortification* (permintaan maaf) (Benoit, 2015).

Meskipun beberapa teori tersebut berhasil merumuskan bentuk-bentuk strategi respons krisis secara komprehensif, tetapi pengaplikasiannya memiliki keterbatasan empiris. Teori-teori tersebut beroperasi sebagai sistem deskriptif yang biasanya digunakan untuk menganalisis studi kasus, bukan untuk

pengujian empiris (Coombs, 2010). IRT tidak memberikan panduan mengenai kapan dan pada situasi seperti apa suatu strategi paling tepat untuk digunakan. Selain itu, IRT tidak memiliki hubungan konseptual yang jelas antara strategi yang dipilih dengan elemen-elemen situasi krisis yang terjadi (Coombs, 2019).

Untuk mengisi celah teoretis tersebut, penelitian ini menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Coombs (2007) mengintegrasikan pilihan strategi respons krisis ke dalam kerangka *Attribution Theory* (Weiner, 1986). Teori atribusi menjelaskan bahwa manusia secara alami akan mencari tahu penyebab dan membebankan tanggung jawab atas terjadinya suatu peristiwa negatif yang tidak terduga. Penilaian publik mengenai besarnya tanggung jawab krisis ini akan memengaruhi emosi mereka dan menentukan bagaimana perilaku mereka selanjutnya terhadap organisasi (Coombs, 2010).

Penelitian ini mengadopsi SCCT karena keunggulannya sebagai bentuk penelitian formal yang berorientasi pada audiens (*audience-oriented*) (Coombs, 2010). Berbeda dengan teori deskriptif yang sekadar memetakan tindakan pembuat pesan, SCCT secara sistematis mengevaluasi ancaman reputasi berdasarkan atribusi pemangku kepentingan untuk memprediksi bagaimana audiens merespons strategi komunikasi yang diterapkan (Coombs, 2019). Melalui landasan teoretis ini, analisis efektivitas strategi komunikasi krisis dapat diuji secara empiris untuk mengukur dampaknya terhadap pemulihan reputasi organisasi.

1.5.4 *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT)

Situational Crisis Communication Theory (SCCT) merupakan teori fundamental dalam studi komunikasi krisis yang perkembangannya diinisiasi sejak tahun 1995 dan disempurnakan pada tahun 2007 oleh W. Timothy Coombs. Teori ini dikembangkan dengan tujuan memberikan kerangka ilmiah berbasis bukti (*evidence-based*) bagi organisasi untuk memahami dan melindungi reputasinya saat krisis melanda (Coombs, 2007). Pendekatan yang digunakan bersifat berorientasi pada audiens (*audience-oriented*), yakni SCCT mengevaluasi ancaman reputasi berdasarkan atribusi yang dibentuk pemangku kepentingan, alih-alih sekadar memetakan tindakan yang diambil organisasi sebagai pembuat pesan (Coombs, 2010, 2019).

Teori ini berakar pada *Attribution Theory* (Weiner, 1986) yang menjelaskan bahwa manusia secara alami akan mencari tahu penyebab dan membebankan tanggung jawab atas terjadinya suatu peristiwa negatif yang tidak terduga. Pada konteks krisis, publik menerapkan proses kognitif tersebut untuk menilai seberapa besar tanggung jawab organisasi atas krisis yang terjadi, dan penilaian ini kemudian memicu respons emosional seperti kemarahan atau simpati, yang pada gilirannya membentuk intensi perilaku publik terhadap organisasi, termasuk keputusan pembelian dan penyebaran opini negatif (Coombs dalam Littlejohn dkk., 2021).

Berdasarkan rangkaian proses atribusi tersebut, Coombs (2007) merumuskan dan merekomendasikan serangkaian strategi respons krisis yang berfungsi mengelola atribusi tanggung jawab publik. Melalui pemilihan strategi yang tepat, organisasi dapat memengaruhi persepsi publik terhadap tanggung

jawabnya, sehingga mampu meredam respons emosional negatif dan melindungi reputasi dari kerusakan lebih lanjut.

Pada dasarnya strategi komunikasi krisis tidak bekerja secara langsung mengubah reputasi organisasi, melainkan melalui serangkaian proses psikologis di benak publik. Strategi respons lebih dahulu bekerja dengan cara memengaruhi atribusi tanggung jawab publik terhadap organisasi. Ketika atribusi tanggung jawab berhasil dikelola, reaksi emosional negatif publik dapat diturunkan (Coombs, 2019). Penurunan kemarahan ini kemudian membuka ruang bagi tumbuhnya kepercayaan publik kembali. Ketika kepercayaan telah pulih, maka reputasi organisasi dapat dipulihkan. Oleh karena itu, kepercayaan konsumen dalam penelitian ini bukan sekadar variabel tambahan, tetapi mencerminkan mekanisme psikologis dalam SCCT yang berfungsi sebagai jembatan antara strategi komunikasi krisis dengan pemulihan reputasi.

1.5.4.1 Klaster Krisis

Berdasarkan tingkat atribusi tanggung jawab yang dipersepsikan publik, SCCT mengklasifikasikan krisis ke dalam tiga klaster utama (Coombs, 2007). *Victim cluster* menciptakan atribusi tanggung jawab yang sangat rendah karena organisasi dipandang sebagai korban. krisis yang terjadi sebagian besar merupakan faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan penuh oleh organisasi, misalnya dalam kasus bencana alam, kekerasan di tempat kerja, atau perusakan produk oleh pihak luar (Tachkova & Coombs, 2022). *Accidental cluster* menciptakan atribusi tanggung jawab tingkat sedang karena krisis dianggap sebagai peristiwa yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan, misalnya krisis akibat kesalahan teknis pada peralatan atau produk.

Preventable cluster menciptakan atribusi tanggung jawab paling tinggi karena publik meyakini krisis seharusnya dapat dicegah, sebagaimana terjadi pada krisis akibat kesalahan manusia (*human error*) atau pelanggaran yang dilakukan manajemen secara sadar. Semakin tinggi klaster atribusi tanggung jawab yang melekat pada suatu krisis, semakin akomodatif pula strategi respons yang harus diimplementasikan organisasi agar persepsi publik tidak semakin memburuk (Coombs, 2021).

SCCT juga mengidentifikasi bahwa sebagian krisis dalam klaster *preventable* dapat bereskalasi menjadi krisis ekstrem (*extreme crises*) apabila memicu *moral outrage*, yakni emosi moral yang muncul dari persepsi ketidakadilan dan eksploitasi (*injustice* dan *exploitation*), yang secara kualitatif berbeda dan lebih intens dibandingkan kemarahan biasa (Tachkova & Coombs, 2022). Krisis berbasis nilai kemanusiaan atau moral, seperti boikot yang dilakukan konsumen tergolong rentan memicu *moral outrage* karena publik memaknainya bukan sekadar kegagalan operasional, melainkan pelanggaran prinsip etis organisasi.

1.5.4.2 Faktor Penentu Ancaman Reputasi

Untuk menentukan strategi respons yang tepat, SCCT menilai tingkat ancaman reputasi melalui tiga faktor situasional (Coombs, 2007, 2019). Pertama, tanggung jawab krisis awal (*initial crisis responsibility*), yakni seberapa besar publik meyakini bahwa tindakan organisasi menyebabkan krisis, di mana hal ini ditentukan melalui klaster krisis. Kedua, riwayat krisis (*crisis history*), yakni apakah organisasi pernah menghadapi krisis serupa sebelumnya. Ketiga, reputasi pra-krisis (*prior relational reputation*), yakni bagaimana publik memandang organisasi sebelum krisis terjadi. Adanya riwayat krisis (*crisis*

history) dan reputasi negatif sebelumnya (*prior relational reputation*) dapat memperburuk ancaman reputasi karena keduanya meningkatkan atribusi tanggung jawab dan memicu fenomena *Velcro Effect*.

Velcro effect menjelaskan bahwa organisasi dengan riwayat krisis atau reputasi negatif sebelumnya akan membutuhkan waktu pemulihan yang lebih lama dan upaya manajemen reputasi apa pun cenderung memberikan efek yang lebih terbatas dibandingkan pada organisasi tanpa riwayat krisis serupa (Tachkova & Coombs, 2022). Ketika fenomena ini aktif akan memicu pergeseran posisi krisis dari *Victim Cluster* ke arah yang lebih memberatkan. Sebagaimana dinyatakan Coombs, ketika organisasi memiliki riwayat krisis, *stakeholders* cenderung memperlakukan *Victim Crisis* layaknya *Accidental Crisis* dan *Accidental Crisis* layaknya *Preventable Crisis* (Coombs, 2022).

