

BAB II

GAMBARAN UMUM

2.1 Profil PT Unilever Indonesia Tbk

PT Unilever Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) terbesar yang telah beroperasi di Indonesia sejak tahun 1933. Mulanya beroperasi dengan nama Lever's Zeepfabrieken N.V. dan seiring perkembangan bisnis serta restrukturisasi, nama perusahaan kemudian berubah menjadi PT Unilever Indonesia Tbk yang saat ini merupakan bagian dari jaringan global Unilever yang beroperasi di berbagai negara. Perusahaan ini telah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia, sehingga beroperasi sebagai perusahaan publik yang bertanggung jawab kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya (Unilever.co.id).

PT Unilever Indonesia Tbk memiliki kantor pusat yang berlokasi di Grha Unilever, Green Office Park Kavling 3, Jalan BSD Boulevard Barat, BSD City, Tangerang, Banten, Indonesia. Lokasi kantor pusat ini berfungsi sebagai pusat pengambilan keputusan strategis, manajemen operasional, serta koordinasi kegiatan bisnis perusahaan secara nasional. Selain kantor pusat, perusahaan juga memiliki beberapa fasilitas produksi yang tersebar di berbagai wilayah 49 Indonesia, antara lain di Cikarang (Jawa Barat) dan Rungkut (Surabaya, Jawa Timur), yang digunakan untuk memproduksi berbagai produk konsumen.

Perusahaan ini telah tumbuh menjadi pemimpin pasar (*market leader*) di berbagai kategori produk kebutuhan rumah tangga, makanan, dan perawatan diri. Penetrasi pasarnya yang sangat masif membuat produk-produk Unilever digunakan oleh

hampir seluruh rumah tangga di Indonesia. Skala operasi yang luas ini menjadikan Unilever tidak hanya sebagai entitas bisnis yang menguasai pangsa pasar, tetapi juga entitas yang eksistensinya sangat lekat dengan kehidupan dan budaya konsumsi masyarakat di tanah air. Hal ini didukung oleh jaringan rantai pasok masif yang melibatkan 8 fasilitas manufaktur, serta lebih dari 600 distributor independen (PT Unilever Indonesia Tbk, 2024).

2.2 Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

Untuk menjalankan kegiatan operasional bisnisnya sehari-hari sekaligus melindungi reputasi jangka panjang, Unilever Indonesia berpegang teguh pada visi, misi dan tujuan yang berorientasi pada keberlanjutan dan nilai-nilai sosial. Visi perusahaan adalah “Untuk meraih rasa cinta dan penghargaan dari masyarakat Indonesia dengan menyentuh kehidupan setiap orang Indonesia secara positif setiap harinya.”. Visi ini mencerminkan komitmen mendalam bahwa operasional bisnis Unilever Indonesia tidak sekadar berorientasi pada keuntungan, melainkan didedikasikan untuk memberikan dampak positif yang nyata bagi masyarakat luas dan lingkungan melalui produk, layanan, serta kegiatan sosialnya.

Untuk merealisasikan visi tersebut, perusahaan menetapkan empat misi sebagai pedoman dalam menjalankan praktik bisnis yang berkelanjutan. Keempat misi tersebut, yakni: (1) kami bekerja untuk menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari, (2) kami membantu konsumen merasa nyaman, berpenampilan baik, dan lebih menikmati hidup melalui brand dan layanan yang baik bagi mereka dan orang lain; (3) kami menginspirasi masyarakat untuk melakukan langkah kecil setiap harinya yang bila digabungkan bisa mewujudkan perubahan besar bagi dunia; (4) kami senantiasa mengembangkan cara baru dalam berbisnis yang

memungkinkan kami untuk menumbuhkan bisnis seraya mengurangi dampak terhadap lingkungan. Sejalan dengan hal tersebut, tujuan utama Unilever Indonesia difokuskan untuk mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan, memertahankan posisinya sebagai pemimpin industri barang konsumsi di Indonesia, sekaligus secara konsisten memberikan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan mulai dari konsumen hingga masyarakat luas.

