

BAB III

HASIL PENELITIAN

Bab ini memaparkan hasil analisis data penelitian yang telah didapatkan dari responden. Kemudian data akan diolah dan identitas demografis mereka akan diklasifikasikan berdasarkan karakteristiknya masing-masing. Proses pengolahan data diawali dengan tahap *editing* yang mencakup pemeriksaan kelengkapan dan konsistensi jawaban responden serta eliminasi data yang tidak memenuhi syarat. Tahap kedua dilanjutkan dengan *coding* untuk mengklasifikasikan data ke dalam format numerik sehingga diperoleh data yang siap dianalisis. Terakhir, analisis dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.8.

3.1 Deskripsi Karakteristik Responden

3.1.1 Profil Responden Berdasarkan Usia

Tabel 3.1 Distribusi Sebaran Usia Responden

Kelompok	Frekuensi	Persentase
18-21 tahun	38 orang	15%
22-25 tahun	123 orang	49%
26-29 tahun	61 orang	24%
> 30 tahun	28 orang	11%
Jumlah	250 orang	100%

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Distribusi usia responden didominasi oleh kelompok usia 22-25 tahun sebesar 49.20%. Rentang usia yang mendominasi dalam penelitian ini merupakan *digital native* dan pengguna aktif media sosial, di mana penyebaran isu boikot ini lebih masif di media digital. Hal ini memperlihatkan bahwa mereka adalah

kelompok yang rentan, cepat terpapar, dan responsif terhadap narasi boikot maupun isu afiliasi korporasi dengan krisis kemanusiaan.

3.1.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 3.2 Distribusi Sebaran Jenis Kelamin Responden

Kelompok	Frekuensi	Persentase
Perempuan	204 orang	82%
Laki-laki	46 orang	18%
Jumlah	250 orang	100%

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan. Temuan ini sesuai dengan karakteristik utama konsumen Unilever Indonesia yang memang didominasi oleh perempuan. Unilever Indonesia sendiri secara resmi mengakui bahwa sebagian besar konsumennya adalah perempuan yang menjadikan mereka sebagai kelompok konsumen inti perusahaan (Iconomics, 2021). Selain itu, perempuan dalam temuan ini memperlihatkan bahwa mereka merupakan pihak yang paling merasakan dilema ketika merek yang biasa mereka konsumsi terseret sentimen negatif. Hal ini menjadikan mereka sebagai kelompok yang rentan dan lebih peka terhadap isu boikot ini.

3.1.3 Profil Responden Berdasarkan Domisili

Tabel 3.3 Distribusi Sebaran Domisili Responden

Pulau	Frekuensi	Persentase
Jawa	212	84,8%
Sumatera	27	10,8%
Kalimantan	4	1,6%
Bali & Nusa Tenggara	3	1,2%
Sulawesi	2	0,8%
Maluku & Papua	2	0,8%
Jumlah	250 orang	100%

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Sebaran domisili responden menunjukkan Pulau Jawa sebagai kelompok mayoritas. Pulau Jawa merupakan area dengan aktivitas ekonomi tinggi dan infrastruktur digital yang lebih maju, sehingga paparan informasi masyarakatnya terhadap isu-isu yang sedang populer juga tinggi. Kondisi tersebut membuat kelompok dominan ini sangat rentan dan responsif terhadap narasi boikot dan isu kemanusiaan yang beredar cepat di media sosial. Temuan data ini memperlihatkan bahwa konsumen di wilayah yang dominan ini cenderung kritis terhadap setiap langkah yang dilakukan Unilever Indonesia untuk memulihkan perusahaan akibat isu boikot.

3.1.4 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 3.4 Distribusi Sebaran Tingkat Pendidikan

Kelompok	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK/Sederajat	114 orang	46%
Diploma	6 orang	2%
Sarjana	126 orang	50%
Pascasarjana	4 orang	2%
Jumlah	250 orang	100%

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Profil responden berdasarkan tingkat pendidikan memperlihatkan bahwa sampel penelitian didominasi oleh kelompok dengan latar belakang perguruan tinggi tingkat sarjana. Mayoritas konsumen yang diteliti tergolong memiliki kapasitas literasi informasi dan kemampuan berpikir kritis yang memadai. Hal ini menjadikan mereka sebagai kelompok yang rentan dan peka terhadap perkembangan isu boikot, karena mereka memiliki kecenderungan untuk menelusuri, menganalisis, dan mengevaluasi secara rasional setiap narasi krisis yang beredar luas di ruang digital.

3.1.5 Profil Responden Berdasarkan Aktivitas Utama

Tabel 3.5 Distribusi Sebaran Aktivitas Utama Responden

Kelompok	Frekuensi	Persentase
Mahasiswa	72 orang	29%
Pegawai Swasta	60 orang	24%
Freelance	52 orang	21%
Wirausaha/Wiraswasta	40 orang	16%
PNS/ASN	14 orang	6%
Tidak Bekerja	9 orang	4%
Pelajar/Santri	3 orang	1%
Jumlah	250 orang	100%

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Profil responden berdasarkan aktivitas utama menunjukkan bahwa sampel penelitian ini didominasi secara kuat oleh kalangan mahasiswa, pegawai swasta, dan *freelance*. Dominasi responden ini mewakili demografi konsumen yang memiliki otonomi penuh dalam menentukan pilihan konsumsi harian sekaligus merupakan pengguna internet yang sangat aktif. Karakteristik ini menjadikan mereka rentan terhadap paparan arus informasi, termasuk narasi boikot yang mengaitkan merek dengan isu kemanusiaan di media sosial.

3.1.6 Profil Responden Berdasarkan Pendapatan atau Uang Saku per Bulan

Tabel 3.6 Distribusi Sebaran Pendapatan atau Uang Saku Responden

Kelompok	Frekuensi	Persentase
< Rp500.000	26 orang	10%
Rp500.000 – Rp1.500.001	44 orang	18%
Rp1.500.000 – Rp2.500.001	46 orang	18%
Rp2.500.000 – Rp3.500.001	46 orang	18%
Rp3.500.000 – Rp4.500.001	30 orang	12%
> Rp4.500.000	58 orang	23%
Jumlah	250 orang	100%

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Profil responden berdasarkan tingkat pendapatan atau uang saku bulanan yang didapatkan dalam penelitian ini menunjukkan sebaran yang cukup merata. Komposisi ini memberikan gambaran terkait kemandirian finansial dari konsumen yang diteliti. Dominasi kelompok berdaya beli memadai ini sangat rentan terhadap isu boikot karena kemandirian finansial membuat mereka memiliki kebebasan atas pola konsumsi mereka sendiri. Ketika dihadapkan pada krisis merek yang menyinggung isu kemanusiaan, mereka memiliki keleluasaan untuk dengan mudah beralih ke merek alternatif.

3.1.7 Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Tabel 3.7 Distribusi Sebaran Status Perkawinan Responden

Kelompok	Frekuensi	Persentase
Belum Menikah	217 orang	87 %
Sudah Menikah	33 orang	13%
Jumlah	250 orang	100%

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Sebaran data berdasarkan status perkawinan memperlihatkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berstatus belum menikah. Berbeda dengan konsumen yang sudah berkeluarga dan cenderung terikat pada rutinitas belanja kebutuhan rumah tangga secara kolektif, individu yang belum menikah memiliki kebebasan penuh dan fleksibilitas pengeluaran. Keleluasaan ini menjadikan mereka rentan dan cepat bereaksi terhadap isu boikot, karena mereka bisa seketika beralih ke merek alternatif tanpa harus berkompromi atau mengganggu kebiasaan konsumsi anggota keluarga lainnya.

3.1.8 Profil Responden Berdasarkan Perilaku Boikot

Tabel 3.8 Distribusi Sebaran Perilaku Boikot Responden

Kelompok	Frekuensi	Persentase
Pernah, tetapi sudah tidak lagi	110 orang	44%
Ya, masih saya lakukan sampai saat ini	100 orang	40%
Tidak, dari awal saya tidak melakukan boikot	40 orang	16%
Jumlah	250 orang	100%

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Profil responden berdasarkan perilaku boikot bahwa mayoritas responden pernah terlibat dalam aksi boikot, namun sudah memutuskan untuk berhenti melakukannya. Pergeseran sikap dari menolak menjadi kembali menerima ini merepresentasikan bahwa strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh perusahaan seharusnya efektif dalam mengubah sentimen negatif konsumen menjadi lebih positif. Kendati demikian, keberadaan kelompok yang masih tetap memboikot hingga saat ini menandakan bahwa krisis belum sepenuhnya usai.

3.2 Dominasi Strategi Komunikasi Krisis Unilever Indonesia

Setelah melakukan penelusuran terhadap dokumentasi dan jejak digital upaya penanganan krisis yang dilakukan oleh Unilever Indonesia, perusahaan teridentifikasi mengimplementasikan tiga bentuk sub-strategi utama komunikasi krisis, yaitu *Deny*, *Bolstering*, dan *Adjusting Information*. Berdasarkan hasil rekapitulasi frekuensi publikasi dan tingkat eksposur media sosial, terlihat adanya variasi dominasi penerapan strategi yang dilakukan oleh perusahaan, sebagaimana disajikan pada Tabel 3.9 berikut.

Tabel 3.9 Pemetaan Dominasi Strategi Komunikasi Krisis Unilever Indonesia

Strategi (Sub-Strategi)	Frekuensi Publikasi			Eksposur Media Sosial	
	Website	Media Sosial	Lainnya	Jumlah Views	Jumlah Interaksi
<i>Deny (Denial)</i>	-	1	3	219k	1.814
<i>Bolstering (Reminder)</i>	3	3	1	231,1k	1.887
<i>Adjusting Information (Expression of Concern)</i>	6	4	-	192,9k	7.051

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Strategi *adjusting information* dengan sub-strategi *expression of concern* merupakan pendekatan yang paling mendominasi frekuensi publikasi resmi perusahaan dengan 6 kali melalui *website* resmi dan 4 kali melalui media sosial. Perusahaan secara konsisten mempublikasikan bentuk keprihatinan, penolakan terhadap kekerasan, serta penyaluran bantuan kemanusiaan. Dari segi interaksi publik di media sosial, strategi ini juga mencatatkan engagement yang tinggi, yakni mencapai 7.051 interaksi dengan total 192,9 ribu *views*.

Strategi *bolstering* dengan sub-strategi *reminder* mendominasi dari aspek jangkauan eksposur visual di media sosial, dengan perolehan *views* tertinggi mencapai 231,1 ribu dan 1.887 interaksi. Perusahaan secara intensif mengingatkan kembali komitmen kualitas, kontribusi ekonomi, serta konsistensi kehalalan produk melalui 3 publikasi di *website* dan 3 publikasi di media sosial perusahaan. Sebaliknya, strategi *deny* tercatat sebagai strategi yang paling minim mendapatkan publikasi resmi dari kanal utama korporat. Meskipun sempat mencatatkan 219 ribu *views* dari pemberitaan eksternal atau rilis klarifikasi bersama pihak ketiga, strategi penyangkalan ini tidak menjadi fokus utama narasi jangka panjang yang terus menerus diulang oleh perusahaan.

Temuan deskriptif ini mengonfirmasi bahwa perusahaan lebih mengedepankan pendekatan empati dengan ekspresi kepedulian serta penguatan identitas merek daripada terus-menerus memberikan bantahan. Variasi tingkat eksposur dan frekuensi inilah yang dapat merefleksikan sejauh mana perbedaan tingkat penerimaan serta efektivitas masing-masing strategi di mata audiens konsumen.

3.3 Deskripsi Variabel Penelitian

3.3.1 Rekapitulasi dan Kategorisasi Variabel Strategi *Deny* (X1)

Variabel Strategi *Deny* (X1) dalam model penelitian ini diukur melalui lima butir pertanyaan yang merepresentasikan dimensi utama berdasarkan klasifikasi strategi respons krisis Coombs (2007) dalam kerangka *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), yakni dimensi penyangkalan (*denial*).