1.5.4.3 Strategi Komunikasi Krisis

Setelah tingkat ancaman reputasi suatu krisis teridentifikasi, organisasi perlu menentukan bentuk komunikasi yang akan disampaikan kepada publik untuk merespons krisis tersebut. Bentuk komunikasi inilah yang dalam SCCT disebut sebagai intervensi krisis (*crisis intervention*), yaitu pesan atau tindakan komunikatif konkret yang dipilih dan disampaikan organisasi sebagai respons atas krisis yang sedang dihadapi. Mengacu pada Sturges (1994), intervensi krisis dapat dibagi ke dalam tiga kategori besar berdasarkan tujuan komunikatifnya, yaitu *instructing information*, *adjusting information*, dan *reputation management* (Coombs, 2007).

Sturges (1994) merupakan pihak pertama yang mengartikulasikan gagasan *instructing* dan *adjusting information* sebagai bentuk komunikasi krisis. SCCT mengadopsi kombinasi keduanya sebagai *ethical base response*, yakni fondasi komunikasi wajib yang harus disampaikan organisasi sebelum kategori komunikasi ketiga, *reputation management*, dapat diterapkan secara efektif (Coombs & Holladay, 2022). Organisasi yang gagal menyampaikan kepedulian dan tindakan korektif melalui *ethical base response* tidak dapat mengharapkan bentuk komunikasi manajemen reputasi dapat bekerja secara efektif, karena kedua kategori ini menjadi prasyarat struktural bagi keberhasilan komunikasi krisis secara keseluruhan (Tachkova & Coombs, 2022b).

Instructing information merupakan bentuk komunikasi yang berfokus pada keselamatan fisik pemangku kepentingan yang mencakup dua sub-strategi: (1) *warning information*, memperingatkan publik tentang ancaman yang ditimbulkan krisis; dan (2) *basic information*, menyampaikan informasi dasar mengenai apa yang terjadi guna mengurangi kecemasan akibat ketidakpastian. *Adjusting information* berfokus pada pemulihan psikologis stakeholder. Kategori ini mencakup dua sub-strategi: (1) *expression of concern*, ekspresi kepedulian dan empati perusahaan terhadap pihak yang terdampak krisis; dan (2) *corrective action*, langkah nyata untuk mencegah terulangnya krisis (Coombs & Holladay, 2015). *Reputation management* merupakan kategori ketiga sekaligus bentuk komunikasi yang secara langsung dirancang Coombs untuk melindungi atau memulihkan kerusakan reputasi akibat krisis (Coombs & Holladay, 2022).

Reputation management mencakup empat klaster strategi. Klaster *deny* bertujuan memutus hubungan antara organisasi dan krisis melalui tiga sub-strategi: (1) *denial*, menyatakan bahwa perusahaan tidak terlibat dalam krisis; (2) *attack the accuser*, mengonfrontasi pihak yang menyebarkan tuduhan; dan (3) *scapegoat*, mengalihkan tanggung jawab kepada pihak lain. Klaster *diminish* berupaya mengurangi persepsi tanggung jawab organisasi melalui: (1) *excuse*, menyatakan tidak ada niat merugikan; dan (2) *justification*, meminimalkan persepsi kerusakan yang ditimbulkan krisis. Klaster *rebuild* merupakan strategi paling akomodatif yang menerima tanggung jawab penuh dan berfokus pada korban melalui: (1) *compensation*, menawarkan ganti rugi kepada korban; dan (2) *apology*, secara penuh menerima tanggung jawab dan meminta pengampunan publik.

Terakhir, klaster *bolstering* berfungsi sebagai strategi pelengkap yang hanya efektif jika digunakan bersamaan dengan klaster lain. Klaster ini berfungsi memperkuat hubungan positif organisasi dengan stakeholder melalui: (1) *reminder*, mengingatkan publik tentang rekam jejak positif organisasi; (2) *ingratiation*, memuji pihak-pihak yang membantu organisasi dalam krisis; dan (3) *victimage*, memposisikan organisasi sebagai korban dari krisis. Ketiga klaster ini bekerja dengan cara memperkuat narasi positif organisasi untuk memitigasi dampak reputasi.

Sebagai panduan operasional bagi organisasi dalam merespons krisis, Coombs memetakan strategi respons beserta *outcome* yang menyertai masing-masing strategi pada Tabel 1.6 berikut.

Tabel 1.6 Strategi Respons Krisis

Strategi	Sub-Strategi	Definisi	Outcome
<i>Instructing Information</i>	<i>Warning</i>	Pesan yang memperingatkan publik tentang adanya ancaman atau bahaya yang ditimbulkan oleh krisis	Keselamatan publik
	<i>Basic Information</i>	Penyampaian informasi dasar tentang apa yang terjadi selama krisis berlangsung	Mengurangi kecemasan publik
<i>Adjusting Information</i>	<i>Expression of Concern</i>	Ekspresi kepedulian dan empati perusahaan terhadap korban atau pihak yang terdampak krisis	Mengurangi kemarahan dan kecemasan publik
	<i>Corrective Action</i>	Langkah nyata untuk mencegah terulangnya krisis dan meyakinkan publik bahwa situasi telah ditangani	Mengurangi kemarahan, kecemasan, mencegah regulasi baru
<i>Deny</i>	<i>Attack the Accuser</i>	Mengonfrontasi pihak atau individu yang mengklaim adanya krisis atau menyebarkan tuduhan terhadap perusahaan	Melindungi reputasi, niat beli, mengurangi kemarahan, menekan <i>word-of-mouth</i> negatif
	<i>Denial</i>	Menyatakan bahwa perusahaan tidak terlibat dalam krisis atau bahwa krisis yang dituduhkan tidak benar adanya	Melindungi reputasi, niat beli, mengurangi kemarahan, menekan <i>word-of-mouth</i> negatif
	<i>Scapegoat</i>	Menyalahkan pihak lain di luar perusahaan sebagai penyebab utama terjadinya krisis	Melindungi reputasi, niat beli, mengurangi kemarahan, menekan <i>word-of-mouth</i> negatif
<i>Diminish</i>	<i>Excuse</i>	Meminimalkan tanggung jawab organisasi dengan menyatakan tidak ada niat untuk merugikan pihak lain atau ketidakmampuan mengendalikan situasi	Melindungi reputasi, niat beli, mengurangi kemarahan, menekan <i>word-of-mouth</i> negatif

Strategi	Sub-Strategi	Definisi	Outcome
Rebuild	<i>Justification</i>	Meminimalkan persepsi publik tentang tingkat kerusakan atau kerugian yang ditimbulkan oleh krisis	Melindungi reputasi, niat beli, mengurangi kemarahan, menekan <i>word-of-mouth</i> negatif
	<i>Compensation</i>	Menawarkan uang atau hadiah kepada korban sebagai bentuk ganti rugi atas dampak krisis	Melindungi reputasi, niat beli, mengurangi kemarahan, menekan <i>word-of-mouth</i> negatif
	<i>Apology</i>	Secara penuh menerima tanggung jawab atas krisis dan meminta pengampunan dari publik	Melindungi reputasi, niat beli, mengurangi kemarahan, menekan <i>word-of-mouth</i> negatif, memengaruhi kualitas, kuantitas, durasi liputan media
Bolstering	<i>Reminder</i>	Mengingatkan publik tentang rekam jejak baik dan kontribusi positif perusahaan di masa lalu	Melindungi reputasi, mempertahankan niat beli, mengurangi kemarahan, <i>word-of-mouth</i> negatif, memengaruhi kualitas liputan media
	<i>Ingratiation</i>	Memuji dan mengapresiasi pihak-pihak yang telah membantu perusahaan dalam menghadapi krisis	Melindungi reputasi, mempertahankan niat beli, mengurangi kemarahan, menekan <i>word-of-mouth</i> negatif
	<i>Victimage</i>	Manajer krisis menjelaskan bahwa perusahaan juga merupakan korban dari krisis yang terjadi	Melindungi reputasi, mempertahankan niat beli, mengurangi kemarahan, <i>word-of-mouth</i> negatif, memengaruhi kualitas liputan media

Sumber: Coombs (2007); Coombs (2016); Coombs (2019); Coombs & Holladay (2022) (dalam Holtzhausen & Zerfass, 2015)

Relevansi SCCT dalam penelitian ini terletak pada kemampuannya menyediakan kerangka kausal yang terukur. Coombs merancang strategi komunikasi krisis untuk dapat memengaruhi atribusi tanggung jawab dan sentimen publik, sehingga dapat membentuk kepercayaan konsumen dan pada akhirnya melindungi reputasi organisasi. Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini memosisikan *deny* (X1), *bolstering* (X2), dan *adjusting information* (X3) sebagai strategi respons krisis yang diuji pengaruhnya secara terpisah terhadap kepercayaan konsumen (Z) dan reputasi organisasi (Y). Coombs (2007) dalam SCCT membagi strategi respons krisis ke dalam kluster-kluster yang berbeda juga dengan definisi dan tujuan yang berbeda satu sama lain, sehingga pengukuran secara terpisah lebih sesuai dengan proposisi dasar SCCT dibandingkan menggabungkannya menjadi satu variabel.