2.3 Budaya dan Nilai-Nilai Perusahaan

Unilever dalam menjalankan operasionalnya tidak hanya berlandaskan pada target bisnis semata, tetapi juga pada seperangkat nilai dan budaya perusahaan yang menjadi pedoman perilaku seluruh elemen organisasi. Nilai pertama yang dipegang perusahaan adalah integritas, di mana Unilever Indonesia berkomitmen untuk senantiasa mengambil tindakan yang benar demi keberhasilan jangka panjang perusahaan tanpa kompromi, dan nilai ini berlaku dalam setiap perilaku, kapanpun dan di manapun.

Nilai kedua adalah saling menghormati, yang tercermin dari keyakinan perusahaan bahwa setiap individu berhak diperlakukan secara bermartabat, jujur, dan adil, serta penghargaan atas keberagaman dan kontribusi setiap orang. Nilai ketiga adalah tanggung jawab, di mana perusahaan berkomitmen untuk menjaga kepentingan konsumen, pelanggan, karyawan, lingkungan, serta masyarakat di sekitar wilayah operasionalnya dengan serius dan konsisten. Nilai keempat adalah semangat kepeloporan, yakni dorongan yang menggerakkan perusahaan untuk terus bertumbuh, bersaing, dan berani mengambil risiko secara cerdas demi menciptakan masa depan yang lebih baik (Laporan Tahunan Unilever Indonesia, 2026).

Keempat nilai tersebut mencerminkan komitmen Unilever Indonesia untuk tidak sekadar berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada keberlanjutan hubungan yang bermartabat dengan seluruh pemangku kepentingan. Dalam konteks penelitian ini, nilai-nilai tersebut menjadi latar belakang penting untuk memahami bagaimana perusahaan seharusnya merespons krisis reputasi, mengingat strategi komunikasi krisis yang diterapkan idealnya sejalan dengan nilai-nilai yang telah dinyatakan secara resmi oleh perusahaan.

Selain itu, sebagai entitas bisnis yang beroperasi di negara dengan populasi muslim terbesar di dunia, Unilever Indonesia juga menyadari pentingnya melakukan pendekatan yang bersifat proaktif dan spesifik terhadap demografi tersebut. Sebagai bentuk realisasi komitmen ini, pada tahun 2021 perusahaan secara resmi meluncurkan Unilever *Muslim Centre of Excellence* (MCOE). Entitas institusional ini dibentuk sebagai pusat riset, penggalan wawasan, dan pengembangan inovasi yang didedikasikan secara penuh untuk merespons dan memenuhi kebutuhan spesifik, serta menyelaraskan bisnis dengan nilai-nilai spiritual konsumen muslim, baik di tingkat operasional nasional maupun sebagai standar rujukan di tingkat global (Dwitama dkk., 2025)

2.4 Kegiatan Usaha

Unilever Indonesia menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan Pasal 3 Anggaran Dasar Perseroan, yang mencakup sektor industri, jasa perdagangan besar (distributor), perdagangan impor, layanan riset pemasaran, layanan konsultasi manajemen, serta penyewaan *real estate*. Secara operasional, kegiatan usaha perusahaan berfokus pada produksi, pemasaran, dan distribusi barang konsumsi

sehari-hari, meliputi sabun, deterjen, es krim, bumbu masak, kecap, kosmetik, minuman berbahan pokok teh, dan minuman sari buah.

Seluruh produk Unilever Indonesia dikembangkan dengan tujuan dan inovasi masing-masing sebagai upaya mewujudkan bisnis yang ramah lingkungan, memberikan manfaat sosial, serta mendorong pertumbuhan usaha yang berkelanjutan. Hingga akhir tahun 2025, perusahaan mengelola 45 merek yang terbagi dalam dua kategori produk utama, yakni *Home & Personal Care* serta *Foods & Refreshment*. Secara operasional, kedua kategori tersebut diorganisasikan ke dalam lima Unit Bisnis, yaitu *Beauty & Wellbeing*, *Home Care*, dan *Personal Care* di bawah *Home & Personal Care*, serta *Foods* dan *Ice Cream* di bawah *Foods & Refreshment*.