Tabel 3.10 Distribusi Data Variabel Strategi *Deny* (X1)

Item	Skor										Mean
	5		4		3		2		1		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	65	26.0%	119	47.6%	21	8.4%	27	10.8%	18	7.2%	3.74
X1.2	92	36.8%	92	36.8%	20	8.0%	29	11.6%	17	6.8%	3.85
X1.3	90	36.0%	94	37.6%	21	8.4%	27	10.8%	18	7.2%	3.84
X1.4	87	34.8%	90	36.0%	26	10.4%	24	9.6%	23	9.2%	3.78
X1.5	86	34.4%	96	38.4%	24	9.6%	31	12.4%	13	5.2%	3.84
Mean Dimensi <i>Denial</i>											3.81
Mean Skor Variabel Strategi <i>Deny</i> (X1)											3.81

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Secara keseluruhan, variabel ini mendapatkan penilaian rata-rata yang cukup tinggi dengan nilai 3.81 yang menunjukkan bahwa mayoritas konsumen tidak hanya menyadari, tetapi juga menyetujui bahwa langkah penanganan krisis yang diambil oleh perusahaan sudah jelas dan tegas. Data distribusi pada dimensi *denial* menunjukkan bahwa konsumen juga merespons secara positif

upaya perusahaan dalam memberikan bantahan dan meluruskan informasi yang keliru terkait isu boikot.

Pernyataan bantahan yang disampaikan secara transparan, sebagaimana tercantum pada item X1.2, mendapatkan skor tertinggi dengan nilai 3.85. Namun, item X1.1 yang berkaitan dengan kejelasan bantahan resmi di awal krisis justru memiliki skor rata-rata yang paling rendah dengan nilai 3.74. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pernyataan perusahaan yang konsisten membantah isu justru dinilai memicu penolakan atau bahkan upaya tersebut dirasa masih kurang tepat oleh konsumen.

Selanjutnya, sebaran jawaban responden pada variabel strategi *deny* kemudian dikategorikan dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi. Penentuan interval untuk setiap kategori dilakukan dengan menggunakan rumus $I = R \div K$ (Sudjana, 2005). I merupakan interval atau lebar setiap kategori, R merupakan rentang yang dihitung dari selisih antara skor maksimum dan skor minimum, sedangkan K adalah jumlah kategori penilaian skala yang dalam penelitian ini berjumlah 5 kategori sesuai dengan skala Likert yang digunakan. Rentang dihitung dengan mengurangkan skor minimum dari skor maksimum, sehingga diperoleh:

$$I = \frac{(5 \times 5) - (5 \times 1)}{5}$$

$$I = \frac{25 - 5}{5}$$

$$I = \frac{20}{5} = 4$$

Nilai interval sebesar 4 ini menunjukkan lebar atau rentang skor untuk setiap kategori dalam variabel strategi *deny*. Setelah diketahui nilai interval, selanjutnya dilakukan pembagian kategori menjadi 5, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Kategorisasi variabel strategi *deny* tertera pada tabel 3.11 berikut.

Tabel 3.11 Kategorisasi Variabel Strategi *Deny* (X1)

Kategori	Interval	f	%
Sangat Setuju	> 21 – 25	106	42.4%
Setuju	> 17 – 21	97	38.8%
Cukup Setuju	> 13 – 17	1	0.4%
Tidak Setuju	> 9 – 13	6	2.4%
Sangat Tidak Setuju	5 – 9	40	16.0%
Jumlah		250	100%

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Berdasarkan hasil kategorisasi ini, apabila kelompok responden yang memilih kategori “Sangat Setuju” (42.4%) dan “Setuju” (38.8%) dijumlahkan maka mendominasi dengan angka 81.2%. Tingginya angka ini memberikan penegasan bahwa mayoritas konsumen merasa bahwa bantahan yang dikeluarkan perusahaan telah disampaikan secara transparan, konsisten, aktif dan tersampaikan melalui saluran komunikasi yang tepat. Tindakan tersebut tidak hanya dipandang konsumen sebagai tindakan reaktif saja, tetapi juga sebagai bentuk ketegasan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Kendati demikian, dilihat pada distribusi kategori “Sangat Tidak Setuju” dengan jumlah 16% memperlihatkan bahwa masih ada beberapa responden yang menolak upaya perusahaan. Penolakan ini menegaskan bahwa terdapat kelompok konsumen yang skeptis dan menolak narasi bantahan yang dibangun oleh organisasi. Bagi mereka, pernyataan bantahan tersebut dinilai masih

kurang transparan atau sekadar klaim sepihak. Bukannya memulihkan kepercayaan, langkah tersebut justru memicu penolakan oleh sebagian konsumen.

3.3.2 Rekapitulasi dan Kategorisasi Variabel Strategi *Bolstering* (X2)

Variabel Strategi *Bolstering* (X2) dalam model penelitian ini diukur melalui lima butir pernyataan yang merepresentasikan dimensi utama berdasarkan tipologi respons krisis Coombs (2007) dalam kerangka SCCT, yakni dimensi pengingat (*reminder*).

Tabel 3.12 Distribusi Data Variabel Strategi *Bolstering* (X2)

Item	Skor										Mean
	5		4		3		2		1		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	78	31.2%	117	46.8%	18	7.2%	22	8.8%	15	6.0%	3,88
X2.2	99	39.6%	99	39.6%	19	7.6%	20	8.0%	13	5.2%	4,00
X2.3	81	32.4%	115	46.0%	22	8.8%	18	7.2%	14	5.6%	3,92
X2.4	72	28.8%	125	50.0%	17	6.8%	23	9.2%	13	5.2%	3,88
X2.5	79	31.6%	119	47.6%	17	6.8%	23	9.2%	12	4.8%	3,92
Mean Dimensi <i>Reminder</i>											3.92
Mean Variabel Strategi <i>Bolstering</i> (X2)											3.92

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Strategi *bolstering* yang dijalankan oleh Unilever Indonesia mendapatkan skor rata-rata yang sangat tinggi, yaitu 3.92. Angka ini menegaskan bahwa konsumen memberikan apresiasi yang tinggi dan menerima dengan baik langkah-langkah afektif yang dilakukan oleh perusahaan untuk merangkul kembali masyarakat di tengah krisis yang menimpa.

Pada dimensi *reminder*, item X2.2 menghasilkan skor tertinggi dengan nilai 4.00 yang mengindikasikan langkah Unilever Indonesia untuk mempublikasikan dan mengingatkan kembali masyarakat mengenai sertifikasi

Sistem Jaminan Produk Halal (SJPH) yang dimiliki perusahaan dinilai sebagai informasi yang sangat krusial. Konsumen menilai pengingat soal kehalalan produk ini penting. Langkah pengingat ini juga dinilai disampaikan pada waktu yang tepat saat krisis berlangsung (X2.3).

Sebaran jawaban responden pada variabel strategi *bolstering* kemudian dikategorikan dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi. Penentuan interval untuk setiap kategori dilakukan dengan menggunakan rumus $I = R \div K$ (Sudjana, 2005). I merupakan interval atau lebar setiap kategori, R merupakan rentang yang dihitung dari selisih antara skor maksimum dan skor minimum, sedangkan K adalah jumlah kategori penilaian skala yang dalam penelitian ini berjumlah 5 kategori sesuai dengan skala Likert yang digunakan. Rentang dihitung dengan mengurangkan skor minimum dari skor maksimum, sehingga diperoleh nilai interval sebagai berikut.

$$I = \frac{(5 \times 5) - (5 \times 1)}{5}$$

$$I = \frac{25 - 5}{5}$$

$$I = \frac{20}{5} = 4$$

Nilai interval sebesar 4 ini menunjukkan lebar atau rentang skor untuk setiap kategori dalam variabel strategi *bolstering*. Setelah diketahui nilai interval, selanjutnya dilakukan pembagian kategori menjadi 5, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Kategorisasi variabel strategi *bolstering* tertera pada Tabel 3.13 berikut.

Tabel 3.13 Kategorisasi Variabel Strategi *Bolstering* (X2)

Kategori	Interval	f	%
Sangat Setuju	> 21 – 25	114	46%
Setuju	> 17 – 21	95	38%
Cukup Setuju	> 13 – 17	11	4%
Tidak Setuju	> 9 – 13	2	1%
Sangat Tidak Setuju	5 – 9	28	11%
Jumlah		250	100%

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Hasil kategorisasi pada variabel strategi *bolstering* semakin mempertegas keberhasilan pendekatan emosional yang dilakukan oleh Unilever Indonesia. Apabila dijumlahkan, kelompok responden yang memilih kategori “Sangat Setuju” (46%) dan “Setuju” (38%) menghasilkan kelompok mayoritas sebesar 84%. Dominasi ini menandakan bahwa konsumen memandang strategi ini bukan sebagai pencitraan. Upaya perusahaan untuk mengingatkan kembali sejarah panjang kehadiran perusahaan, kontribusi untuk negeri, serta mengingatkan status kehalalan produk dinilai sebagai langkah simpatik yang relevan dan tepat sasaran di tengah memanasnya isu boikot.

Meski mendapatkan penerimaan yang signifikan, namun tetap menyisakan sekelompok kecil konsumen yang skeptis. Kelompok “Sangat Tidak Setuju” sebanyak 11% mengindikasikan bahwa bagi sebagian kecil konsumen merasakan kekecewaan yang mendalam terhadap isu afiliasi. Bagi kelompok ini, narasi sejarah dan kontribusi, maupun sertifikasi halal tidak serta-merta dapat menghilangkan pandangan negatif mereka. Konsumen memandang strategi simpatik ini hanya sebagai pengendalian krisis semata.

3.3.3 Rekapitulasi dan Kategorisasi Variabel *Adjusting Information* (X3)

Pada penelitian ini, variabel *Adjusting Information* (X3) diukur melalui tujuh butir pertanyaan yang merepresentasikan dimensi ekspresi kepedulian (*expression of concern*) berdasarkan strategi respons krisis Coombs (2007) dalam kerangka SCCT.

Tabel 3.14 Distribusi Data Variabel *Adjusting Information* (X3)

Item	Skor										Mean
	5		4		3		2		1		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X3.1	94	37.6%	111	44.4%	19	7.6%	15	6.0%	11	4.4%	4,05
X3.2	86	34.4%	119	47.6%	19	7.6%	17	6.8%	9	3.6%	4,02
X3.3	79	31.6%	128	51.2%	15	6.0%	17	6.8%	11	4.4%	3,99
X3.4	90	36.0%	117	46.8%	18	7.2%	18	7.2%	7	2.8%	4,06
X3.5	83	33.2%	123	49.2%	17	6.8%	19	7.6%	8	3.2%	4,02
X3.6	80	32.0%	124	49.6%	19	7.6%	10	4.0%	17	6.8%	3,96
X3.7	93	37.2%	114	45.6%	17	6.8%	13	5.2%	13	5.2%	4,04
Mean Dimensi <i>Expression of Concern</i>											4.02
Mean Variabel <i>Adjusting Information (X3)</i>											4.02

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Dimensi *expression of concern* mencapai rata-rata skor tertinggi dengan angka 4.02. Tingginya angka ini menandakan bahwa konsumen sangat mengapresiasi cara perusahaan menunjukkan empati dan keberpihakkan mereka terhadap krisis kemanusiaan. Pada item X3.4 dengan skor 4.06 yang menjadi angka tertinggi dalam variabel ini mencerminkan pernyataan konsumen yang ternyata menilai bahwa kepedulian Unilever Indonesia terhadap isu kemanusiaan bersifat konsisten, bukan hanya sekadar tindakan reaktif sesaat akibat adanya tekanan boikot. Kepercayaan ini semakin diperkuat oleh tingginya skor pada item X3.1 dan X3.2, di mana mayoritas konsumen setuju bahwa bantuan yang dilakukan adalah wujud aksi nyata yang transparan.