Strategi *deny* (X1) secara teoretis bekerja dengan menghilangkan atribusi tanggung jawab organisasi atas krisis, sehingga secara langsung diarahkan untuk melindungi reputasi (Y) melalui penyangkalan keterlibatan organisasi dalam krisis boikot. Strategi *bolstering* (X2) bekerja dengan memperkuat narasi positif dan rekam jejak organisasi sebagai pelengkap strategi lain, sehingga diarahkan untuk mempertahankan reputasi (Y) di tengah tekanan krisis. Strategi *adjusting information* (X3), sebagai bagian dari *ethical base response*, bekerja dengan memenuhi kebutuhan psikologis pemangku kepentingan melalui ekspresi kepedulian dan tindakan korektif, sehingga menjadi prasyarat yang memengaruhi efektivitas strategi *reputation management* lain dalam memulihkan reputasi (Y).

Pada krisis boikot Unilever Indonesia yang melibatkan sentimen berbasis nilai kemanusiaan ini, SCCT menyediakan landasan teoretis untuk mengidentifikasi strategi yang diterapkan, menganalisis bagaimana strategi tersebut dipersepsikan konsumen, serta menguji secara empiris apakah persepsi tersebut berkontribusi signifikan dan efektif dalam mengembalikan kepercayaan dan memulihkan reputasi perusahaan menjadi lebih positif. Adapun mekanisme pengaruh ketiga strategi tersebut terhadap kepercayaan konsumen sebagai variabel mediasi akan dijelaskan lebih lanjut melalui kerangka *trust violation*.

1.5.5 *Trust Violation*

Trust violation pada dasarnya bersumber dari literatur perilaku organisasi. Tachkova & Coombs, 2022 mengintegrasikan kerangka ini secara instrumental untuk membedakan intensitas krisis berdasarkan jenis pelanggaran yang mendasarinya, sehingga kerangka ini berfungsi sebagai lensa pelengkap yang berdiri di luar SCCT namun digunakan berdampingan dalam menjelaskan krisis ekstrem.

Dirks dkk. (2011) mendefinisikan kepercayaan sebagai kondisi psikologis seseorang yang bersedia menerima kerentanan (*vulnerability*) berdasarkan ekspektasi positif terhadap niat atau perilaku pihak lain. Ketika ekspektasi tersebut dilanggar, terjadi pelanggaran kepercayaan (*trust violation*), yang menciptakan ekspektasi negatif terhadap interaksi pihak yang melanggar di masa depan. Pihak yang melanggar kemudian melakukan upaya pemulihan kepercayaan (*trust repair*) dengan menawarkan respons untuk menangani pelanggaran yang telah terjadi. Pada penelitian ini, respons tersebut diwujudkan

melalui strategi komunikasi krisis yang diterapkan Unilever Indonesia, yaitu strategi *deny*, *bolstering*, dan *adjusting information*.

Upaya pemulihan kepercayaan (*trust repair*) tersebut relevan dengan posisi kepercayaan konsumen (Z) dalam penelitian ini, karena Dirks dkk. (2011) memosisikan respons organisasi sebagai sumber informasi yang diproses secara bersama-sama dalam pembentukan evaluasi kepercayaan stakeholder. Dengan demikian, strategi respons krisis dalam model penelitian ini tetap diposisikan sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kepercayaan. Namun, konsep *trust violation* bekerja melalui mekanisme pembobotan informasi.

Mengacu pada Kim dkk. (2004), pelanggaran kepercayaan dibedakan menjadi dua jenis berdasarkan sifat pelanggarannya. Pertama, pelanggaran berbasis kompetensi (*competence-based violation*) yang terjadi ketika pelanggaran dipersepsikan sebagai kegagalan kemampuan atau kesalahan teknis, yang cenderung dimaafkan lebih mudah karena dianggap sebagai kesalahan tunggal yang dapat dijelaskan oleh faktor situasional. Pada jenis pelanggaran ini, publik memberi bobot lebih besar pada informasi positif (respons perbaikan organisasi) dibandingkan pada informasi negatif (pelanggaran itu sendiri).

Sedangkan pelanggaran berbasis integritas (*integrity-based violation*) terjadi ketika pelanggaran dipersepsikan sebagai indikator rendahnya karakter moral pelaku, sehingga publik memberi bobot lebih besar pada informasi negatif dibandingkan pada informasi positif, sekalipun organisasi telah menawarkan respons perbaikan. Krisis yang berakar pada pelanggaran berbasis integritas inilah yang oleh Tachkova & Coombs (2022) kaitkan langsung dengan krisis

dalam klaster *preventable* SCCT yang berpotensi memicu *moral outrage* dan bereskalasi menjadi krisis ekstrem.

Perbedaan pengaruh strategi respons terhadap kepercayaan pada kedua jenis pelanggaran tersebut bukan pada ada atau tidaknya pengaruh tersebut, melainkan berdasarkan pada besaran atau bobot pengaruhnya. Pada *competence-based violation*, bobot pengaruh strategi respons terhadap pembentukan kembali kepercayaan diperkirakan lebih besar. Sedangkan pada *integrity-based violation*, sebagaimana relevan dengan krisis boikot Unilever Indonesia, bobot pengaruh strategi respons terhadap kepercayaan diperkirakan lebih kecil karena informasi pelanggaran itu sendiri mendominasi proses evaluasi publik. Kondisi ini diperkuat oleh temuan Tachkova dan Coombs (2022) bahwa ketika krisis memicu *moral outrage*, efek jangka pendek dari respons krisis terhadap reputasi dan sentimen publik menjadi tidak signifikan.

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini berargumen bahwa strategi *deny* (X1) dan *bolstering* (X2) diperkirakan tetap memiliki pengaruh terhadap kepercayaan konsumen (Z) pada krisis boikot Unilever Indonesia, namun pengaruhnya lebih terbatas. Sebaliknya, *adjusting information* (X3) sebagai komponen *ethical base response* yang menjawab kebutuhan informasi dan psikologis stakeholders termasuk meredakan *moral outrage* yang mereka rasakan, diperkirakan memiliki pengaruh yang lebih relevan terhadap pembentukan kembali kepercayaan konsumen. Kepercayaan konsumen yang terbentuk melalui mekanisme ini kemudian berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh strategi respons krisis terhadap pemulihan reputasi organisasi.

1.5.6 Kepercayaan Konsumen

Berbeda dengan kerangka *trust violation* yang berfungsi menjelaskan hubungan kausal strategi respons krisis terhadap kepercayaan, pengukuran variabel kepercayaan konsumen dalam penelitian ini mengacu pada model Kotler dan Keller (2016) sebagai kerangka konseptual dan operasional. Kotler dan Keller (2016:231), mendefinisikan kepercayaan konsumen sebagai kemauan konsumen untuk bergantung pada suatu organisasi bisnis yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari sisi interpersonal maupun antar organisasi.

Kepercayaan konsumen diukur melalui lima dimensi, yakni: (1) *ability*, yakni keyakinan konsumen terhadap kemampuan perusahaan dalam memenuhi janjinya; (2) *benevolence*, yakni persepsi konsumen bahwa perusahaan memiliki niat baik dan peduli terhadap kepentingan mereka; (3) *integrity*, yakni penilaian konsumen terhadap kejujuran dan konsistensi perusahaan dalam bertindak sesuai nilai-nilai yang dianutnya; (4) *willingness to depend*, yakni kesediaan konsumen untuk mengandalkan perusahaan dalam situasi yang mengandung risiko; serta (5) *competence*, yakni persepsi konsumen terhadap keahlian dan kapabilitas perusahaan dalam menjalankan fungsinya secara efektif.

Kepercayaan konsumen merupakan elemen fundamental yang menentukan keberhasilan hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggannya, yang terbentuk melalui evaluasi berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan dalam memenuhi harapan dan komitmennya. Ketika kepercayaan terbangun dengan kokoh, konsumen cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan kesediaan untuk merekomendasikan produk atau jasa perusahaan kepada

orang lain. Sebaliknya, ketika kepercayaan terganggu akibat krisis reputasi, proses pemulihannya membutuhkan waktu dan upaya yang signifikan.

Pada penelitian ini, kepercayaan konsumen berfungsi sebagai jembatan antara strategi komunikasi yang diterapkan perusahaan dan dampaknya terhadap reputasi. Respons perusahaan yang transparan dan konsisten terhadap isu sensitive dapat memperkuat atau justru melemahkan kelima dimensi kepercayaan tersebut. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang efektif harus mempertimbangkan penguatan kepercayaan konsumen sebagai bagian integral dari upaya membangun reputasi perusahaan.

1.5.6 Reputasi Perusahaan

Reputasi perusahaan dapat didefinisikan sebagai pandangan dan penilaian oleh pemangku kepentingan terhadap bagaimana perusahaan memenuhi ekspektasi mereka. Sebagai aset yang bersifat *intangible* atau tak terlihat secara fisik, pada dasarnya reputasi terbentuk dari berbagai informasi yang diterima oleh publik yang memengaruhi keputusan konsumen dan *stakeholders* (Kriyantono, 2015:319). Kini reputasi perusahaan tidak lagi semata ditentukan oleh kinerja finansial atau kualitas produk, melainkan oleh bagaimana publik menilai tanggung jawab sosial, nilai etis, dan respons perusahaan terhadap isu krisis yang berkembang (Coombs, 2019).