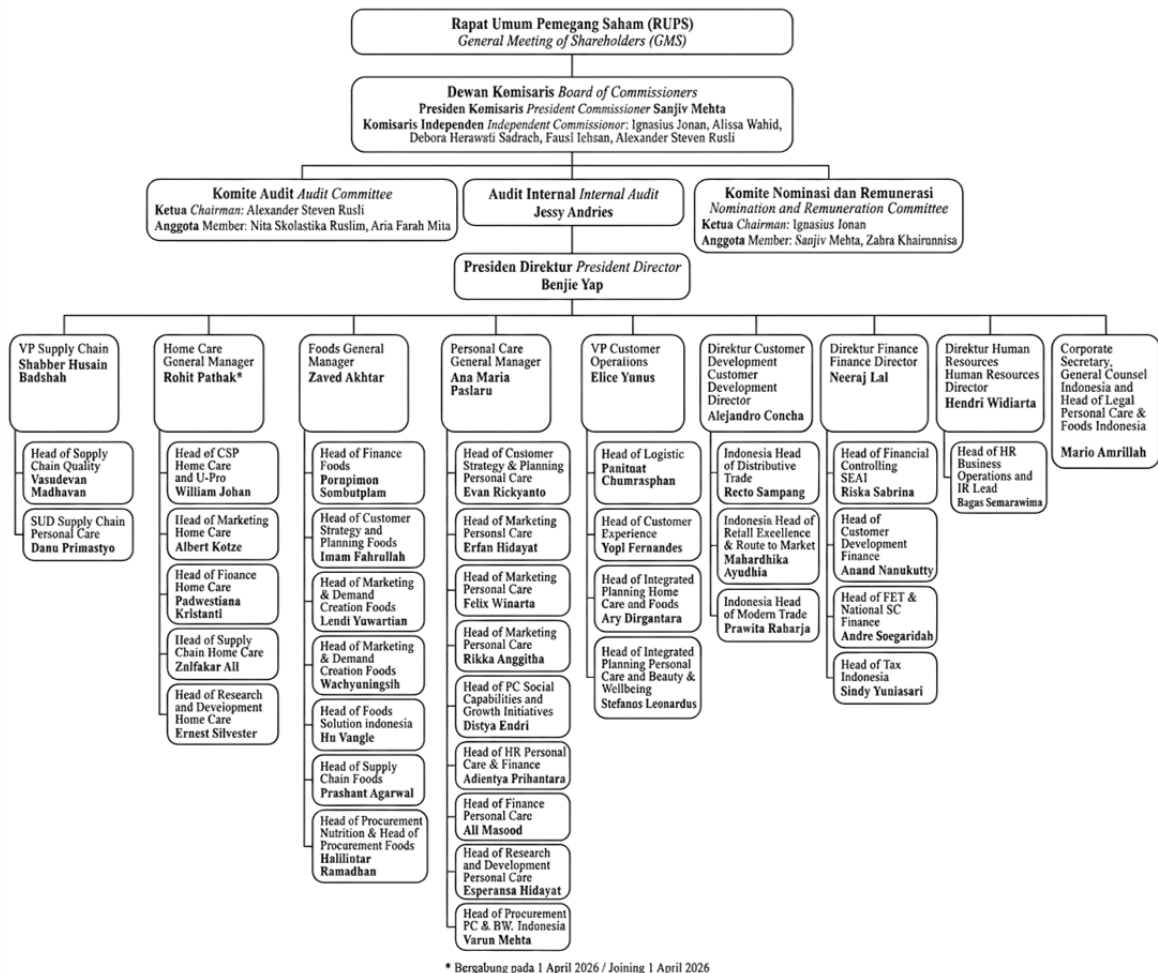
Perkembangan terbarunya, Unilever Indonesia melakukan sejumlah penyesuaian strategis pada portofolio bisnisnya. Pada 8 Desember 2025, perusahaan menyelesaikan penjualan bisnis es krim kepada PT Magnum Ice Cream Indonesia, yang merupakan bagian dari The Magnum Ice Cream Company (TMICC), sebagai tindak lanjut dari kebijakan global Unilever untuk memisahkan bisnis es krim melalui proses *de-merger*.