Keberhasilan strategi ini juga terlihat dari kemampuannya menyentuh sisi personal konsumen. Pada item X3.7 yang mendapat skor 4.04, terlihat jelas bahwa sikap perusahaan berhasil selaras dengan nilai-nilai moral yang diyakini oleh konsumen itu sendiri. Keselarasan nilai inilah yang menjadi faktor penting dalam meredam amarah publik di tengah krisis yang sangat sensitif. Meski hampir seluruh item mendapat apresiasi tinggi, item X3.6 yang membahas mengenai ketepatan waktu perusahaan dalam menyatakan posisinya mendapatkan skor yang cenderung lebih rendah di antara yang lain, yakni 3.96. Meskipun angka ini masih tergolong tinggi, hal ini memberikan indikasi bahwa terdapat sebagian kecil konsumen yang merasa respons perusahaan terkait isu geopolitik di awal krisis dirasa agak terlambat.

Kemudian sebaran jawaban responden pada variabel *adjusting information* dikategorikan dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi. Penentuan interval untuk setiap kategori dilakukan dengan menggunakan rumus $I = R \div K$ (Sudjana, 2005). I merupakan interval atau lebar setiap kategori, R merupakan rentang yang dihitung dari selisih antara skor maksimum dan skor minimum, sedangkan K adalah jumlah kategori penilaian skala yang dalam penelitian ini berjumlah 5 kategori sesuai dengan skala Likert yang digunakan. Rentang dihitung dengan mengurangkan skor minimum dari skor maksimum, sehingga diperoleh perhitungan sebagai berikut.

$$I = \frac{(7 \times 5) - (7 \times 1)}{5}$$

$$I = \frac{35 - 7}{5}$$

$$I = \frac{28}{5} = 5.6$$

Nilai interval sebesar 5.6 ini menunjukkan lebar atau rentang skor untuk setiap kategori dalam variabel *adjusting information*. Setelah diketahui nilai interval, selanjutnya dilakukan pembagian kategori menjadi 5, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Kategorisasi variabel *adjusting information* tertera pada Tabel 3.15 berikut.

Tabel 3.15 Kategorisasi Variabel *Adjusting Information* (X3)

Kategori	Interval	f	%
Sangat Setuju	> 29.4 – 35	142	57%
Setuju	> 23.8 – 29.4	80	32%
Cukup Setuju	> 18.2 – 23.8	4	2%
Tidak Setuju	> 12.6 – 18.2	5	2%
Sangat Tidak Setuju	7 – 12.6	19	8%
Jumlah		250	100%

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Apabila menggabungkan kategori “Sangat Setuju” (57%) dan “Setuju” (32%), terlihat bahwa 89% atau mayoritas responden memberikan penerimaan yang dominan positif. Tingginya persentase penerimaan ini menandakan bahwa hampir seluruh konsumen melihat langkah empati yang dilakukan Unilever Indonesia merupakan langkah yang paling berpengaruh dibenak konsumen.

Tingginya persentase penerimaan strategi ini juga mencerminkan bahwa kelompok konsumen yang menolak strategi ini minim. Gabungan responden pada kategori “Tidak Setuju” dan “Sangat Tidak Setuju” hanya menyisakan 10%. Keberadaan kelompok ini menunjukkan bahwa bagi sebagian kecil konsumen yang berpendirian teguh melihat sebesar apa pun aksi kemanusiaan yang dilakukan Unilever Indonesia tetap mereka curigai sebagai sebatas strategi pemulihan reputasi belaka, bukan bentuk empati yang tulus.

3.3.4 Rekapitulasi dan Kategorisasi Variabel Reputasi Perusahaan (Y)

Variabel Reputasi Perusahaan (Y) pada penelitian ini diukur melalui sepuluh butir pertanyaan yang merepresentasikan empat dimensi utama berdasarkan kerangka reputasi perusahaan oleh Fombrun (1996). Pada dimensi kredibilitas (*credibility*) direspresentasikan melalui 2 butir pertanyaan, keterpercayaan (*trustworthiness*) melalui 3 pertanyaan, keandalan (*reliability*) juga melalui 3 pertanyaan, dan tanggung jawab sosial (*social responsibility*) melalui 2 butir pertanyaan.

Tabel 3.16 Distribusi Data Variabel Reputasi Perusahaan (Y)

Item	Skor										Mean
	5		4		3		2		1		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y.2	97	38.8%	107	42.8%	17	6.8%	19	7.6%	10	4.0%	4,05
Y.3	93	37.2%	114	45.6%	16	6.4%	17	6.8%	10	4.0%	4,05
Mean Dimensi <i>Credibility</i>											4.05
Y.4	85	34.0%	120	48.0%	13	5.2%	23	9.2%	9	3.6%	4.00
Y.5	75	30.0%	124	49.6%	24	9.6%	21	8.4%	6	2.4%	3,96
Y.6	84	33.6%	118	47.2%	18	7.2%	21	8.4%	9	3.6%	3,99
Mean Dimensi <i>Trustworthiness</i>											3.98
Y.7	77	30.8%	124	49.6%	17	6.8%	23	9.2%	9	3.6%	3,95
Y.8	83	33.2%	119	47.6%	17	6.8%	20	8.0%	11	4.4%	3,97
Y.9	77	30.8%	129	51.6%	15	6.0%	17	6.8%	12	4.8%	3,97
Mean Dimensi <i>Reliability</i>											3.96
Y.10	81	32.4%	115	46.0%	21	8.4%	18	7.2%	15	6.0%	3,92
Y.11	89	35.6%	113	45.2%	18	7.2%	25	10.0%	5	2.0%	4,02
Mean Dimensi <i>Social Responsibility</i>											3.97
Mean Variabel Reputasi Perusahaan (Y)											3.99

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Variabel ini memperoleh rata-rata skor yang baik, yaitu 3.99 yang mengindikasikan bahwa masyarakat masih memiliki pandangan yang positif terhadap posisi dan nama baik Unilever Indonesia. Dimensi *credibility* memiliki skor rata-rata tertinggi, yakni 4.05. Tingginya penilaian pada dimensi ini dipengaruhi oleh item Y.2 dan Y.3 yang sama-sama menghasilkan skor 4.05.

Hal ini menunjukkan bahwa konsumen memandang pesan-pesan yang dikeluarkan oleh Unilever Indonesia mencerminkan sikap yang dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, publik juga masih mengakui bahwa secara historis perusahaan memang telah memiliki nama baik dan rekam jejak yang positif.

Pandangan positif tersebut juga berlanjut pada dimensi *trustworthiness* dan *social responsibility*. Responden memberikan apresiasi yang cukup tinggi (skor 3.99 pada item Y.6) terhadap keberanian perusahaan untuk tampil menghadapi isu dan tidak menghindar dari tekanan publik. Reputasi perusahaan yang selama ini dikenal luas aktif dalam berbagai kegiatan sosial di Indonesia (Y.11) juga mendapatkan persetujuan tinggi di angka 4.02. Hal ini menandakan bahwa rekam jejak kontribusi sosial organisasi di masa lalu masih melekat kuat dalam ingatan mayoritas konsumen.

Meskipun secara keseluruhan dinilai sangat baik, tetap terdapat celah keraguan dari konsumen yang terlihat pada dimensi *reliability* yang mendapatkan skor rata-rata paling rendah dibandingkan dimensi lainnya (3.96). Item Y.7 yang mengukur konsistensi sikap perusahaan dari waktu ke waktu mendapatkan skor 3.95. Selain itu, pandangan konsumen terkait kepedulian sosial perusahaan tanpa dilatarbelakangi oleh orientasi profit (Y.10) juga mendapat skor 3.92. Meski angka ini masih tergolong tinggi, skor ini mengisyaratkan bahwa sebagian konsumen masih bersikap waspada dan menantikan pembuktian konsistensi perusahaan dalam jangka panjang sebelum benar-benar memberikan kepercayaan penuhnya kembali.

Selanjutnya, sebaran jawaban responden pada variabel reputasi perusahaan akan dikategorikan dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi. Penentuan interval untuk setiap kategori dilakukan dengan menggunakan rumus $I = R \div K$ (Sudjana, 2005). I merupakan interval atau lebar setiap kategori, R merupakan rentang yang dihitung dari selisih antara skor maksimum dan skor minimum, sedangkan K adalah jumlah kategori penilaian skala yang dalam penelitian ini berjumlah 5 kategori sesuai dengan skala Likert yang digunakan. Rentang dihitung dengan mengurangkan skor minimum dari skor maksimum, sebagai berikut.

$$I = \frac{(10 \times 5) - (10 \times 1)}{5}$$

$$I = \frac{50 - 10}{5}$$

$$I = \frac{40}{5} = 8$$

Nilai interval sebesar 8 ini menunjukkan lebar atau rentang skor untuk setiap kategori dalam variabel reputasi perusahaan. Setelah diketahui nilai interval, selanjutnya dilakukan pembagian kategori menjadi 5, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Kategorisasi variabel reputasi perusahaan tertera pada Tabel 3.17 berikut.

Tabel 3.17 Kategorisasi Variabel Reputasi Perusahaan (Y)

Kategori	Interval	f	%
Sangat Setuju	> 42 – 50	135	54%
Setuju	> 34 – 42	83	33%
Cukup Setuju	> 26 – 34	4	2%
Tidak Setuju	> 18 – 26	6	2%
Sangat Tidak Setuju	10 – 18	22	9%
Jumlah		250	100%

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Dominasi angka gabungan sebesar 87% dari responden yang memilih kategori “Sangat Setuju” (54%) dan “Setuju” (33%) memberikan makna bahwa fondasi reputasi yang telah dibangun oleh perusahaan selama bertahun-tahun ternyata memiliki daya tahan yang sangat baik. Meskipun organisasi sempat dihadapkan pada krisis boikot yang sangat masif dan sensitif, sebagian besar konsumen pada akhirnya tetap memandang perusahaan sebagai entitas yang kredibel, berani bertanggung jawab, dan memiliki rekam jejak sosial yang positif.

Namun di sisi lain, data ini juga memperlihatkan kerusakan yang ditinggalkan oleh krisis yang terjadi. Terdapat sekitar 11% responden yang terdiri dari kategori “Sangat Tidak Setuju” (9%) dan “Tidak Setuju” (2%). Keberadaan kelompok ini mengisyaratkan bahwa bagi sebagian kecil masyarakat, isu yang beredar sudah terlanjur mencoreng nama baik perusahaan. Kelompok ini adalah mereka yang masih enggan mengubah pandangan negatifnya dan meragukan kredibilitas organisasi akibat krisis yang terjadi.

3.3.5 Rekapitulasi dan Kategorisasi Variabel Kepercayaan Konsumen (Z)

Terakhir, variabel Kepercayaan Konsumen (Z) diukur melalui tiga belas butir pertanyaan yang merepresentasikan lima dimensi utama berdasarkan kerangka kepercayaan konsumen Kotler & Keller (2016). Pertama dimensi kemampuan (*ability*) terdiri atas 3 butir pertanyaan, kebajikan (*benevolence*) terdiri atas 2 butir pertanyaan, integritas (*integrity*) dan kesediaan untuk bergantung (*willingness to depend*) masing-masing terdiri atas 3 butir pertanyaan, dan kompetensi (*competence*) terdiri atas 2 butir pertanyaan.