Charles J. Fombrun (1996) menyebutkan bahwa reputasi perusahaan dibentuk oleh empat faktor penting. Pertama, *credibility* berkaitan dengan nilai-nilai kejujuran dan keterbukaan perusahaan dalam menjalankan usahanya. Kedua adalah *trustworthiness* yang merujuk pada sejauh mana publik menilai

perusahaan sebagai pihak yang dapat dipercaya, terutama dalam pelayanan kepada pelanggan dan hubungan dengan pemangku kepentingan. *Reliability* mengacu pada konsistensi perusahaan dalam menepati janji dan menjalankan komunikasi secara andal. Terakhir, *social responsibility* menyangkut komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan, lingkungan hidup, dan kesejahteraan sosial (Ruslan, 2020:326-327).

Dalam situasi di mana perusahaan menghadapi tantangan akibat isu sosial yang sensitif. Krisis yang berlangsung dalam ruang publik digital berpotensi berkembang menjadi krisis reputasi, karena menyentuh dimensi persepsi, penilaian moral, dan legitimasi sosial perusahaan terutama ketika wacana publik dibentuk melalui interaksi intens di media sosial (Zhang dkk., 2024). Reputasi tidak hanya berkaitan dengan citra visual atau persepsi jangka pendek, tetapi mencerminkan akumulasi kepercayaan, nilai, dan kredibilitas perusahaan di mata publik. Ketika publik menilai bahwa tindakan perusahaan tidak sejalan dengan nilai kemanusiaan yang dijunjung tinggi, ancaman terhadap reputasi menjadi lebih serius daripada sekadar kerusakan citra sementara (Sujanto, 2019:122).

Perlu digarisbawahi bahwa proses kehilangan reputasi jauh lebih cepat dan mudah dibandingkan dengan upaya membangun dan mempertahankan reputasi yang positif (Sujanto, 2019:119). Reputasi yang telah dibangun selama bertahun-tahun dapat hancur dalam hitungan hari atau bahkan jam akibat penanganan krisis yang tidak tepat. Oleh karena itu, diperlukan peran aktif dari *public relations* untuk mengimplementasikan strategi komunikasi yang efektif dalam menjaga dan memperkuat reputasi perusahaan, terutama ketika

menghadapi situasi krisis yang dapat mengancam posisi dan kredibilitas perusahaan di mata publik.

1.6 Pengaruh Antar Variabel Penelitian

1.6.1 Pengaruh antara Strategi *Deny* dengan Kepercayaan Konsumen

Strategi *deny* digunakan ketika organisasi berupaya memutus hubungan antara dirinya dengan krisis dengan tujuan melindungi citra perusahaan dari atribusi negatif. Strategi ini dapat dipersepsikan sebagai bentuk klarifikasi terhadap informasi yang dianggap tidak benar oleh publik. Ketika konsumen memiliki kepercayaan awal yang tinggi terhadap perusahaan, pesan penolakan dapat memperkuat keyakinan bahwa organisasi tidak bersalah.

Hirschfeld dan Thielsch (2022) menguji pengaruh strategi komunikasi krisis berbasis SCCT terhadap kepercayaan publik dalam konteks pandemi COVID-19. Hasil eksperimen mereka menunjukkan bahwa strategi *deny* memberikan pengaruh terhadap kepercayaan meskipun penilaian terhadap kepercayaan ini menghasilkan efek yang paling rendah dibandingkan strategi lainnya yang diuji.

Hipotesis yang dapat ditarik yaitu:

H₁ : Terdapat pengaruh strategi *deny* terhadap kepercayaan konsumen.

1.6.2 Pengaruh antara Strategi *Bolstering* dengan Kepercayaan Konsumen

Strategi *bolstering* dalam SCCT bertujuan meningkatkan persepsi positif organisasi dengan menyoroti rekam jejak baik atau kontribusi sosial perusahaan. Melalui tindakan ini, perusahaan membangun asosiasi positif yang memperkuat persepsi integritas dan niat baik, sehingga berpotensi meningkatkan kepercayaan konsumen. Strategi ini umumnya digunakan

bersamaan dengan strategi lain untuk memperkuat efek komunikasi krisis secara keseluruhan.

Hirschfeld dan Thielsch (2022) menemukan bahwa strategi *bolstering* menghasilkan penilaian kepercayaan yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan strategi *deny*, dan efektivitasnya semakin menguat ketika organisasi memiliki reputasi pra-krisis yang positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa *bolstering* bekerja melalui mekanisme konfirmasi, yakni menegaskan kembali atribut positif yang sudah ada dalam persepsi publik, sehingga meredam ancaman reputasional akibat krisis. Husniyah dkk. (2025) juga membuktikan bahwa penggunaan strategi *bolstering* secara konsisten melalui media sosial terbukti berkontribusi signifikan dalam mempertahankan kepercayaan publik selama krisis berlangsung.

Hipotesis yang dapat ditarik yaitu:

H₂ : Terdapat pengaruh antara strategi *bolstering* terhadap kepercayaan konsumen.

1.6.3 Pengaruh antara *Adjusting Information* dengan Kepercayaan Konsumen
Adjusting information dirancang untuk membantu publik mengatasi dampak psikologis dengan cara menurunkan reaksi emosional negatif publik yang timbul akibat krisis. Ketika sebuah perusahaan secara konsisten menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap pihak yang terdampak, publik cenderung mempersepsikan perusahaan tersebut sebagai entitas yang memiliki niat baik dan integritas. Persepsi inilah yang membentuk dimensi-dimensi kepercayaan konsumen. Semakin kuat dan konsisten *expression of concern* yang ditunjukkan

perusahaan, semakin besar kemungkinan kepercayaan konsumen dapat dipertahankan atau dipulihkan di tengah situasi krisis.

Schoofs dan Claeys (2021) dalam studi eksperimental mereka menunjukkan bahwa ekspresi emosi kepedulian (*expression of concern*) dalam komunikasi krisis secara signifikan memengaruhi persepsi reputasi dan kepercayaan publik terhadap organisasi pascakrisis. Temuan ini konsisten dengan argumen Coombs (2007) bahwa *adjusting information* efektif dalam mereduksi *negative affect* publik akibat krisis, di mana ekspresi kepedulian terhadap korban secara khusus terbukti meredakan perasaan marah yang ditujukan kepada organisasi.

Hipotesis yang dapat ditarik yaitu:

H₃ : Terdapat pengaruh antara *adjusting information* terhadap kepercayaan konsumen.

1.6.4 Pengaruh antara Strategi *Deny* dengan Reputasi Perusahaan

Strategi *deny* digunakan untuk menolak keterlibatan organisasi dalam krisis dengan melakukan klarifikasi atas tuduhan yang tidak berdasar. Ketika perusahaan memiliki reputasi awal yang kuat dan tingkat kepercayaan publik yang tinggi, strategi *deny* dapat memengaruhi atribusi publik terhadap perusahaan. Publik akan cenderung menerima pesan penolakan sebagai upaya menjaga integritas organisasi.

Wen dkk. (2021) menemukan bahwa strategi *deny* menghasilkan penilaian reputasi organisasi yang secara signifikan tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi *deny* efektif melindungi reputasi ketika publik memiliki sikap awal yang mendukung atau netral terhadap organisasi. Sebaliknya, publik yang

sudah memiliki sikap negatif dan keterlibatan tinggi terhadap isu krisis, strategi *deny* justru menghasilkan penilaian reputasi terendah. Hal ini mengonfirmasi bahwa efektivitasnya sangat bergantung pada karakteristik dan persepsi awal konsumen, sehingga strategi *deny* berpotensi memperburuk persepsi reputasi perusahaan alih-alih melindunginya.

Hipotesis yang dapat ditarik yaitu:

H₄ : Terdapat pengaruh kepercayaan konsumen terhadap reputasi perusahaan Unilever Indonesia

1.6.5 Pengaruh Strategi *Bolstering* dengan Reputasi Perusahaan

Strategi *bolstering* berperan dalam memperkuat reputasi perusahaan dengan mengingatkan publik pada nilai positif dan kinerja baik organisasi di masa lalu. Pendekatan ini membantu mengurangi dampak negatif krisis dengan menjaga citra positif yang telah terbentuk sebelumnya.

Penelitian Kuipers & Schonheit (2021) menunjukkan bahwa strategi *bolstering* berpengaruh positif dalam meningkatkan evaluasi reputasi perusahaan selama krisis, karena mampu memperkuat persepsi *goodwill* organisasi di mata publik.

Hipotesis yang dapat ditarik yaitu:

H₅ : Terdapat pengaruh strategi *bolstering* terhadap reputasi perusahaan Unilever Indonesia

1.6.6 Pengaruh *Adjusting Information* dengan Reputasi Perusahaan

Adjusting information berfokus pada penyampaian informasi yang jelas, empatik, dan transparan untuk membantu publik memahami situasi krisis.