Keputusan divestasi ini telah mendapat persetujuan pemegang saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) pada 14 Januari 2025, dan menghasilkan penerimaan sebesar Rp1,5 triliun bagi Unilever Indonesia. Selanjutnya, pada 2 Maret 2026, Unilever Indonesia resmi melepas SariWangi kepada PT Savoria Kreasi Rasa senilai Rp1,5 triliun sesuai Perjanjian Pengalihan Bisnis yang ditandatangani kedua pihak pada 6 Januari 2026. Kedua transaksi

tersebut dinyatakan tidak menimbulkan dampak material terhadap aspek operasional, hukum, maupun kelangsungan usaha Perseroan.

Rangkaian penyesuaian portofolio tersebut mencerminkan arah strategis Unilever Indonesia untuk memfokuskan diri pada kategori bisnis inti yang dinilai memiliki prospek pertumbuhan jangka panjang, sekaligus menunjukkan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap dinamika pasar dan kebijakan korporasi global.

2.5 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 2.1 Struktur Organisasi Unilever Indonesia per Maret 2026

Sumber: Annual Report PT Unilever Indonesia Tbk 2025

Unilever Indonesia menjalankan tata kelola perusahaan melalui struktur organisasi yang terstruktur dan akuntabel, dengan pemisahan yang jelas antara fungsi pengawasan dan pengelolaan operasional. Struktur ini dirancang untuk memastikan pengambilan keputusan yang efektif, disiplin eksekusi, serta keselarasan antara prioritas strategis dan operasional di seluruh jenjang organisasi. Adapun susunan struktur organisasi Unilever Indonesia per Maret 2026 adalah sebagai berikut.

- a. **Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)**, organ tertinggi dalam struktur perusahaan yang berwenang mengambil keputusan strategis, termasuk pengangkatan dan pemberhentian anggota Dewan Komisaris dan Direksi, serta pengesahan laporan tahunan dan kebijakan korporasi lainnya.
- b. **Dewan Komisaris**, menjalankan fungsi pengawasan atas pengelolaan perusahaan oleh Direksi. Memastikan bahwa prioritas strategis tetap selaras dengan kepentingan jangka panjang perusahaan dan seluruh pemangku kepentingan, sekaligus menjaga standar tertinggi dalam penerapan tata kelola dan tanggung jawab korporasi. Dalam menjalankan tugasnya, Dewan Komisaris didukung oleh **Komite Audit** yang bertugas mengawasi integritas pelaporan keuangan, efektivitas pengendalian internal, kepatuhan, dan manajemen risiko. Adapula **Komite Nominasi dan Remunerasi** yang bertugas memberikan rekomendasi terkait pengangkatan anggota Dewan Komisaris dan Direksi, serta kebijakan remunerasi perusahaan.
- c. **Audit Internal**, menjalankan fungsi penjaminan (*assurance*) secara independen untuk memastikan efektivitas pengendalian internal di seluruh jenjang organisasi, serta mendukung akuntabilitas dan integritas operasional perusahaan.