Tabel 3.18 Distribusi Data Variabel Kepercayaan Konsumen (Z)

Item	Skor										Mean
	5		4		3		2		1		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z.1	91	36.4%	108	43.2%	19	7.6%	20	8.0%	12	4.8%	3.98
Z.2	97	38.8%	113	45.2%	12	4.8%	22	8.8%	6	2.4%	4.09
Z.3	85	34.0%	122	48.8%	13	5.2%	21	8.4%	9	3.6%	4.01
Mean Dimensi <i>Ability</i>											4.03
Z.5	82	32.8%	118	47.2%	18	7.2%	24	9.6%	8	3.2%	3.97
Z.6	76	30.4%	128	51.2%	13	5.2%	22	8.8%	11	4.4%	3.94
Mean Dimensi <i>Benevolence</i>											3.96
Z.7	58	23.2%	135	54.0%	23	9.2%	25	10.0%	9	3.6%	3.83
Z.8	75	30.0%	127	50.8%	16	6.4%	16	6.4%	16	6.4%	3.92
Z.9	76	30.4%	117	46.8%	21	8.4%	30	12.0%	6	2.4%	3.91
Mean Dimensi <i>Integrity</i>											3.89
Z.10	62	24.8%	123	49.2%	17	6.8%	29	11.6%	19	7.6%	3.72
Z.11	70	28.0%	113	45.2%	17	6.8%	28	11.2%	22	8.8%	3.72
Z.12	75	30.0%	109	43.6%	22	8.8%	22	8.8%	22	8.8%	3.77
Mean Dimensi <i>Willingness to Depend</i>											3.74
Z.13	58	23.2%	134	53.6%	25	10.0%	22	8.8%	11	4.4%	3.82
Z.15	87	34.8%	111	44.4%	19	7.6%	22	8.8%	11	4.4%	3.96
Mean Dimensi <i>Competence</i>											3.89
Mean Variabel Kepercayaan Konsumen (Z)											3.90

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Variabel ini memperoleh rata-rata skor 3.90 yang menunjukkan bahwa secara umum tingkat kepercayaan konsumen sudah berada di arah yang positif, namun konsumen terlihat sedikit lebih berhati-hati dan menahan diri jika dibandingkan dengan besarnya persetujuan mereka pada strategi komunikasi di tabel-tabel sebelumnya. Kepercayaan konsumen saat ini bertumpu paling kuat pada dimensi *ability* yang memiliki rata-rata tertinggi sebesar 4.03. Item Z.2 di dalam dimensi ini bahkan memiliki skor yang sangat tinggi dengan angka 4.09. Tingginya skor tersebut menandakan konsumen masih percaya bahwa Unilever Indonesia tetap mampu mempertahankan kualitas produk dan standar pelayanan terbaiknya meskipun sedang berada di bawah tekanan krisis yang berat. Konsumen juga cukup merasakan adanya *benevolence* atau niat baik (dengan

mean 3.96), di mana mereka merasa perusahaan tidak mengorbankan pelanggan demi menyelamatkan bisnis.

Kendati demikian, dimensi *willingness to depend* memiliki rata-rata paling rendah, yakni 3.74. Dilihat dari item-item yang ada di dimensi ini, mulai dari item Z.10 terkait kesediaan konsumen untuk terus menggunakan produk dan item Z.11 terkait pernyataan konsumen tidak beralih ke merek pesaing, mengalami kemerosotan skor ke angka 3.72. Pada item-item tersebut dilihat dari frekuensi pada kelompok responden yang memilih jawaban “Tidak Setuju” dan “Sangat Tidak Setuju” mengalami peningkatan dibandingkan dimensi yang lain. Melalui data distribusi ini terlihat bahwa konsumen merasa Unilever Indonesia cukup mumpuni, jujur, dan berniat baik. Akan tetapi, hal tersebut tidak serta-merta membuat konsumen langsung merasa sepenuhnya nyaman atau berani menanggung risiko sosial untuk kembali loyal dan bergantung pada merek tersebut saat krisis boikot masih belum mereda.

Pada tahap selanjutnya data sebaran jawaban responden pada variabel kepercayaan konsumen akan dikategorisasikan dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi. Penentuan interval untuk setiap kategori dilakukan dengan menggunakan rumus $I = R \div K$ (Sudjana, 2005). I merupakan interval atau lebar setiap kategori, R merupakan rentang yang dihitung dari selisih antara skor maksimum dan skor minimum, sedangkan K adalah jumlah kategori penilaian skala yang dalam penelitian ini berjumlah 5 kategori sesuai dengan skala Likert yang digunakan. Rentang dihitung dengan mengurangkan skor minimum dari skor maksimum, sehingga diperoleh penghitungan sebagai berikut.

$$I = \frac{(13 \times 5) - (13 \times 1)}{5}$$

$$I = \frac{65 - 13}{5}$$

$$I = \frac{52}{5} = \mathbf{10.4}$$

Nilai interval sebesar 10.4 ini menunjukkan lebar atau rentang skor untuk setiap kategori dalam variabel kepercayaan konsumen. Setelah diketahui nilai interval, selanjutnya dilakukan pembagian kategori menjadi 5, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Kategorisasi variabel kepercayaan konsumen tertera pada Tabel 3.19 berikut.

Tabel 3.19 Kategorisasi Variabel Kepercayaan Konsumen (Z)

Kategori	Interval	f	%
Sangat Setuju	> 54.6 – 65	133	53%
Setuju	> 44.2 – 54.6	78	31%
Cukup Setuju	> 33.8 – 44.2	8	3%
Tidak Setuju	> 23.4 – 33.8	11	4%
Sangat Tidak Setuju	13 – 23.4	20	8%
Jumlah		250	100%

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Mayoritas responden dari gabungan kategori “Sangat Setuju” (53%) dan “Setuju” (31%) mendominasi dengan total 85%. Angka yang sangat besar ini menjelaskan bahwa pada dasarnya kepercayaan konsumen terhadap Unilever Indonesia masih tergolong kuat. Meskipun didominasi oleh sentimen positif, data dalam tabel ini juga memperlihatkan adanya kelompok konsumen yang masih menahan kepercayaannya. Sebesar 12% responden yang terdiri dari kategori “Sangat Tidak Setuju” (8%) dan “Tidak Setuju” (4%) menunjukkan keberadaan kelompok minoritas. Hal ini menandakan bahwa keraguan akibat isu boikot belum sepenuhnya hilang bagi sebagian konsumen. Bagi mereka,

untuk dapat memulihkan rasa percaya dan kembali menggunakan produk Unilever Indonesia membutuhkan pembuktian yang jauh lebih jelas, berdampak, dan berjangka panjang.

3.4 Deskripsi Perilaku Boikot oleh Responden

Analisis deskriptif berdasarkan kelompok perilaku boikot dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai bagaimana persepsi konsumen bervariasi sesuai dengan tingkat keterlibatan mereka dalam aksi boikot terhadap produk Unilever Indonesia. Pada penelitian ini, responden dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama, yaitu: (1) konsumen yang masih melakukan boikot ($n = 100$); (2) konsumen yang pernah melakukan boikot namun saat ini sudah berhenti ($n = 110$); dan (3) konsumen yang tidak pernah melakukan boikot sejak awal krisis ($n = 40$). Pemetaan persepsi ini berfungsi untuk mengevaluasi sejauh mana pesan-pesan komunikasi krisis organisasi mampu menembus resistensi kelompok konsumen yang aktif memboikot, mengelola kepercayaan kelompok konsumen yang kembali loyal, serta mempertahankan persepsi positif dari kelompok konsumen yang secara konsisten tetap mengonsumsi produk perusahaan di tengah krisis.

3.4.1 Rekapitulasi Mean Responden yang Masih Melakukan Boikot

Sebanyak 100 responden dari total 250 responden (40%) dalam penelitian ini menyatakan bahwa hingga saat penelitian ini dilakukan mereka masih konsisten memboikot produk-produk Unilever Indonesia. Berdasarkan data distribusi yang terlampir pada Tabel 3.20, rata-rata persepsi terhadap seluruh variabel dalam model penelitian, kelompok ini berada pada kisaran kategori netral hingga cukup rendah.

Tabel 3.20 Distribusi Mean Responden yang Masih Melakukan Boikot

Item	X1	X2	X3	Y	Z
X1.1	3,44				
X1.2	3,39				
X1.3	3,62				
X1.4	3,43				
X1.5	3,52				
Total Mean	3,50				
X2.1		3,58			
X2.2		3,69			
X2.3		3,67			
X2.4		3,59			
X2.5		3,66			
Total Mean		3.64			
X3.1			3,62		
X3.2			3,79		
X3.3			3,64		
X3.4			3,77		
X3.5			3,73		
X3.6			3,65		
X3.7			3,65		
Total Mean			3.69		
Y.2				3,73	
Y.3				3,68	
Y.4				3,68	
Y.5				3,70	
Y.6				3,69	
Y.7				3,65	
Y.8				3,63	
Y.9				3,68	
Y.10				3,65	
Y.11				3,71	
Total Mean				3.68	
Z.1					3,68
Z.2					3,77
Z.3					3,74
Z.5					3,67
Z.6					3,65
Z.7					3,54
Z.8					3,58
Z.9					3,59
Z.10					3,17
Z.11					3,18
Z.12					3,20
Z.13					3,44
Z.15					3,62
Total Mean					3.53

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Pada variabel strategi komunikasi krisis (X1, X2, dan X3) rata-rata tertinggi berada pada kelompok narasi kepedulian kemanusiaan (X3 = 3,69), terutama pada persepsi atas bantuan nyata melalui Palang Merah dan Bulan Sabit Merah Internasional (X3.2 = 3,79). Hal ini mengindikasikan bahwa aksi konkret dalam bentuk donasi kemanusiaan relatif lebih dapat diterima oleh kelompok yang masih melakukan boikot dibandingkan dengan sekadar pesan bantahan formal (X1.2 = 3,39).

Meskipun demikian, penilaian terhadap reputasi organisasi ($Y = 3,68$) dan kepercayaan konsumen ($Z = 3,50$) menunjukkan persepsi yang cukup negatif. Penilaian terendah pada kelompok ini berada pada variabel kepercayaan (Z), khususnya pada dimensi *willingness to depend* atau kesediaan konsumen untuk bergantung kembali menggunakan produk-produk Unilever Indonesia ($Z.10 = 3,17$; $Z.11 = 3,18$; $Z.12 = 3,20$). Temuan ini mempertegas bahwa bagi kelompok yang masih aktif memboikot, kejelasan informasi krisis, klarifikasi kehalalan, bahkan ekspresi kepedulian yang dilakukan perusahaan belum cukup kuat untuk memicu keputusan pembelian kembali, karena dorongan moral dan resistensi emosional terhadap isu geopolitik masih mendominasi pertimbangan mereka.

3.4.2 Rekapitulasi Data Responden yang Pernah Melakukan Boikot

Selain kelompok responden yang masih melakukan boikot, penelitian ini juga didominasi oleh kelompok responden yang sebelumnya pernah melakukan boikot terhadap produk Unilever Indonesia namun telah menghentikan aksinya, yakni sejumlah 110 responden (44%). Berbeda dari kelompok sebelumnya, responden yang sempat memboikot ini menunjukkan persepsi yang cenderung

lebih positif terhadap seluruh upaya komunikasi krisis maupun pemulihan reputasi perusahaan. Hal ini ditunjukkan melalui data mean sesuai distribusi per variabel yang telah tercantum pada Tabel 3.21 berikut.