Strategi ini bertujuan mengurangi ketidakpastian serta emosi negatif yang muncul akibat krisis.

Page (2022) menemukan bahwa *adjusting information* memiliki efek total yang signifikan terhadap reputasi organisasi. Efek ini bekerja secara tidak langsung melalui peningkatan persepsi *virtuousness*. Temuan ini mengonfirmasi argumen bahwa *adjusting information* memperbaiki reputasi bukan melalui mekanisme pengalihan atribusi tanggung jawab, melainkan melalui pembentukan persepsi positif terhadap karakter dan integritas moral organisasi. Dalam krisis boikot Unilever Indonesia, *expression of concern* melalui keterlibatan dalam program kemanusiaan menjadi salah satu respons yang diperkirakan berpengaruh terhadap reputasi perusahaan melalui mekanisme serupa.

Hipotesis yang dapat ditarik yaitu:

H₆ : Terdapat pengaruh *adjusting information* terhadap reputasi perusahaan Unilever Indonesia

1.6.7 Pengaruh antara Kepercayaan Konsumen dengan Reputasi Perusahaan
Kepercayaan konsumen merupakan salah satu fondasi utama dalam pembentukan dan pemeliharaan reputasi perusahaan. Kepercayaan konsumen yang berhasil dipertahankan atau dibangun kembali melalui strategi respons yang tepat diyakini akan berujung pada persepsi reputasi yang lebih positif.

Zhao dkk. (2021) mengonfirmasi bahwa kepercayaan konsumen berpengaruh signifikan terhadap reputasi perusahaan. Konsumen yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi terhadap suatu perusahaan cenderung membentuk evaluasi reputasional yang lebih *favorable*, bahkan dalam kondisi yang berpotensi

merugikan citra perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa kepercayaan bukan sekadar variabel anteseden reputasi, melainkan juga faktor yang memperkuat reputasi positif di tengah tekanan krisis.

Hipotesis yang dapat ditarik yaitu:

H₇ : Terdapat pengaruh kepercayaan konsumen terhadap reputasi perusahaan Unilever Indonesia

1.6.8 Pengaruh antara Strategi *Deny* Terhadap Reputasi Perusahaan melalui Kepercayaan Konsumen

Strategi *deny* dapat memengaruhi reputasi perusahaan melalui kepercayaan konsumen, karena efektivitas penyangkalan sangat ditentukan oleh bagaimana publik mempersepsi integritas pesan organisasi. Ketika strategi penyangkalan dinilai kredibel dan didukung bukti yang konsisten, konsumen dapat menurunkan atribusi kesalahan perusahaan dan memulihkan kepercayaannya, sehingga reputasi perusahaan ikut membaik.

Kim (2021) membuktikan bahwa strategi respons krisis dalam kerangka SCCT memengaruhi reputasi organisasi secara tidak langsung melalui kepercayaan sebagai mediator yang signifikan, menunjukkan bahwa dampak strategi terhadap reputasi bekerja terutama melalui mekanisme kepercayaan. Sementara, Hirschfeld & Thielsch (2022) mengatakan strategi *deny* mampu menghasilkan penilaian kepercayaan meskipun lebih rendah dibandingkan strategi lainnya. Kedua temuan ini secara bersama-sama mengimplikasikan bahwa pengaruh strategi deny terhadap reputasi perusahaan Unilever Indonesia

bersifat tidak langsung, tetapi dengan kepercayaan konsumen sebagai jalur mediasinya.

Hipotesis yang dapat ditarik yaitu:

H₈ : Terdapat pengaruh strategi *deny* terhadap reputasi perusahaan melalui kepercayaan konsumen.

1.6.9 Pengaruh antara Strategi *Bolstering* Terhadap Reputasi Perusahaan melalui Kepercayaan Konsumen

Strategi *bolstering* fokus pada penguatan asosiasi positif dan penguatan kontribusi masa lalu organisasi. Ketika publik menilai bahwa organisasi telah memberikan manfaat sosial dan memiliki rekam jejak positif, persepsi integritas dan *benevolence* meningkat, sehingga dapat memulihkan kepercayaan yang kemudian berdampak pada reputasi yang lebih baik.

Kim (2021) mengonfirmasi bahwa respons krisis organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap reputasi pascakrisis, melainkan bekerja secara tidak langsung melalui kepercayaan sebagai mediator yang signifikan. Kuipers dan Schonheit (2021) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa strategi *bolstering* yang diterapkan secara konsisten berpengaruh positif terhadap pemulihan reputasi perusahaan pascakrisis. Husniyah dkk. (2025) juga menemukan bahwa strategi *bolstering* efektif mempertahankan stabilitas reputasi merek dan kepercayaan publik pada tahap awal krisis. Ketiga temuan ini secara bersama-sama mengimplikasikan bahwa pengaruh strategi *bolstering* terhadap reputasi perusahaan Unilever Indonesia bersifat tidak langsung, dengan kepercayaan konsumen sebagai jalur mediasinya.

Hipotesis yang dapat ditarik yaitu:

H₉ : Terdapat pengaruh strategi *bolstering* terhadap reputasi perusahaan melalui kepercayaan konsumen

1.6.10 Pengaruh antara *Adjusting Information* Terhadap Reputasi Perusahaan melalui Kepercayaan Konsumen

Adjusting information melalui *expression of concern* bekerja pada lapisan afektif publik dengan menurunkan kemarahan dan kecemasan, yang kemudian membuka ruang bagi tumbuhnya kepercayaan konsumen kembali. Kepercayaan yang telah pulih inilah yang selanjutnya menjadi prasyarat bagi pemulihan reputasi perusahaan.

Schoofs dan Claeys (2021) secara empiris menunjukkan bahwa ekspresi kepedulian (*expression of concern*) meningkatkan persepsi kepercayaan publik terhadap organisasi melalui mekanisme empati. Sementara Page (2022) menemukan bahwa *adjusting information* memiliki pengaruh signifikan terhadap reputasi organisasi yang bekerja secara tidak langsung melalui peningkatan persepsi *virtuousness* organisasi. Mekanisme ini secara konseptual selaras dengan argumen bahwa kepercayaan konsumen, sebagai evaluasi afektif dan kognitif terhadap integritas dan niat baik organisasi, berfungsi sebagai jembatan antara respons komunikasi krisis dan pemulihan reputasi perusahaan.

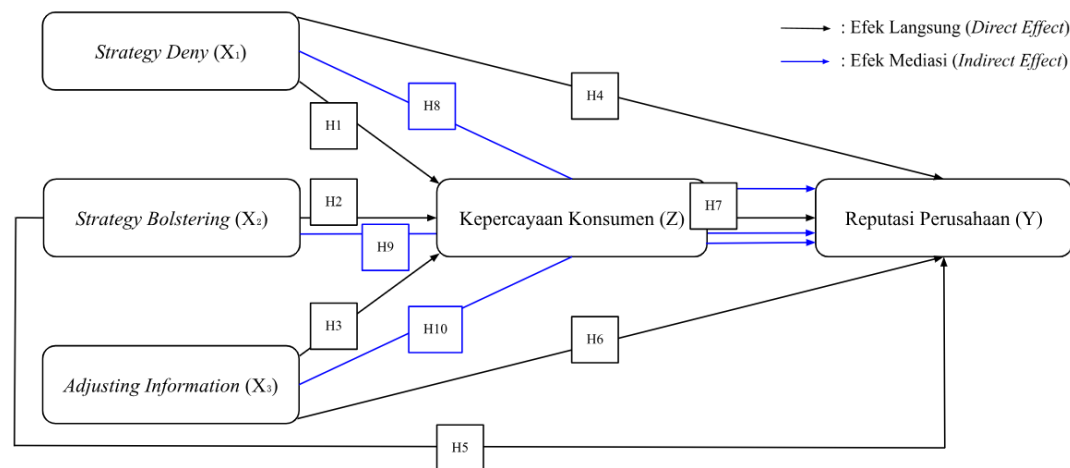
Meskipun belum ada studi yang secara langsung menguji jalur mediasi ini dalam konteks krisis korporat, Fannes & Claeys (2022) dalam studi eksperimental mereka secara eksplisit mengidentifikasi kepercayaan sebagai mediator potensial yang belum dieksplorasi antara ekspresi empati dalam

komunikasi krisis dan reputasi organisasi. Hal ini mengonfirmasi bahwa jalur mediasi dari hipotesis ini merepresentasikan celah empiris yang diakui dalam literatur komunikasi krisis berbasis SCCT, sekaligus menjadi kontribusi teoretis dari penelitian ini.

Hipotesis yang dapat ditarik yaitu:

H₁₀ : Terdapat pengaruh *adjusting information* terhadap reputasi perusahaan melalui kepercayaan konsumen.