- d. **Presiden Direktur**, memimpin seluruh Direksi dan bertanggung jawab atas arah strategis serta kinerja perusahaan secara keseluruhan. Presiden Direktur memastikan pelaksanaan strategi bisnis berjalan konsisten dan selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan.
- e. **Direktur Keuangan**, bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan perusahaan, termasuk disiplin biaya, peningkatan margin, produktivitas rantai nilai, serta pelaporan keuangan yang akurat dan transparan.
- f. **Direktur *Customer Development***, membawahi fungsi pengembangan pelanggan, eksekusi *route-to-market*, serta perluasan jangkauan distribusi di seluruh kanal, baik *modern trade*, *general trade*, maupun *digital commerce*.
- g. **Direktur *Human Resources***, bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan kapabilitas organisasi, hubungan industrial, serta pembentukan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan dan akuntabilitas.
- h. **Direktur *Communication, Corporate Affairs and Sustainability***, mengelola komunikasi perusahaan, hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal, urusan korporasi, serta implementasi strategi keberlanjutan yang mencakup pilar iklim, alam, plastik, dan mata pencaharian.
- i. **VP *Supply Chain***, mengawasi seluruh operasi rantai pasok perusahaan, termasuk perencanaan, pengadaan, produksi, dan distribusi, dengan fokus pada ketahanan layanan, efisiensi biaya, dan kualitas operasional.
- j. **VP *Customer Operations***, mengoordinasikan operasional pelanggan lintas kanal untuk memastikan ketersediaan produk yang andal, eksekusi di tingkat toko yang tajam, serta peningkatan pengalaman pelanggan secara menyeluruh.

- k. **General Manager Unit Bisnis**, masing-masing memimpin kategori bisnis utama, yaitu *Home Care*, *Foods*, dan *Personal Care*. Setiap *General Manager* bertanggung jawab atas kinerja kategori, strategi pertumbuhan, serta eksekusi operasional di unit bisnisnya masing-masing.
- l. **Kepala Fungsi (*Head of Function*)**, mengelola bidang-bidang spesifik seperti pemasaran dan penciptaan permintaan, keuangan, *supply chain*, penelitian dan pengembangan, pengadaan, serta perencanaan terintegrasi.

Selain itu, terkait sumber daya manusia dalam perusahaan pada dasarnya Unilever Indonesia menjalankan operasionalnya dengan didukung oleh total 3.299 karyawan, di mana 99,5% di antaranya berstatus karyawan tetap. Perusahaan berkomitmen pada pengelolaan sumber daya manusia yang inklusif dan berkeadilan, yang tercermin dari berbagai kebijakan dan capaian di bidang ketenagakerjaan.

Dari sisi kesetaraan gender, perempuan merepresentasikan 43,2% dari total posisi manajerial, mencerminkan komitmen perusahaan terhadap keberagaman kepemimpinan. Kesetaraan ini juga terwujud dalam kebijakan pengupahan, di mana perusahaan menerapkan rasio upah yang sama antara karyawan perempuan dan laki-laki. Selain itu, perusahaan memberikan fasilitas cuti melahirkan selama empat bulan bagi ibu dan tiga minggu bagi ayah sebagai bentuk dukungan terhadap kesejahteraan keluarga karyawan.

Struktur organisasi tersebut mencerminkan komitmen perusahaan terhadap tata kelola yang baik, akuntabilitas di seluruh jenjang, serta kemampuan adaptasi dalam menghadapi dinamika bisnis yang terus berkembang. Pemisahan yang jelas antara

fungsi pengawasan dan pengelolaan, struktur dapat mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan dan penciptaan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan.

2.6 Dinamika Krisis Boikot Unilever Indonesia (2023-Sekarang)

Eskalasi konflik geopolitik yang berpusat di Jalur Gaza pada Oktober 2023 telah memicu gelombang solidaritas kemanusiaan berskala global yang berdampak langsung pada lanskap bisnis internasional, tidak terkecuali di Indonesia. Sebagai negara dengan populasi muslim terbesar yang memiliki kedekatan historis dan emosional dengan isu Palestina, respons masyarakat Indonesia tercermin dalam bentuk gerakan penolakan atau pemboikotan terhadap produk-produk dari perusahaan multinasional yang dipersepsikan memiliki afiliasi, baik langsung maupun tidak langsung dengan pihak Israel. Dalam hal ini, Unilever Indonesia menjadi salah satu entitas bisnis FMCG terbesar di Indonesia yang secara signifikan terdampak oleh gerakan tersebut.