Tabel 3.21 Distribusi Mean Responden yang Pernah Melakukan Boikot

Item	X1	X2	X3	Y	Z
X1.1	4.01				
X1.2	4.17				
X1.3	4.07				
X1.4	4.05				
X1.5	4.10				
Total Mean	4.08				
X2.1		4.17			
X2.2		4.21			
X2.3		4.11			
X2.4		4.05			
X2.5		4.18			
Total Mean		4.14			
X3.1			4.31		
X3.2			4.20		
X3.3			4.27		
X3.4			4.23		
X3.5			4.23		
X3.6			4.08		
X3.7			4.28		
Total Mean			4.23		
Y.2				4.27	
Y.3				4.25	
Y.4				4.18	
Y.5				4.16	
Y.6				4.18	
Y.7				4.15	
Y.8				4.25	
Y.9				4.17	
Y.10				4.11	
Y.11				4.24	
Total Mean				4.20	
Z.1					4.11
Z.2					4.28
Z.3					4.14
Z.5					4.18
Z.6					4.10
Z.7					4.07
Z.8					4.08
Z.9					4.16
Z.10					4.01
Z.11					4.00

Item	X1	X2	X3	Y	Z
Z.12					4.09
Z.13					4.09
Z.15					4.21
Total Mean					4.12

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Kelompok ini memberikan skor rata-rata tertinggi pada dimensi *expression of concern* dalam variabel *adjusting information* ($X3 = 4,23$). Nilai tertinggi dalam variabel ini ada pada transparansi bantuan donasi ($X3.1 = 4,31$) serta pernyataan kejelasan posisi perusahaan terhadap isu geopolitik yang terjadi ($X3.3 = 4,27$). Tingginya penilaian tersebut mengindikasikan bahwa upaya Unilever Indonesia tepat sasaran, yakni kepada mereka yang sebelumnya sempat terpengaruh isu tetapi terbuka untuk menerima penjelasan resmi dari perusahaan. Dampaknya terlihat jelas pada persepsi reputasi ($Y = 4,20$) dan kepercayaan konsumen ($Z = 4,12$), di mana indikator kemampuan mengelola krisis ($Z.2 = 4,28$) dan kenyamanan menjadi pelanggan ($Z.15 = 4,21$) tercatat tinggi. Kelompok ini menjadi bukti empiris keberhasilan pemulihan, di mana transparansi krisis berhasil mengubah kembali keraguan menjadi loyalitas konsumen.

3.4.3 Rekapitulasi Data Responden yang Tidak Melakukan Boikot

Meskipun responden dalam penelitian ini didominasi oleh mereka yang pernah maupun masih melakukan tindakan boikot terhadap produk-produk Unilever Indonesia sampai saat ini. Namun berdasarkan penelitian ini ditemukan terdapat 40 responden (16%) yang menyatakan bahwa mereka tidak pernah terlibat dalam aksi boikot terhadap produk Unilever Indonesia sejak awal krisis. Data distribusi pada Tabel 3.22 memperlihatkan bahwa responden dalam kelompok ini menunjukkan pola penilaian yang paling beragam.

Tabel 3.22 Distribusi Mean Responden yang Tidak Melakukan Boikot

Item	X1	X2	X3	Y	Z
X1.1	3.78				
X1.2	3.88				
X1.3	3.78				
X1.4	3.88				
X1.5	3.95				
Total Mean	3.85				
X2.1		3.85			
X2.2		4.23			
X2.3		4.05			
X2.4		4.15			
X2.5		3.85			
Total Mean		4.03			
X3.1			4.40		
X3.2			4.13		
X3.3			4.08		
X3.4			4.33		
X3.5			4.15		
X3.6			4.40		
X3.7			4.38		
Total Mean			4.26		
Y.2				4.23	
Y.3				4.45	
Y.4				4.28	
Y.5				4.08	
Y.6				4.20	
Y.7				4.15	
Y.8				4.08	
Y.9				4.13	
Y.10				4.05	
Y.11				4.23	
Total Mean				4.19	
Z.1					4.40
Z.2					4.38
Z.3					4.35
Z.5					4.13
Z.6					4.25
Z.7					3.90
Z.8					4.30
Z.9					4.00
Z.10					4.30
Z.11					4.33
Z.12					4.33
Z.13					4.05
Z.15					4.15
Total Mean					4.22

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Nilai rata-rata variabel strategi *deny* (X1) berada pada tingkat yang paling rendah yaitu 3.85, dengan skor item bantahan transparan (X1.1 = 3.78 dan X1.3 = 3.78) yang relatif terbatas. Penilaian meningkat ke tingkat moderat pada variabel strategi *bolstering* (X2) melalui narasi penguatan kontribusi positif dan kehalalan (4.03). Penilaian melonjak sangat tinggi pada variabel strategi *adjusting information* (X3) dengan skor rata-rata sebesar 4.26.

Pada variabel X3, item penyelarasan nilai moral (X3.7 = 4.38) dan konsistensi kepedulian (X3.4 = 4.33) mencatatkan angka yang sangat dominan. Sementara itu, variabel reputasi perusahaan (Y = 4.19) dan kepercayaan konsumen (Z = 4.22) juga berada pada kategori yang cukup tinggi, terutama didorong oleh persepsi kredibilitas nama baik perusahaan (Y.3 = 4.45) serta persepsi kemampuan perusahaan mengelola krisis (Z.1 = 4.40; Z.3 = 4.35).

Keberagaman hasil ini menandakan bahwa kelompok responden yang tidak memboikot tidak serta-merta menerima seluruh narasi komunikasi krisis secara seragam. Mereka cenderung bersikap kritis dan justru kurang tersentuh oleh pesan bantahan formal (X1), namun sangat mengapresiasi dan menaruh perhatian tinggi pada informasi dan aksi nyata kepedulian sosial (X3). Tingginya penilaian pada variabel reputasi perusahaan (Y) dan kepercayaan konsumen (Z) pada kelompok ini menunjukkan bahwa keputusan mereka untuk tetap mengonsumsi produk perusahaan dipicu oleh persepsi yang kuat terhadap rekam jejak integritas dan reputasi mendasar Unilever Indonesia.

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* berfokus pada hubungan antara variabel laten dan indikator. Pengujian pada model ini bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel laten memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Pengujian *outer model* dalam penelitian ini mencakup tiga parameter utama, yaitu: (1) validitas konvergen, (2) validitas diskriminan, dan (3) reliabilitas konstruk.

3.5.1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk saling berkaitan dan secara kolektif mampu menjelaskan konstruk laten yang dimaksud. Berdasarkan parameter PLS-SEM, validitas ini diestimasi melalui *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Mengacu pada standar Hair dkk. (2021) suatu indikator dinyatakan valid secara konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* $> 0,70$ dan nilai AVE $> 0,50$. *Loading factor* yang tinggi mengonfirmasi bahwa indikator tersebut merupakan manifestasi yang signifikan dari konstruk latennya. Adapun hasil validitas konvergen dalam penelitian ini pada Tabel 3.23 berikut.

Tabel 3.23 Hasil *Outer Loading* Tahap 1

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Ket
Strategi <i>Deny</i> (X1)	X1.1	0.883	Valid
	X1.2	0.876	Valid
	X1.3	0.874	Valid
	X1.4	0.885	Valid
	X1.5	0.879	Valid
Strategi <i>Bolstering</i> (X2)	X2.1	0.844	Valid
	X2.2	0.841	Valid
	X2.3	0.832	Valid
	X2.4	0.847	Valid

Variabel	Indikator	Loading Factor	Ket
Adjusting Information (X3)	X2.5	0.829	Valid
	X3.1	0.806	Valid
	X3.2	0.793	Valid
	X3.3	0.808	Valid
	X3.4	0.807	Valid
	X3.5	0.820	Valid
	X3.6	0.822	Valid
Reputasi Perusahaan (Y)	X3.7	0.851	Valid
	Y.1	0.098	Unvalid
	Y.2	0.842	Valid
	Y.3	0.826	Valid
	Y.4	0.766	Valid
	Y.5	0.789	Valid
	Y.6	0.826	Valid
	Y.7	0.817	Valid
	Y.8	0.836	Valid
	Y.9	0.834	Valid
	Y.10	0.823	Valid
	Y.11	0.822	Valid
	Y.12	0.055	Unvalid
Kepercayaan Konsumen (Z)	Z.1	0.804	Valid
	Z.2	0.765	Valid
	Z.3	0.795	Valid
	Z.4	0.038	Unvalid
	Z.5	0.843	Valid
	Z.6	0.815	Valid
	Z.7	0.816	Valid
	Z.8	0.866	Valid
	Z.9	0.805	Valid
	Z.10	0.807	Valid
	Z.11	0.815	Valid
	Z.12	0.811	Valid
	Z.13	0.826	Valid
	Z.14	0.025	Unvalid
	Z.15	0.853	Valid

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen tahap pertama, terdapat beberapa indikator yang tidak memenuhi ambang batas minimum *outer loading* sebesar $\geq 0,70$, diantaranya pada variabel Reputasi Perusahaan terdiri dari Y.1 (0,098) dan Y.12 (0,055), serta pada variabel Kepercayaan Konsumen terdiri dari Z.4

(0,038) dan Z.14 (0,025). Nilai-nilai tersebut berada jauh di bawah ambang batas *outer loading* yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut tidak mampu merepresentasikan konstruk. Oleh karena itu, keempat indikator ini dihapus dari model dan dilakukan pengujian validitas konvergen tahap kedua.

Tabel 3.24 Hasil *Outer Loading* Tahap 2

Variabel	Indikator	Loading Factor	Ket
Strategi <i>Deny</i> (X1)	X1.1	0.883	Valid
	X1.2	0.876	Valid
	X1.3	0.874	Valid
	X1.4	0.885	Valid
	X1.5	0.879	Valid
Strategi <i>Bolstering</i> (X2)	X2.1	0.844	Valid
	X2.2	0.841	Valid
	X2.3	0.832	Valid
	X2.4	0.847	Valid
	X2.5	0.829	Valid
<i>Adjusting Information</i> (X3)	X3.1	0.806	Valid
	X3.2	0.793	Valid
	X3.3	0.808	Valid
	X3.4	0.807	Valid
	X3.5	0.820	Valid
	X3.6	0.822	Valid
	X3.7	0.851	Valid
Reputasi Perusahaan (Y)	Y.2	0.842	Valid
	Y.3	0.827	Valid
	Y.4	0.768	Valid
	Y.5	0.789	Valid
	Y.6	0.828	Valid
	Y.7	0.819	Valid
	Y.8	0.836	Valid
	Y.9	0.834	Valid
	Y.10	0.821	Valid
	Y.11	0.820	Valid
Kepercayaan Konsumen (Z)	Z.1	0.804	Valid
	Z.2	0.765	Valid
	Z.3	0.796	Valid
	Z.5	0.843	Valid
	Z.6	0.815	Valid
	Z.7	0.816	Valid
	Z.8	0.866	Valid

Variabel	Indikator	Loading Factor	Ket
	Z.9	0.805	Valid
	Z.10	0.807	Valid
	Z.11	0.814	Valid
	Z.12	0.811	Valid
	Z.13	0.826	Valid
	Z.15	0.853	Valid

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Merujuk pada hasil uji validitas konvergen tahap dua pada Tabel 3.24 seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas ambang batas $\geq 0,70$, sehingga semua indikator dinyatakan valid. Pada variabel Strategi *Deny*, seluruh indikator (X1.1 hingga X1.5) valid dengan nilai antara 0,874 hingga 0,885. Variabel Strategi *Bolstering* juga seluruh indikator (X2.1 hingga X2.5) dinyatakan valid dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,829 hingga 0,847. Variabel *Adjusting Information* terdiri dari tujuh indikator (X3.1 hingga X3.7) yang seluruhnya valid dengan nilai antara 0,793 hingga 0,851.

Variabel Reputasi Perusahaan memiliki dua belas indikator (Y.2 hingga Y.11) yang dinyatakan valid dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,768 hingga 0,842. Variabel Kepercayaan Konsumen memiliki tiga belas indikator (Z.1 hingga Z.15, tidak termasuk Z.4 dan Z.14 karena sudah dihapus pada tahap pertama) yang seluruhnya valid dengan nilai antara 0,765 hingga 0,866. Seluruh indikator yang tersisa pada tahap kedua pengujian validitas konvergen ini telah memenuhi ambang batas nilai *outer loading* $\geq 0,70$ yang menandakan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dan konsisten dalam mengukur konstruk latennya masing-masing. Dengan kata lain, item-item pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner pada penelitian ini terbukti mampu merepresentasikan dimensi teori secara tepat.