1.7 Kerangka Pemikiran



Gambar 1.5 Model Hipotesis

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Keterangan

X₁, X₂, X₃ : Variabel Independen

Z : Variabel Mediasi

Y : Variabel Dependen

1.8 Hipotesis Penelitian

Untuk memberikan analisa pada penelitian yang dilakukan dan untuk memberikan jawaban atas masalah penelitian, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H₁ : *Strategi Deny* berpengaruh signifikan terhadap Kepercayaan Konsumen.
- H₂ : *Strategi Bolstering* berpengaruh signifikan terhadap Kepercayaan Konsumen.
- H₃ : *Adjusting Information* berpengaruh signifikan terhadap Kepercayaan Konsumen.
- H₄ : *Strategi Deny* berpengaruh signifikan terhadap Reputasi Perusahaan.
- H₅ : *Strategi Bolstering* berpengaruh signifikan terhadap Reputasi Perusahaan.
- H₆ : *Adjusting Information* berpengaruh signifikan terhadap Reputasi Perusahaan.
- H₇ : Kepercayaan Konsumen berpengaruh signifikan terhadap Reputasi Perusahaan.
- H₈ : *Strategi Deny* berpengaruh signifikan terhadap Reputasi Perusahaan melalui Kepercayaan Konsumen.
- H₉ : *Strategi Bolstering* berpengaruh signifikan terhadap Reputasi Perusahaan melalui Kepercayaan Konsumen.
- H₁₀ : *Adjusting Information* berpengaruh signifikan terhadap Reputasi Perusahaan melalui Kepercayaan Konsumen.

1.9 Definisi Konseptual dan Operasional

1.9.1 Definisi Konseptual

1) Strategi *Deny*

Menurut Coombs (2007) strategi *denial* adalah respons krisis yang bertujuan memutus hubungan organisasi dengan krisis. Strategi ini digunakan ketika organisasi mengklaim bahwa mereka tidak bertanggung jawab atas krisis yang terjadi.

2) Strategi *Bolstering*

Menurut Coombs (2007) strategi *bolstering* adalah respons pendukung yang digunakan untuk menonjolkan rekam jejak positif, kontribusi sosial, atau identitas organisasi sebagai korban demi memperkuat persepsi publik selama krisis.

3) *Adjusting Information*

Menurut Sturges (1994) *adjusting information* adalah kategori strategi respons krisis yang dirancang untuk membantu publik mengatasi dampak psikologis dari krisis melalui ekspresi kepedulian dan empati organisasi terhadap pihak yang terdampak.

4) Kepercayaan Konsumen

Menurut Kotler dan Keller (2016), kepercayaan konsumen merujuk pada keyakinan konsumen bahwa penyedia jasa atau perusahaan memiliki niat dan perilaku yang dapat dipercaya serta mampu memenuhi janjinya.

5) Reputasi Perusahaan

Menurut Fombrun (1996), reputasi perusahaan merupakan persepsi yang terbentuk dari pandangan individu di dalam maupun di luar perusahaan terhadap organisasi tersebut.

1.9.2 Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini memuat variabel, dimensi, indikator, dan item pertanyaan untuk setiap konstruk yang diteliti. Variabel strategi respons krisis dioperasionalkan menjadi tiga konstruk terpisah, yaitu *deny* (X1), *bolstering* (X2), dan *adjusting information* (X3). Coombs (2007) dalam SCCT

mendefinisikan ketiga strategi tersebut dengan tujuan dan mekanisme kerja yang berbeda satu sama lain. Ketiganya merupakan konsep yang berbeda dalam SCCT, sehingga pengukurannya sebagai tiga variabel terpisah lebih sesuai dengan proposisi dasar teori tersebut.

Secara metodologis, model pengukuran reflektif mensyaratkan setiap indikator dalam satu variabel mencerminkan satu sifat laten yang sama dan saling berkorelasi tinggi (Jarvis dkk., 2003). Indikator yang mengukur *denial* mencerminkan penyangkalan keterlibatan perusahaan, indikator *reminder* mencerminkan pengingat rekam jejak positif perusahaan, sedangkan indikator *expression of concern* mencerminkan kepedulian organisasi terhadap pihak terdampak, sehingga ketiganya tidak mencerminkan sifat laten yang sama.

Menggabungkan indikator dari ketiga strategi tersebut ke dalam satu variabel berisiko melanggar syarat unidimensionalitas konstruk reflektif, sehingga pemisahan X1, X2, dan X3 sebagai tiga variabel yang berdiri sendiri diperlukan agar model pengukuran memenuhi syarat validitas konvergen. Tabel 1.7 berikut menyajikan definisi operasional kelima variabel penelitian secara lengkap.

Tabel 1.7 Operasionalisasi Konsep

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
Strategi Deny (X1) Coombs, 2007	<i>Denial</i> (fokus untuk menjelaskan bahwa tidak ada krisis yang terjadi)	Konsumen menilai bantahan resmi perusahaan mengenai tuduhan afiliasi dan daftar produk boikot disampaikan	Unilever Indonesia memberikan bantahan resmi yang sangat jelas mengenai tuduhan afiliasi maupun daftar produk boikot.

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
		secara jelas dan transparan.	Pernyataan bantahan Unilever Indonesia disampaikan secara transparan.
			Kampanye Unilever Indonesia yang meluruskan informasi hoaks dilakukan secara aktif
		Konsumen memahami bahwa bantahan perusahaan disampaikan secara konsisten melalui saluran komunikasi yang tepat.	Unilever Indonesia menyampaikan bantahannya terhadap isu boikot secara konsisten dan tidak berubah-ubah.
			Bantahan Unilever Indonesia disampaikan melalui saluran komunikasi yang tepat dan mudah ditemukan.
Strategi Bolstering (X2) Coombs, 2007	Reminder (peringat kontribusi dan jasa perusahaan di masa lalu)	Konsumen memahami pentingnya informasi mengenai kontribusi positif dan sertifikasi kehalalan produk disampaikan secara tepat waktu.	Narasi Unilever Indonesia tentang kontribusi positifnya disampaikan secara relevan di tengah krisis boikot.
			Publikasi sertifikasi Sistem Jaminan Produk Halal (SJPH) yang telah dijalankan Unilever Indonesia selama krisis merupakan informasi yang penting untuk diketahui publik.
			Peringat Unilever Indonesia tentang kontribusi dan kehalalan

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
			produk disampaikan pada waktu yang tepat selama krisis boikot berlangsung.
		Konsumen menilai perusahaan secara konsisten menyampaikan kontribusi nyata melalui saluran komunikasi yang mudah dijangkau dan luas.	Unilever Indonesia menyampaikan informasi tentang kontribusi positifnya kepada masyarakat Indonesia secara konsisten selama krisis boikot.
			Upaya Unilever Indonesia mengingatkan publik tentang peran nyata di Indonesia dilakukan melalui saluran komunikasi yang dapat dijangkau masyarakat luas.
<i>Adjusting Information</i> (X3) Sturges, 1994	<i>Expression of Concern</i> (kepedulian organisasi terhadap pihak yang terdampak krisis)	Konsumen menilai perusahaan memberikan informasi bantuan kemanusiaan dan donasi secara transparan serta nyata.	Unilever Indonesia memberikan informasi yang transparan mengenai jumlah dan tujuan bantuan donasi.
			Tindakan bantuan Unilever Indonesia melalui Palang Merah dan Bulan Sabit Internasional merupakan bentuk kepedulian yang diwujudkan secara nyata.
		Konsumen memahami bahwa perusahaan secara konsisten menolak genosida dan menegakkan	Pernyataan resmi Unilever Indonesia yang menentang genosida dan menegaskan HAM sebagai landasan bisnis disampaikan secara jelas kepada publik.

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
		HAM melalui pernyataan resmi di berbagai kanal komunikasi	Kepedulian Unilever Indonesia terhadap isu kemanusiaan bersifat konsisten, bukan hanya muncul saat mendapat tekanan publik.
			Unilever Indonesia mengkomunikasikan kepeduliannya terhadap isu kemanusiaan secara konsisten di media sosial dan situs resminya.
		Konsumen menilai sikap perusahaan terhadap isu kemanusiaan disampaikan pada waktu yang tepat dan selaras dengan nilai pribadi konsumen.	Sikap Unilever Indonesia yang secara terbuka menyatakan posisinya terhadap isu konflik geopolitik disampaikan pada waktu yang tepat.
			Sikap Unilever Indonesia terhadap isu kemanusiaan selaras dengan nilai-nilai yang saya yakini sebagai konsumen.
Kepercayaan Konsumen (Z) Kotler & Keller, 2016	<i>Ability</i> (kapabilitas perusahaan dalam mengelola krisis)	Konsumen percaya perusahaan memiliki kemampuan untuk mengelola krisis secara tepat dan terorganisir.	Unilever Indonesia memiliki kemampuan untuk mengelola krisis boikot ini secara efektif dan terorganisir.