Dinamika krisis ini berawal dari aktivisme digital di berbagai platform media sosial seperti X, TikTok, dan Instagram. Gerakan seperti BDS (*Boycott, Divestment, Sanctions*) membagikan daftar merek yang diklaim terafiliasi, yang kemudian dikonsumsi dan disebar ulang secara masif oleh masyarakat Indonesia. Narasi yang terbangun dengan cepat mengubah sentimen publik menjadi sangat negatif terhadap merek-merek yang masuk dalam daftar tersebut. Fenomena ini menjadi bukti nyata bagaimana aktivisme dan solidaritas di ranah digital mampu menciptakan tekanan reputasi yang nyata bagi korporasi multinasional.

Krisis ini mencapai titik puncaknya dan mendapatkan legitimasi sosial-keagamaan yang kuat ketika Majelis Ulama Indonesia (MUI) menerbitkan Fatwa MUI Nomor 83 Tahun 2023 tentang Hukum Dukungan terhadap Perjuangan Palestina. Syajidah, dkk. (2024) menegaskan bahwa penerbitan fatwa tersebut memicu pergeseran sosial yang masif, khususnya pada perilaku konsumen muslim di Indonesia.

Meskipun fatwa tersebut tidak pernah menyebutkan nama merek atau perusahaan tertentu secara spesifik, interpretasi publik dan narasi yang terlanjur terbentuk di media sosial langsung mengaitkan fatwa tersebut dengan merek-merek FMCG global, termasuk Unilever. Fatwa tersebut menggeser motif boikot dari yang awalnya sekadar solidaritas sosial menjadi kewajiban moral dan keagamaan bagi sebagian besar konsumen muslim di Indonesia. Hal ini membuat krisis tidak lagi sekadar krisis *public relations*, melainkan krisis kepercayaan yang mengakar pada nilai-nilai fundamental konsumen.

Gerakan boikot yang masif tersebut benar-benar tidak hanya berhenti pada sentimen negatif di dunia maya, namun berdampak pada perilaku pembelian nyata. Sucidha (2024) mengonfirmasi bahwa kampanye boikot yang beredar secara signifikan memengaruhi persepsi konsumen, sehingga mengancam *brand image* dan loyalitas konsumen terhadap produk. Penurunan tingkat kepercayaan konsumen ini terlihat jelas dalam kinerja finansial dan pasar modal perusahaan pada kuartal keempat tahun 2023 hingga awal 2024.

Studi Rachma, dkk. (2024) juga menunjukkan adanya reaksi pasar yang signifikan terhadap saham PT Unilever Indonesia Tbk (UNVR), di mana hal ini memicu fluktuasi harga saham dan memperlambat pertumbuhan yang diakui manajemen

sebagai imbas dari penyebaran informasi yang keliru terkait posisi perusahaan dalam situasi geopolitik tersebut (Unilever.co.id, 2025).

Meskipun PT Unilever Indonesia Tbk telah membangun fondasi citra yang kuat selama puluhan tahun, statusnya sebagai anak perusahaan dari merek global membuatnya tetap rentan terhadap *spillover effect* (efek rambatan) dari krisis eksternal ini. Situasi ini menimbulkan permasalahan yang berat karena adanya benturan sudut pandang mengenai atribusi tanggung jawab krisis. Jika dianalisis dari sudut pandang internal, perusahaan merasa berada dalam *victim cluster* yang dilandasi oleh rumor tidak berdasar. Namun, adanya riwayat krisis organisasi di masa lalu (*crisis history*) memicu *velcro effect*, sebuah kondisi yang memperburuk posisi perusahaan di mata publik sehingga statusnya bergeser menjadi *accidental cluster*.