Tabel 3.25 Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	AVE	Keterangan
Strategi <i>Deny</i> (X1)	0.773	Valid
Strategi <i>Bolstering</i> (X2)	0.703	Valid
<i>Adjusting Information</i> (X3)	0.665	Valid
Reputasi Perusahaan (Y)	0.670	Valid
Kepercayaan Konsumen (Z)	0.668	Valid

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Pengujian validitas konvergen juga didukung oleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE sebesar >0.50 , yang berarti konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikatornya. Berdasarkan tabel 3.11, seluruh variabel dalam model memperoleh nilai AVE di atas ambang batas. Seluruh nilai AVE yang memenuhi syarat ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian telah mampu menjelaskan indikatornya secara memadai.

Hal tersebut memberikan bukti yang kuat bahwa instrumen penelitian memiliki validitas konvergen yang sangat baik. Dengan demikian, pemenuhan nilai *outer loading* pada seluruh indikator yang tersisa serta nilai AVE pada seluruh variabel menandakan bahwa model dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen dan dapat melanjutkan evaluasi ke tahap berikutnya.

3.5.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa konstruk atau variabel dalam model pengukuran benar-benar mengukur hal yang berbeda dan tidak tumpang tindih satu sama lain. Pada penelitian ini, pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan tiga pendekatan. Pengujian validitas

diskriminan pertama dilakukan menggunakan pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT).

Hair dkk. (2021) merekomendasikan HTMT sebagai metode yang lebih sensitif karena mampu mendeteksi masalah validitas diskriminan secara lebih akurat melalui perbandingan rata-rata korelasi *heterotrait-heteromethod* dengan rata-rata korelasi *monotrait-heteromethod*. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,90.

Tabel 3.26 Hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Variabel	X1	X2	X3	Y	Z
X1					
X2	0.669				
X3	0.624	0.738			
Y	0.648	0.704	0.767		
Z	0.667	0.692	0.699	0.800	

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Merujuk pada Tabel 3.26, seluruh nilai HTMT antar konstruk dalam model berada jauh di bawah ambang batas 0,90, sehingga validitas diskriminan seluruh variabel dinyatakan terpenuhi. Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian HTMT tersebut seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan. Hal ini memberikan pengertian bahwa masing-masing variabel dalam penelitian ini mengukur konsep yang secara empiris berbeda dan tidak tumpang tindih satu sama lain.

Pengujian validitas diskriminan kedua dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*. Kriteria ini membandingkan akar kuadrat nilai AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya yang ada dalam model. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE-nya lebih besar dari seluruh nilai korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

Tabel 3.27 Hasil *Fornell-Larcker*

Variabel	X1	X2	X3	Y	Z
X1	0.879				
X2	0.608	0.839			
X3	0.576	0.668	0.815		
Y	0.608	0.648	0.715	0.819	
Z	0.629	0.642	0.658	0.763	0.817

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 3.27, nilai akar kuadrat AVE masing-masing konstruk ditunjukkan oleh angka pada diagonal matriks. Seluruh nilai diagonal tersebut lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk pada baris dan kolom yang bersesuaian yang ada di bawahnya. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model penelitian ini memenuhi kriteria *Fornell-Larcker* dan hasil yang dipaparkan mengonfirmasi bahwa setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang baik dan lebih banyak menjelaskan varians indikatornya sendiri dibandingkan varians konstruk lainnya.

Pengujian validitas diskriminan ketiga dilakukan melalui analisis *cross-loading*. Pendekatan ini mengevaluasi validitas diskriminan dengan cara membandingkan nilai *loading* setiap indikator pada konstruk yang seharusnya diukur dengan nilai *loading* indikator tersebut pada konstruk-konstruk lainnya.

Suatu indikator dinyatakan memenuhi syarat validitas diskriminan apabila nilai *loading*-nya pada konstruk yang dimaksud lebih besar dibandingkan nilai *loading*-nya pada seluruh konstruk lain dalam model (Hair dkk., 2021).

Tabel 3.28 Hasil *Cross Loading*

Indikator	Strategi Deny	Strategi Bolstering	Adjusting Information	Reputasi Perusahaan	Kepercayaan Konsumen
X1.1	0.883	0.530	0.492	0.539	0.531
X1.2	0.876	0.535	0.518	0.515	0.541
X1.3	0.874	0.537	0.503	0.502	0.559
X1.4	0.885	0.537	0.513	0.571	0.589
X1.5	0.879	0.537	0.507	0.542	0.544
X2.1	0.494	0.844	0.578	0.551	0.546
X2.2	0.502	0.841	0.515	0.534	0.534
X2.3	0.550	0.832	0.597	0.515	0.532
X2.4	0.553	0.847	0.601	0.567	0.512
X2.5	0.456	0.829	0.510	0.547	0.567
X3.1	0.438	0.521	0.806	0.560	0.526
X3.2	0.435	0.511	0.793	0.549	0.496
X3.3	0.503	0.558	0.808	0.599	0.576
X3.4	0.502	0.540	0.807	0.610	0.522
X3.5	0.438	0.549	0.820	0.581	0.521
X3.6	0.452	0.559	0.822	0.557	0.523
X3.7	0.512	0.568	0.851	0.621	0.584
Y.2	0.485	0.555	0.608	0.842	0.627
Y.3	0.499	0.534	0.572	0.827	0.624
Y.4	0.436	0.487	0.557	0.768	0.556
Y.5	0.493	0.533	0.584	0.789	0.598
Y.6	0.482	0.556	0.589	0.828	0.657
Y.7	0.532	0.594	0.619	0.819	0.621
Y.8	0.538	0.558	0.615	0.836	0.634
Y.9	0.501	0.508	0.570	0.834	0.632
Y.10	0.513	0.503	0.564	0.821	0.642
Y.11	0.491	0.469	0.574	0.820	0.648

Indikator	Strategi Deny	Strategi Bolstering	Adjusting Information	Reputasi Perusahaan	Kepercayaan Konsumen
Z.1	0.491	0.463	0.501	0.617	0.804
Z.2	0.459	0.467	0.468	0.564	0.765
Z.3	0.481	0.535	0.563	0.622	0.796
Z.5	0.524	0.492	0.525	0.670	0.843
Z.6	0.522	0.542	0.570	0.589	0.815
Z.7	0.531	0.507	0.484	0.591	0.816
Z.8	0.493	0.540	0.568	0.663	0.866
Z.9	0.502	0.563	0.571	0.625	0.805
Z.10	0.567	0.580	0.542	0.619	0.807
Z.11	0.506	0.498	0.480	0.597	0.814
Z.12	0.554	0.512	0.538	0.609	0.811
Z.13	0.508	0.581	0.579	0.675	0.826
Z.15	0.545	0.532	0.585	0.649	0.853

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 3.28, seluruh indikator dalam model menunjukkan nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang seharusnya diukur. Pada variabel Strategi Deny (X1), seluruh indikator (X1.1 hingga X1.9) memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi dibandingkan nilai *loading* pada konstruk lain yang secara konsisten lebih rendah. Begitu pula pada variabel Strategi Bolstering (X2), *Adjusting Information* (X3), Reputasi Perusahaan (Y), Kepercayaan Konsumen (Z). Seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *loading* pada konstruk lain.

Dengan demikian, hasil analisis *cross-loading* mengonfirmasi bahwa setiap indikator dalam model lebih kuat mengukur konstraknya sendiri dibandingkan konstruk lainnya. Berdasarkan keseluruhan pengujian validitas diskriminan melalui tiga pendekatan, yakni HTMT, kriteria *Fornell-Larcker*, dan *cross-loading*, seluruh konstruk dalam model penelitian ini dinyatakan memiliki

validitas diskriminan yang baik dan layak untuk digunakan dalam analisis model structural pada tahap selanjutnya.

3.5.3 Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan melalui capaian nilai *Cronbach's Alpha* (α) dan *Composite Reliability* (CR). Prosedur ini berfungsi untuk mengukur konsistensi internal instrumen penelitian, yaitu sejauh mana rangkaian indikator dalam kuesioner memberikan hasil yang konsisten dan stabil. Menurut Hair dkk. (2021), suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $> 0,70$.

Tabel 3.29 Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	Keterangan
Strategi Deny	0.927	0.928	Reliabel
Strategi Bolstering	0.894	0.895	Reliabel
Adjusting Information	0.916	0.917	Reliabel
Reputasi Perusahaan	0.945	0.946	Reliabel
Kepercayaan Konsumen	0.958	0.959	Reliabel

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Sesuai pemaparan hasil pada Tabel 3.29 seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai yang berada di atas batas minimum yang disyaratkan. Semakin tinggi nilai *Cronbach's Alpha*, maka semakin baik tingkat konsistensi indikator dalam mengukur variabel laten yang sama. Nilai di atas 0,70 menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk yang digunakan untuk mengukur mulai dari variabel Strategi Deny, Strategi Bolstering, Adjusting Information, Reputasi Perusahaan, serta Kepercayaan Konsumen memiliki

reliabilitas yang baik. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel.

3.6 Uji Kecocokan Model (*Model Fit*)

Uji *model fit* dilakukan untuk mengetahui sejauh mana model penelitian yang dibangun mampu merepresentasikan hubungan antar variabel yang diteliti. Pengujian ini penting dalam analisis SEM berbasis PLS karena dapat menunjukkan apakah model yang digunakan sudah sesuai dengan data empiris yang diperoleh. Parameter yang digunakan dalam menilai *model fit* pada penelitian ini meliputi SRMR, *Chi-Square*, NFI, dan GoF. Berdasarkan hasil pengujian yang diperoleh sebagaimana disajikan pada Tabel 3.30, seluruh parameter *model fit* menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yang disyaratkan.

Tabel 3.30 Hasil Uji Model Fit

Parameter	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>	Variabel	AVE	<i>R² adjusted</i>	Goodness of Fit (GoF)
SRMR	0.038	0.038	X1	0.773		
d_ ULS	1.162	1.162	X2	0.703		
d_ G	0.732	0.732	X3	0.665		
Chi-square	990.944	990.944	Y	0.670	0.670	
NFI	0.885	0.885	Z	0.668	0.551	
Rata rata				0.696	0.611	0.652

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

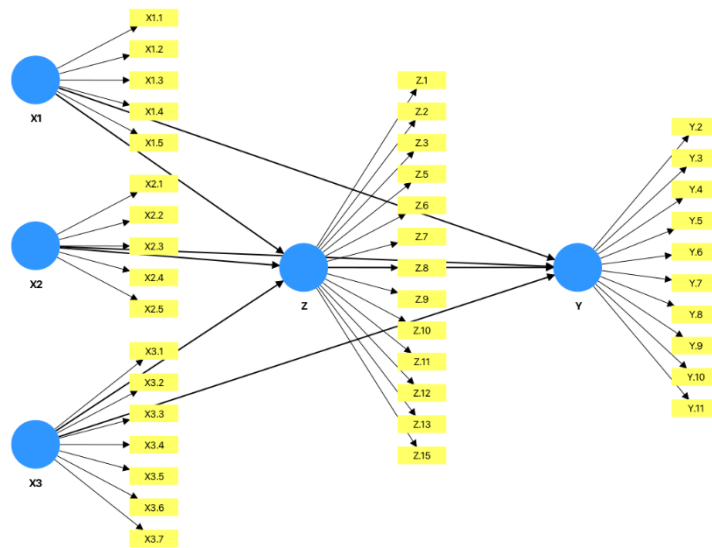
Parameter pertama adalah *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) untuk mengukur tingkat kesalahan rata-rata antara korelasi yang diamati dengan korelasi yang diprediksi oleh model. Nilai SRMR yang baik adalah lebih kecil dari 0,08. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai SRMR sebesar 0,038, yang berada jauh di bawah batas maksimum yang ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesalahan yang sangat kecil sehingga dapat dinyatakan memiliki kesesuaian model yang baik.