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
		Konsumen percaya perusahaan mampu mempertahankan kualitas produk dan standar pelayanan meskipun di bawah tekanan krisis.	Kualitas produk Unilever Indonesia tetap terjaga meskipun perusahaan sedang dalam masa krisis.
			Unilever Indonesia mampu mempertahankan standar pelayanannya kepada konsumen meskipun sedang dalam tekanan krisis boikot.
	Benevolence (keyakinan bahwa perusahaan memiliki kepedulian terhadap publik)	Konsumen merasa dihargai melalui pola komunikasi perusahaan yang menunjukkan empati selama krisis berlangsung.	Saya merasa dihargai sebagai konsumen melalui layanan yang diberikan Unilever Indonesia.
			Saya merasa diperhatikan sebagai konsumen melalui cara Unilever Indonesia berkomunikasi selama krisis boikot berlangsung.
		Konsumen percaya dengan niat baik perusahaan dalam mengutamakan kepentingan pelanggan di atas keuntungan bisnis.	Unilever Indonesia tidak akan mengambil keputusan yang merugikan konsumennya demi menyelamatkan citranya di tengah krisis.
	Integrity (perusahaan menjunjung kejujuran serta	Konsumen memercayai kejujuran pesan perusahaan dan menilai informasi	Unilever Indonesia memegang teguh prinsip kejujuran dalam setiap tindakan dan keputusan bisnisnya.

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
	konsistensi dalam komunikasi dan tindakan)	yang diberikan tidak menyesatkan publik.	Informasi yang saya terima dari Unilever Indonesia bersifat jujur.
		Konsumen percaya bahwa perusahaan menyampaikan posisi organisasinya secara transparan dan apa adanya.	Unilever Indonesia menyampaikan posisinya secara apa adanya kepada konsumen tanpa melebih-lebihkan atau menyembunyikan fakta.
	<i>Willingness to Depend</i> (kesediaan untuk bergantung)	Konsumen menunjukkan loyalitas untuk tetap menggunakan produk perusahaan tanpa merasa perlu beralih ke merek pesaing.	Saya bersedia tetap menggunakan produk Unilever Indonesia meskipun krisis boikot masih berlangsung.
			Saya tidak merasa perlu beralih ke merek lain selama Unilever Indonesia terus berkomunikasi dan bersikap terbuka terkait isu boikot.
		Konsumen merasakan kenyamanan dalam mempertahankan hubungan dengan merek di tengah tekanan sosial.	Saya merasa tetap nyaman menjadi pelanggan Unilever Indonesia.
	<i>Competence</i> (kemampuan dalam	Konsumen merasa lebih tenang setelah menyimak	Saya merasa lebih tenang setelah menyimak penjelasan dari Unilever Indonesia.

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
	mengelola krisis)	penjelasan dari perusahaan.	
		Konsumen merasa mudah memahami penjelasan perusahaan dan yakin terhadap niat baik perusahaan melalui informasi yang diberikan.	Saya merasa penjelasan Unilever Indonesia terkait isu boikot disampaikan dengan cara yang mudah saya pahami.
			Saya merasa yakin terhadap niat baik perusahaan melalui informasi yang mereka berikan.
Reputasi Perusahaan (Y) Fombrun, 1996	<i>Credibility</i> (dapat dipercaya dan tidak menyesatkan)	Konsumen menilai perusahaan sebagai entitas yang memiliki kredibilitas tinggi dan akuntabel.	Unilever Indonesia adalah perusahaan yang memiliki kredibilitas meskipun sedang menghadapi krisis boikot.
			Penjelasan resmi Unilever Indonesia terkait isu boikot mencerminkan perusahaan yang dapat dipertanggungjawabkan.
		Konsumen mengakui perusahaan sebagai organisasi yang memiliki rekam jejak yang dapat dipercaya secara luas.	Unilever Indonesia memiliki nama baik sebagai perusahaan yang memiliki reputasi positif.
	<i>Trustworthiness</i> (menjaga kepercayaan)	Konsumen menilai perusahaan memiliki citra sebagai organisasi	Unilever Indonesia memiliki citra sebagai organisasi yang dapat dipercaya.

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
	publik dalam jangka panjang)	yang dapat dipercaya dan bersikap terbuka dalam menghadapi tekanan publik.	Respons Unilever Indonesia sebagai perusahaan yang secara konsisten bersikap terbuka dalam menghadapi tekanan publik.
		Konsumen memahami bahwa perusahaan memiliki keberanian untuk menghadapi isu yang menyangkut kepentingan orang banyak.	Unilever Indonesia dipandang sebagai perusahaan yang berani bertanggung jawab dan tidak menghindar dari isu yang menyangkut kepentingan publik.
	Reliability (konsistensi dan keandalan pesan)	Konsumen menilai perusahaan menunjukkan konsistensi dalam menyampaikan posisinya.	Unilever Indonesia menunjukkan konsistensi dalam menyampaikan posisinya terkait isu boikot dari waktu ke waktu.
		Konsumen meyakini bahwa perusahaan mampu menyediakan informasi yang akurat dan dapat diandalkan kebenarannya.	Pesan-pesan yang disampaikan Unilever Indonesia selama krisis tidak berubah-ubah dan dapat dipertanggungjawabkan.
			Unilever Indonesia adalah perusahaan yang dapat diandalkan dalam memberikan informasi kepada publik.
	Social Responsibility	Konsumen menilai perusahaan memiliki	Unilever Indonesia adalah perusahaan yang peduli terhadap isu sosial, bukan

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
	(komitmen kepedulian sosial)	kepedulian tulus terhadap isu-isu sosial di luar kepentingan profit.	hanya berorientasi pada keuntungan bisnis.
		Konsumen meyakini tanggung jawab sosial yang ditunjukkan selama krisis boikot mencerminkan nilai perusahaan yang sesungguhnya.	Unilever Indonesia dikenal luas sebagai perusahaan yang aktif dalam kegiatan sosial di Indonesia.
			Tanggung jawab sosial yang ditunjukkan Unilever Indonesia selama krisis boikot mencerminkan nilai perusahaan yang sesungguhnya, bukan sekadar pencitraan.

1.10 Metode Penelitian

1.10.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel, yaitu pengaruh strategi *Deny, Bolstering, Adjusting Information* terhadap reputasi perusahaan, dengan kepercayaan konsumen sebagai variabel mediasi. Pendekatan eksplanatif dipilih karena penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menguji pengaruh dan signifikansi hubungan antar variabel dengan bantuan analisis statistik. Berdasarkan desainnya, penelitian ini termasuk dalam jenis *non-experiment*, dengan menggunakan survei yang memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dari sampel untuk digeneralisasikan kepada populasi dengan menggunakan kuesioner terstruktur sebagai alat pengumpulan data Creswell & Creswell (2022:14).

1.10.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah konsumen Unilever Indonesia. Penelitian ini tidak berusaha mencakup keseluruhan konsumen Unilever Indonesia, tetapi hanya mereka yang memiliki kesadaran dan keterlibatan dalam isu ini.

Sedangkan sampel dalam penelitian ini dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan penelitian, diantaranya:

- (1) Berusia 17 tahun ke atas.
- (2) Pernah atau masih menggunakan produk Unilever Indonesia.
- (3) Mengetahui isu boikot terhadap Unilever Indonesia.
- (4) Mengetahui atau terpapar bentuk komunikasi yang merepresentasikan strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh Unilever Indonesia, baik melalui media sosial, media massa, maupun platform digital lainnya.

1.10.3 Teknik Pengambilan Sampel

Mengingat populasi yang tidak dapat ditentukan dengan pasti (*infinite population*), maka digunakan teknik pengambilan sampel dengan metode *Non-Probability Sampling*, khususnya dengan metode *judgemental sampling*. Metode ini dipilih karena dapat memastikan bahwa sampel yang didapatkan benar-benar memiliki keterlibatan dan pemahaman terhadap isu boikot Unilever Indonesia. Untuk menentukan ukuran sampel, digunakan metode *rule of thumb* Hair dkk. (2021), yakni jumlah sampel harus lebih besar 5 hingga 10 kali daripada jumlah indikator yang digunakan. Berdasarkan aturan umum (*rule of thumb*) maka ukuran sampel yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$n = 10 \times \text{jumlah indikator}$$

$$n = 10 \times 25$$

$$n = 250$$

Berdasarkan hasil perhitungan, maka jumlah sampel untuk penelitian ini adalah 250 responden. Pemilihan jumlah sampel maksimal ini didasarkan pada pertimbangan untuk meningkatkan kekuatan statistik dalam model penelitian. Dengan jumlah sampel yang lebih besar, estimasi parameter dalam PLS-SEM akan menjadi lebih stabil dan memiliki *standard error* yang lebih kecil. Selain itu, penggunaan sampel maksimal bertujuan untuk meminimalkan risiko bias serta mengantisipasi potensi adanya kuesioner yang tidak valid atau data yang hilang, sehingga hasil pengujian hipotesis memiliki tingkat akurasi dan generalisasi yang lebih kuat terhadap populasi konsumen Unilever Indonesia.