Sebaliknya, publik justru menempatkan krisis ini ke dalam kategori *preventable cluster*, di mana perusahaan dinilai memiliki andil kesalahan yang seharusnya dapat dihindari. Publik berasumsi bahwa sebagai anak perusahaan, Unilever Indonesia terikat secara struktural dan terlibat dalam ekosistem korporasi induknya, yaitu Unilever Global. Benturan persepsi dan kerusakan reputasi yang masif inilah yang mendorong perusahaan untuk harus merancang strategi komunikasi krisis yang tepat. Efektivitas dari rangkaian strategi komunikasi tersebut yang akan diuji kemampuannya dalam menangani krisis, memulihkan kepercayaan konsumen, dan mempertahankan kelangsungan reputasi perusahaan yang telah dibangun selama puluhan tahun.

2.7 Situs Penelitian

Situs penelitian merujuk pada objek kajian, yakni PT Unilever Indonesia Tbk. Perusahaan ini dipilih sebagai situs penelitian karena sedang menghadapi krisis yang krusial dan masif. Krisis reputasi yang signifikan ini terjadi pada periode 2023-2024 lalu akibat tekanan sentimen negatif yang terjadi secara massal akibat konflik geopolitik di Timur Tengah dan memicu gerakan boikot oleh konsumen. Meskipun awal mula krisis ini terjadi pada 2023 lalu, namun Unilever Indonesia masih merasakan dampak signifikan dan masih harus berjuang memulihkan keadaan hingga 2026 tahun di mana penelitian ini dilakukan.

Untuk merespons krisis tersebut, Unilever Indonesia mengimplementasikannya dalam sejumlah strategi komunikasi krisis yang dapat diklasifikasikan berdasarkan kerangka *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yang difokuskan pada tiga strategi utama. Pertama strategi *deny* melalui taktik *denial* dan *attack the accuser* guna meluruskan disinformasi. Kedua strategi *bolstering* melalui taktik *reminder* dan *ingratiation* guna meraih kembali simpati. Terakhir *adjusting information* melalui *expression of concern* guna menunjukkan kepedulian sosial. Oleh karena itu, kasus ini menjadi relevan untuk dianalisis lebih mendalam terkait bagaimana strategi tersebut bekerja untuk memulihkan keadaan, apakah benar-benar efektif, serta apakah konsumen menerima dan mempersepsikan secara positif strategi-strategi tersebut.

2.8 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara daring tanpa terikat pada satu wilayah tertentu. Pendekatan ini dipilih karena populasi penelitian tersebar luas di seluruh wilayah Indonesia, sehingga tidak dapat diketahui secara pasti jumlahnya dan sebarannya

tidak terpusat pada satu wilayah saja. Metode pengumpulan data melalui kuesioner digital dinilai lebih efektif dan efisien dalam menjangkau responden yang representatif. Dengan demikian, penelitian ini tidak menetapkan lokasi tertentu sebagai batasan pengumpulan data tetapi difokuskan pada karakteristik responden sebagai kriteria penentuan sampel.

2.9 Gambaran Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini merupakan konsumen Indonesia yang mengetahui krisis boikot Unilever Indonesia dan terpapar informasi yang berkaitan dengan upaya perusahaan dalam merespons krisis tersebut. Penetapan subjek didasarkan pada pertimbangan bahwa penilaian terhadap efektivitas strategi komunikasi krisis hanya dapat diberikan oleh individu yang memiliki kesadaran (*awareness*) terhadap krisis yang terjadi, sehingga persepsi mereka atas strategi perusahaan dapat diasumsikan terbentuk secara nyata. Subjek penelitian ini tidak dibatasi oleh latar belakang demografis tertentu mengingat produk Unilever Indonesia memiliki cakupan pasar yang luas dan menjangkau berbagai segmen. Dengan demikian, total responden yang berhasil dikumpulkan dan memenuhi syarat untuk dianalisis dalam penelitian ini adalah sebanyak 250 orang.