Selanjutnya parameter kedua adalah *Normed Fit Index* (NFI) yang mengukur peningkatan model struktural dibandingkan model dasar (*null model*). Nilai NFI yang mendekati 1 mengindikasikan kesesuaian model yang baik. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai NFI sebesar 0,885 yang mendekati nilai 1, sehingga model dalam penelitian ini dinyatakan *fit*.

Parameter yang terakhir adalah *Goodness of Fit* (GoF) yang merupakan indeks yang menggabungkan kualitas *outer model* dan *inner model* sebagai ukuran kesesuaian keseluruhan model. Nilai Gof didapatkan dengan menghitung $\sqrt{\text{rata-rata AVE}}$ kemudian dikalikan dengan rata-rata *R-Square*. Kategori interpretasinya adalah 0,10 (kecil), 0,25 (moderat), dan 0,36 (kuat). Berdasarkan hasil pengujian, nilai GoF adalah 0,652 yang berada jauh di atas ambang batas tertinggi 0,36. Nilai tersebut menandakan bahwa model penelitian ini memiliki kesesuaian yang sangat kuat dan telah mampu menjelaskan hubungan antar konstruk secara baik.

Melalui beberapa parameter pengujian *model fit* yang telah diuraikan, secara keseluruhan model penelitian ini dinyatakan layak dan memiliki kesesuaian yang baik dengan data empiris yang diperoleh. Seluruh nilai parameter telah memenuhi kriteria kelayakan yang disyaratkan. Dengan demikian, model struktural dalam penelitian ini dapat digunakan untuk analisis pada tahap pengujian selanjutnya.

3.7 Evaluasi Model Strutural (*Inner Model*)



Gambar 3.1 Model Latent Variabel Penelitian

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Gambar 3.1 merupakan hasil akhir dari model variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini. Setelah pengujian *outer model* dipastikan memenuhi seluruh kriteria validitas dan reliabilitas, serta model penelitian telah dinyatakan *fit*, tahap selanjutnya adalah evaluasi model struktural atau *inner model*. Pengujian pada tahap ini berfokus pada analisis kelayakan model melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), dan *predictive relevance* (Q^2), sekaligus melakukan uji hipotesis (*path coefficients*). Melalui tahapan inilah akan dibuktikan secara empiris apakah berbagai strategi komunikasi krisis yang dijalankan oleh Unilever Indonesia selama krisis boikot mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pemulihan reputasi organisasi, baik secara langsung maupun melalui terbangunnya kepercayaan konsumen sebagai variabel mediasi.

3.7.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (*R-square*) merefleksikan kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan varians dari variabel dependen. Pada dasarnya terdapat dua jenis *R-square* yang dilaporkan, yaitu *R-square* dan *R-square adjusted*. Apabila R^2 memberikan estimasi langsung mengenai proporsi varians yang dijelaskan, R^2 *adjusted* melakukan koreksi terhadap jumlah variabel prediktor dan ukuran sampel. Mengingat sifatnya yang lebih konservatif, R^2 *adjusted* menjadi indikator yang lebih reliabel untuk generalisasi hasil penelitian. Merujuk pada Hair dkk. (2021), kekuatan prediktif model dibagi menjadi tiga tingkatan, yakni 0,75 diklasifikasikan kuat, 0,50 dikategorikan moderat (memadai), dan 0,25 tergolong lemah.

Tabel 3.31 Hasil *R-Square*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>	Kategori
Reputasi Perusahaan	0.675	0.670	Moderat
Kepercayaan Konsumen	0.556	0.551	Moderat

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Hasil perhitungan koefisien determinasi pada Tabel 3.31 memperlihatkan kemampuan yang cukup kuat dari model penelitian ini dalam memprediksi kondisi di lapangan. Variabel reputasi perusahaan mencatatkan nilai *R-square adjusted* sebesar 0,670. Angka ini memberikan makna bahwa sekitar 67% dari naik atau turunnya status reputasi organisasi mampu dijelaskan oleh serangkaian variabel yang ada di dalam model ini. Mengingat nilainya memenuhi kriteria yang disyaratkan, kekuatan prediksi model terhadap reputasi ini tergolong dalam kategori moderat atau memadai.

Pola yang sama juga tercermin pada variabel kepercayaan konsumen yang memperoleh nilai *R-square adjusted* di angka 0,551. Hal ini mengisyaratkan bahwa sekitar 55,1% dinamika rasa percaya publik dapat dipetakan dan dijelaskan dengan baik melalui model yang dibangun, di mana posisinya juga masuk ke dalam kategori moderat. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa meskipun nilainya tidak mencapai kategori sangat kuat, instrumen dan model struktural yang dibangun dalam penelitian ini sudah cukup layak dan dapat digunakan untuk memetakan realitas komunikasi krisis di lapangan.

3.7.2 *Effect Size* (f^2)

Effect Size (f^2) dikembangkan oleh Cohen (1988) untuk mengukur kontribusi unik dari suatu variabel prediktor terhadap pembentukan nilai R^2 pada variabel endogen. Menurut Cohen (1988), nilai *f-square* diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan, yaitu 0,02 (*small effect*), 0,15 (*moderat effect*), dan 0,35 atau lebih (*large effect*).

Tabel 3.32 Hasil *Effect Size*

Variabel	X1	X2	X3	Y	Z
X1				0.014	0.111
X2				0.017	0.067
X3				0.128	0.120
Y					
Z				0.258	

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Evaluasi terhadap nilai f^2 dilakukan untuk mengukur seberapa besar kontribusi aktual yang diberikan oleh setiap variabel prediktor dalam membentuk proporsi varians variabel endogen. Pengaruh para variabel eksogen X1 dan X2 terhadap reputasi perusahaan (Y) cukup rendah, sementara pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kepercayaan konsumen (Z) berada pada kategori *small effect*.

Variabel X3 secara konsisten masuk dalam kategori *small effect* untuk pengaruhnya pada variabel endogen reputasi perusahaan (Y) dan kepercayaan konsumen (Z). Angka-angka ini mengindikasikan bahwa masing-masing strategi komunikasi krisis memiliki dampak yang cenderung terbatas dalam menjelaskan varians kepercayaan konsumen dan reputasi perusahaan secara langsung.

Nilai f^2 sebesar 0,258 menempatkan variabel kepercayaan konsumen (Z) sebagai satu-satunya prediktor dengan tingkat kontribusi yang masuk dalam kategori *moderat effect*. Hasil ini memberikan gambaran bahwa dalam struktur model krisis ini, keberadaan rasa percaya dari konsumen memegang peran penting dalam memulihkan reputasi perusahaan dibandingkan dengan kehadiran strategi komunikasi krisis itu sendiri secara terpisah.

3.7.3 Predictive Relevance (Q^2)

Predictive Relevance (Q^2) digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik model mampu memprediksi nilai observasi dari konstruk endogen. Nilai Q^2 diperoleh melalui prosedur *blindfolding* dalam SmartPLS dan diinterpretasikan berdasarkan ketentuan bahwa $Q^2 > 0$ mengindikasikan model memiliki relevansi prediktif, dengan kategori 0,02 (lemah), 0,15 (moderat), dan 0,35 (kuat) Hair dkk. (2021).

Tabel 3.33 Hasil *Predictive Relevance*

Variabel	Q^2_{predict}	Kategori
Reputasi Perusahaan	0.562	Kuat
Kepercayaan Konsumen	0.522	Kuat

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Nilai estimasi untuk variabel reputasi perusahaan tercatat berada di angka 0,562, sementara nilai pada variabel kepercayaan konsumen sebesar 0,522. Mengingat kedua angka tersebut melampaui batas kriteria kuat (0,35), maka daya prediktif model pada kedua variabel ini masuk ke dalam klasifikasi yang kuat. Temuan ini memberikan validasi empiris bahwa model struktural yang dirancang memiliki kapasitas yang akurat dalam merekonstruksi serta memprediksi pola jawaban observasi responden. Maka dapat disimpulkan bahwa rangkaian strategi komunikasi krisis dan elemen kepercayaan yang diuji di dalam instrumen ini terbukti sangat relevan dan mumpuni untuk membaca realitas pergerakan persepsi konsumen di lapangan.

3.8 Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengevaluasi signifikansi hubungan antar variabel dalam model struktural melalui metode *bootstrapping* dengan 5.000 kali *resampling*. Kriteria pengambilan keputusan dalam pengujian ini mengacu pada ketentuan *two-tailed test* sebagaimana ditetapkan oleh Hair dkk. (2021), di mana suatu hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak apabila nilai *t-statistic* melampaui ambang batas 1,96 pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$),

Kriteria tersebut juga dikonfirmasi melalui nilai *p-value*, di mana *p-value* $< 0,05$ mengindikasikan pengaruh yang signifikan pada tingkat kepercayaan 95%, sementara *p-value* $\geq 0,05$ mengindikasikan pengaruh yang tidak signifikan sehingga H_a ditolak dan H_0 diterima. Arah pengaruh antar variabel ditentukan berdasarkan nilai *original sample* (O) yang diperoleh dari hasil *bootstrapping*, di mana nilai positif menunjukkan pengaruh searah dan nilai negatif menunjukkan pengaruh berlawanan arah.

3.8.1 Efek Langsung (*Direct Effect*)

Tabel 3.34 Hasil Uji Hipotesis (*Direct Effect*)

Hipotesis	<i>Direct Effect</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>t-statistics</i>	<i>p-values</i>	Ket
H1	X1 → Z	0.291	3.061	0.002	Diterima
H2	X2 → Z	0.249	2.123	0.034	Diterima
H3	X3 → Z	0.324	3.219	0.001	Diterima
H4	X1 → Y	0.093	1.182	0.237	Ditolak
H5	X2 → Y	0.110	1.030	0.303	Ditolak
H6	X3 → Y	0.302	3.148	0.002	Diterima
H7	Z → Y	0.434	4.105	0.000	Diterima

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

H1: Strategi *Deny* (X1) terhadap Kepercayaan Konsumen (Z)

Koefisien jalur sebesar 0,291 dengan *t-statistic* sebesar 3,061 dan *p-value* dan 0,002 memenuhi nilai ambang batas yang telah ditetapkan. Nilai *t-statistic* yang lebih dari 1,96 dan *p-value* yang berada di bawah 0,05 menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Strategi *Deny* (X1) terhadap Kepercayaan Konsumen (Z) pada tingkat signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0,291 menunjukkan bahwa arah pengaruh bersifat positif, yang berarti semakin tinggi persepsi konsumen terhadap strategi *deny* yang dilakukan Unilever Indonesia, maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan konsumen terhadap perusahaan.

Upaya Unilever Indonesia dalam membantah tuduhan afiliasi secara konsisten (*denial*) tidak lagi dipandang oleh konsumen hanya sebagai bentuk pembelaan diri yang reaktif. Sebaliknya, langkah tersebut justru dipersepsikan secara positif oleh konsumen sebagai wujud ketegasan dan transparansi organisasi dalam mempertahankan integritasnya. Ketegasan inilah yang mampu

meyakinkan dan berkontribusi dalam menumbuhkan kembali kepercayaan konsumen di tengah krisis yang melanda.