1.10.4 Jenis serta Sumber Data

Sumber data dalam menyusun penelitian ini menggunakan:

a. Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden sampel dalam penelitian. Alat yang digunakan dalam menyalurkan kuesioner adalah Google Form yang disebarakan melalui media sosial kepada konsumen Unilever Indonesia yang sesuai dengan kriteria.

b. Data Sekunder

Data pendukung untuk penelitian ini diperoleh dari penelitian terdahulu, website resmi Unilever Indonesia, artikel berita, dan lainnya.

1.10.5 Pengukuran Variabel

Pada penelitian ini, skala *Likert* digunakan untuk mengukur tingkat dukungan responden terhadap pernyataan tertentu. Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin positif atau mendukung sikap individu tersebut, dan sebaliknya. Penilaian dilakukan sebagai berikut.

Tabel 1.8 Skala Pengukuran *Likert*

Skala Jawaban	Kode	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Cukup Setuju	KS	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Hair dkk. (2021)

Penggunaan skala 5 poin didasarkan pada pertimbangan bahwa jumlah kategori respons yang optimal dalam skala *Likert* berkisar antara lima hingga tujuh poin, di mana skala 5 poin dinilai cukup untuk menangkap variasi respons responden tanpa menimbulkan ambiguitas dalam membedakan antar kategori (Hair dkk. (2021). Titik tengah skala (poin 3) dalam penelitian ini diberi label “cukup setuju” sebagai pengganti label “netral”. Penyesuaian ini dilandasi oleh pertimbangan bahwa jawaban netral dapat memberikan ruang bagi responden untuk menghindari penilaian terhadap pernyataan yang diberikan, sehingga berpotensi menghasilkan respons yang tidak informatif.

1.10.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer, yaitu informasi yang secara langsung dikumpulkan oleh peneliti terkait dengan variabel yang relevan dengan tujuan studi. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang dirancang secara sistematis dan diberikan kepada responden

yang telah ditentukan. Instrumen ini dirancang untuk menggali informasi yang spesifik dan relevan, sehingga mampu menyediakan data yang akurat, andal, dan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Kuesioner ini berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang harus dijawab oleh responden dalam bentuk skala *Likert* sesuai dengan rancangan penelitian.

Pengumpulan data bertujuan untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh memiliki relevansi tinggi terhadap permasalahan penelitian dan memenuhi standar kualitas data. Dalam pelaksanaannya, kuesioner didistribusikan secara langsung atau melalui platform daring, tergantung pada preferensi responden dan efisiensi waktu. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh data langsung dari sumber utama, yang memberikan pandangan mendalam mengenai persepsi atau pengalaman responden terkait variabel penelitian. Dengan cara ini, penelitian dapat menjamin keabsahan data yang digunakan sebagai dasar dalam analisis dan pengambilan kesimpulan.

1.10.7 Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan kuesioner berupa Google Form. Kuesioner tersebut berisikan pertanyaan yang harus dijawab oleh responden dan telah disediakan opsi jawaban atas setiap pernyataan yang telah disusun.

1.10.8 Teknik Analisis

Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah secara kuantitatif melalui beberapa tahap, diantaranya:

- a. *Editing*, tahap pemeriksaan ulang untuk memastikan kelengkapan instrumen penelitian, termasuk jumlah kuesioner yang terkumpul serta kelengkapan jawaban dari setiap pertanyaan yang telah diisi oleh responden.
- b. *Coding*, proses pengkodean dengan memberikan angka atau simbol tertentu pada jawaban kuesioner, sehingga memudahkan pengelompokan data ke dalam kategori atau klasifikasi tertentu.
- c. *Scoring*, pemberian nilai atau skor terhadap setiap jawaban yang diberikan oleh responden pada kuesioner.
- d. *Tabulating*, proses penyusunan data ke dalam bentuk tabel melalui pengelompokan dan perhitungan frekuensi, sehingga mempermudah analisis hubungan antar variabel yang diteliti.

1.11 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yakni pendekatan pemodelan struktural berbasis varian yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten, termasuk hubungan yang kompleks serta model yang melibatkan variabel mediasi (Hair dkk., 2021). Analisis PLS-SEM dijalankan dengan bantuan perangkat lunak seperti SmartPLS. Dalam penerapannya, PLS-SEM mencakup dua tahap utama dalam evaluasi model, yaitu *outer model* (model pengukuran) yang mengevaluasi hubungan antara indikator dan variabel laten, serta *inner model* (model struktural) yang menilai hubungan antar variabel laten dalam model.

1.12 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model atau *measurement model* adalah model pengukuran yang bertujuan untuk melihat hubungan antara variabel laten dan indikatornya. Pengujian terhadap indikator dilakukan melalui instrumen uji validitas dan reliabilitas, yang dievaluasi berdasarkan kriteria tertentu.

Uji Validitas

Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini layak digunakan dan mampu memberikan data yang akurat. Menurut Hair dkk. (2021) uji validitas dibagi menjadi beberapa model pengukuran, yaitu:

a. *Convergent Validity*

Berfungsi untuk mengukur seberapa besar korelasi antara variabel laten dengan konstraknya yang dilihat melalui standar loading factor. Apabila ada sebuah indikator yang tidak memenuhi syarat maka harus dihilangkan.

Tabel 1.9 *Rule of Thumb Convergent Validity*

Parameter	Rule of Thumb
<i>Loading Factor</i>	>0,70
<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	>0,50

Sumber: Hair dkk. (2021)

b. *Discriminant Validity*

Bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten benar-benar unik dan memiliki perbedaan empiris yang jelas dengan konstruk lainnya di dalam model. Pengukuran pertama dilihat melalui nilai *Cross-Loading*, di mana model dinilai baik apabila *outer loading* suatu indikator pada konstruk aslinya

bernilai lebih tinggi ($>0,70$) dibandingkan dengan nilai *loading* indikator tersebut pada konstruk variabel lain.

Pengukuran kedua menggunakan Kriteria *Fornell-Larcker*, yang mensyaratkan bahwa nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk harus lebih besar daripada nilai korelasi konstruk tersebut dengan konstruk laten lainnya di dalam model. Sebagai pengujian tahap ketiga sekaligus metode yang dinilai paling sensitif dan akurat saat ini, evaluasi dilakukan menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,90 (untuk konstruk yang secara teoretis memiliki kemiripan konsep) atau di bawah 0,85 (untuk konstruk yang berbeda konsep). Apabila nilai HTMT melampaui ambang batas tersebut, maka terjadi tumpang tindih secara statistik yang menandakan bahwa responden tidak dapat membedakan antar-konstruk yang diteliti secara jelas (Hair dkk., 2021).

Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas dilanjut dengan uji reliabilitas untuk menunjukkan sejauh mana data dari kuesioner dapat dipercaya dan memberikan hasil yang konsisten. Sebuah instrumen dikatakan reliabel jika mampu menghasilkan data yang konsisten meskipun digunakan dalam pengukuran berulang. Pada pengujian reliabilitas terdapat dua pengukuran utama.

Tabel 1.10 *Rule of Thumb* Uji Reliabilitas

Parameter	<i>Rule of Thumb</i>
<i>Cronbach's Alpha</i>	$>0,70$
<i>Composite Reliability</i>	$>0,70$

Sumber: Hair dkk. (2021)

1.13 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Selanjutnya *inner model*, yakni model yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal atau sebab-akibat antara variabel laten. Model ini dievaluasi melalui beberapa parameter, antara lain *R-Square* (R^2) untuk mengukur proporsi varians variabel dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel independen, *F-Square* (f^2) untuk menilai besar kecilnya kontribusi relatif suatu variabel prediktor terhadap nilai R^2 variabel dependen (*effect size*), serta *Q-Square* (Q^2) untuk mengevaluasi relevansi prediktif model terhadap data observasi. Terdapat model struktural dengan beberapa kriteria sebagai berikut.

Tabel 1.11 *Rule of Thumb Inner Model*

Parameter	Rule of Thumb
R^2	0,25 lemah, 0,50 moderat, dan 0,75 kuat.
f^2 (<i>Effect Size</i>)	0,02 lemah, 0,15 moderat, dan 0,35 kuat.
Q^2 (<i>Prediction Relevance</i>)	0,02 lemah, 0,15 moderat, dan 0,35 kuat.

Sumber: Hair dkk. (2021)

1.14 Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

Setelah model dianalisis, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Pengujian ini dilakukan untuk melihat pengaruh dari setiap variabel yang ada dalam model baik dengan jalur *direct* maupun *indirect*. Pengujian ini dilakukan dengan mengacu pada nilai *t-statistic* dan nilai probabilitas (*p-value*). Pada tingkat signifikansi 5% (*alpha* 0,05), nilai *t-statistic* yang digunakan sebagai batas adalah 1,96. Dengan demikian, hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak jika nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96. Sementara itu, berdasarkan *p-value*, H_a dinyatakan diterima jika nilai probabilitas kurang dari 0,05.