H2: Strategi *Bolstering* (X2) terhadap Kepercayaan Konsumen (Z)

Koefisien jalur sebesar 0,249 dengan *t-statistic* sebesar 2,123 dan *p-value* sebesar 0,034 telah melampaui ambang batas *t-statistic* yang lebih dari 1,96 dan *p-value* yang berada di bawah 0,05 menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H2 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Strategi *Bolstering* (X2) terhadap Kepercayaan Konsumen (Z) pada tingkat signifikansi 5%.

Nilai *original sample* sebesar 0,249 menunjukkan bahwa arah pengaruh bersifat positif dan merupakan koefisien terbesar di antara ketiga variabel strategi komunikasi krisis dalam memengaruhi kepercayaan konsumen, yang berarti semakin tinggi persepsi konsumen terhadap strategi *bolstering* yang dilakukan Unilever Indonesia, maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan konsumen terhadap perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa upaya Unilever Indonesia dalam meningkatkan hubungan positif dengan publik dengan mengingatkan rekam jejak positif perusahaan selama 90 tahun beroperasi di Indonesia terbukti efektif dalam mengembalikan kepercayaan konsumen di tengah krisis boikot.

H3: *Adjusting Information* (X3) terhadap Kepercayaan Konsumen (Z)

Koefisien jalur sebesar 0,324 dengan *t-statistic* sebesar 3,219 dan *p-value* sebesar 0,001 memenuhi ambang batas yang ditetapkan. Nilai *t-statistic* yang melampaui ambang batas 1,96 dan *p-value* yang berada di bawah 0,05 menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H3 diterima, sehingga dapat disimpulkan

bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Adjusting Information* (X3) terhadap Kepercayaan Konsumen (Z) pada tingkat signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0,258 menunjukkan bahwa arah pengaruh bersifat positif, yang berarti semakin tinggi persepsi konsumen terhadap *Adjusting Information* yang dilakukan Unilever Indonesia, maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan konsumen terhadap perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan hasil analisis deskriptif yang menunjukkan penerimaan audiens yang sangat masif terhadap variabel ini. Ekspresi kepedulian (*expression of concern*) yang diwujudkan oleh Unilever Indonesia, terutama melalui penyaluran bantuan kemanusiaan yang nyata serta ketegasan pernyataan resmi yang menentang genosida telah berhasil menyentuh nurani publik secara langsung. Konsumen mempersepsikan keselarasan nilai (*value alignment*) ini bukan sekadar langkah reaktif untuk meredam boikot, tetapi sebagai pertanda bahwa niat baik dan empati tulus perusahaan mampu berkontribusi dalam menumbuhkan kembali kepercayaan konsumen.

H4: Strategi *Deny* (X1) terhadap Reputasi Perusahaan (Y)

Hasil pengujian pada jalur hipotesis keempat menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 1,182. Angka ini berada di bawah ambang batas 1,96. Selain itu, perolehan nilai *p-value* sebesar 0,237 juga melampaui tingkat signifikansi 0,05. Hasil dari kedua indikator statistik ini secara tegas menunjukkan bahwa H4 ditolak dan H0 diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara Strategi *Deny* (X1) terhadap Reputasi Perusahaan (Y). Meskipun nilai *original sample* atau koefisien jalur sebesar 0,093 menunjukkan arah positif, besaran angka tersebut sangatlah kecil

dan menunjukkan ketidaksignifikanan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi *deny* tidak memberikan kontribusi langsung yang berarti terhadap pemulihan reputasi perusahaan di tengah krisis boikot ini.

Temuan ini konsisten dengan proposisi SCCT (Coombs, 2007) yang menjelaskan bahwa dalam krisis yang memicu sentimen publik dan tingkat tanggung jawab yang dipersepsikan besar oleh audiens, strategi defensif seperti bantahan (*denial*) memiliki efektivitas yang sangat terbatas. Hal ini memberikan pengertian bahwa pada dasarnya pemulihan nama baik dan reputasi perusahaan tidak dapat dicapai hanya dengan sekadar menyangkal dan melawan tuduhan, melainkan membutuhkan jembatan perantara yang lebih kuat berupa terbangunnya kembali kepercayaan dari konsumen itu sendiri.

H5: Strategi *Bolstering* (X2) terhadap Reputasi Perusahaan (Y)

Sama seperti jalur hipotesis sebelumnya, hipotesis kelima dalam penelitian ini juga memiliki nilai *t-statistic* sebesar 1.030 yang tidak mencapai ambang batas 1,96 serta nilai *p-value* sebesar 0,303 jauh melampaui 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H5 ditolak dan H0 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Strategi *Bolstering* (X2) terhadap Reputasi Perusahaan (Y).

Meskipun nilai *original sample* sebesar 0,110 menunjukkan arah positif, hasil pengujian ini tetap tidak memenuhi kriteria signifikansi yang ditetapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya pengingatan rekam jejak positif kepada pemangku kepentingan yang dilakukan Unilever Indonesia, meskipun efektif dalam membangun kepercayaan konsumen, belum cukup kuat untuk secara

langsung menggerakkan persepsi konsumen terhadap reputasi perusahaan secara keseluruhan.

H6: *Adjusting Information* (X3) terhadap Reputasi Perusahaan (Y)

Koefisien jalur sebesar 0,302 dengan *t-statistic* sebesar 3,148 dan *p-value* sebesar 0,002 memenuhi nilai ambang batas yang telah ditetapkan. Nilai *t-statistic* yang melebihi angka 1,96 dan *p-value* yang berada di bawah 0,05 menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H6 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Adjusting Information* (X3) terhadap Reputasi Perusahaan (Y) pada tingkat signifikansi 5%.

Nilai *original sample* sebesar 0,302 menunjukkan bahwa arah pengaruh bersifat positif, yang berarti semakin tinggi persepsi konsumen terhadap *adjusting information* yang dilakukan unilever indonesia, maka semakin baik pula reputasi perusahaan yang terbentuk di benak konsumen. Temuan ini menegaskan bahwa di antara ketiga strategi komunikasi krisis yang diteliti, *adjusting information* merupakan satu-satunya strategi yang berpengaruh signifikan secara langsung terhadap reputasi perusahaan. Hal ini menggarisbawahi pentingnya ekspresi kepedulian dan transparansi informasi oleh Unilever Indonesia sebagai upaya pemulihan reputasi di tengah krisis.

H7: Kepercayaan Konsumen (Z) terhadap Reputasi Perusahaan (Y)

Koefisien jalur sebesar 0,434 dengan *t-statistic* sebesar 4,105 dan *p-value* sebesar 0,000 telah memenuhi nilai batas yang ditetapkan. Nilai *t-statistic* yang melampaui ambang batas 1,96 dan *p-value* yang berada jauh di bawah 0,05 menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H7 diterima, sehingga dapat disimpulkan

bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepercayaan Konsumen (Z) terhadap Reputasi Perusahaan (Y). Nilai *original sample* sebesar 0,434 menunjukkan bahwa arah pengaruh bersifat positif dan merupakan koefisien terbesar di antara seluruh jalur pengaruh langsung dalam model ini.

Temuan ini memberikan pengertian bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan konsumen terhadap Unilever Indonesia, maka semakin baik pula reputasi perusahaan yang dipersepsikan oleh konsumen. Temuan ini juga menegaskan bahwa kepercayaan konsumen merupakan prediktor paling kuat dalam menjelaskan reputasi perusahaan, sekaligus mengonfirmasi peran kepercayaan sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan strategi komunikasi krisis dengan pemulihan reputasi perusahaan..

3.8.2 Efek Mediasi (*Indirect Effect*)

Pengujian efek mediasi dilakukan untuk mengevaluasi apakah Kepercayaan Konsumen (Z) secara signifikan memediasi hubungan antara variabel strategi komunikasi krisis (X1, X2, X3) terhadap Reputasi Perusahaan (Y). Pengujian *indirect effect* dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 kali *resampling* dan kriteria penerimaan yang sama dengan pengujian *direct effect*, yaitu *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 (*two-tailed test*).

Tabel 3.35 Hasil Uji Hipotesis (*Indirect Effect*)

Hipotesis	<i>Indirect Effect</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>t-statistics</i>	<i>p-values</i>	Ket
H8	X1 → Z → Y	0.127	2.207	0.027	Diterima
H9	X2 → Z → Y	0.108	2.046	0.041	Diterima
H10	X3 → Z → Y	0.141	2.298	0.022	Diterima

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

H8: Strategi *Deny* (X1) terhadap Reputasi Perusahaan (Y) melalui Kepercayaan Konsumen (Z)

Pengujian hipotesis kedelapan pada jalur tidak langsung Strategi *Deny* (X1) terhadap Reputasi Perusahaan (Y) melalui Kepercayaan Konsumen (Z) menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 2,207 dan *p-value* sebesar 0,027. Nilai *t-statistic* yang melebihi ambang batas 1,96 dan *p-value* yang di bawah dari 0,05 menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H8 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepercayaan konsumen terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara strategi *deny* terhadap reputasi perusahaan pada tingkat signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0,127 juga menunjukkan bahwa arah pengaruh tidak langsung bersifat positif.

Temuan ini menjadi sangat krusial apabila dikaitkan dengan hasil pengujian hipotesis keempat (H4) sebelumnya. Mengingat Strategi *Deny* (X1) tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Reputasi Perusahaan (Y), namun pada jalur tidak langsungnya justru bernilai signifikan, maka peran mediasi dalam hipotesis ini diklasifikasikan sebagai mediasi penuh (*full mediation*). Hal ini memberikan pengertian bahwa variabel kepercayaan konsumen berfungsi penuh sebagai jembatan antar variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Pola *full mediation* ini secara struktural menjelaskan bahwa Strategi *Deny* (X1) tidak menyalurkan pengaruhnya secara langsung terhadap Reputasi Perusahaan (Y), melainkan secara tidak langsung melalui keterlibatannya dengan Kepercayaan Konsumen (Z). Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, strategi bantahan (*deny*) yang cenderung defensif tidak memiliki daya dorong langsung

untuk mengubah evaluasi reputasi organisasi yang terancam krisis. Pengaruh strategi ini terhadap perbaikan reputasi bekerja secara tidak langsung, di mana penerimaan konsumen atas kejelasan dan transparansi bantahan resmi tercermin melalui tingginya skor kepercayaan konsumen. Dengan kata lain, model empiris ini mengonfirmasi bahwa variabel kepercayaan konsumen bertindak sebagai mekanisme perantara utama yang menjembatani persepsi atas pesan penyangkalan resmi perusahaan dengan penilaian reputasi organisasi secara keseluruhan.

H9: Strategi *Bolstering* (X2) terhadap Reputasi Perusahaan (Y) melalui Kepercayaan Konsumen (Z)

Selanjutnya, pengujian hipotesis kesembilan pada jalur tidak langsung Strategi *Bolstering* (X2) terhadap Reputasi Perusahaan (Y) melalui Kepercayaan Konsumen (Z) menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 2,046 dan *p-value* sebesar 0,041. Nilai *t-statistic* yang melampaui ambang batas 1,96 dan *p-value* yang berada di bawah 0,05 menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H9 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepercayaan konsumen terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara strategi *bolstering* terhadap reputasi perusahaan pada tingkat signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0,108 juga menunjukkan bahwa arah pengaruh tidak langsung bersifat positif. Dengan demikian, kepercayaan konsumen terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara strategi *bolstering* terhadap pemulihan reputasi perusahaan.

Serupa dengan temuan pada H8, analisis lebih lanjut pada jalur ini juga menunjukkan pengaruh mediasi penuh (*full mediation*). Hal ini dapat terjadi karena pada pengujian pengaruh langsung sebelumnya, strategi *bolstering* tidak

mampu memengaruhi reputasi perusahaan secara signifikan jika berdiri sendiri (H5 ditolak). Namun, ketika kepercayaan konsumen dilibatkan sebagai jembatan perantara, pengaruh tersebut berubah menjadi signifikan dan bernilai positif (H9 diterima).

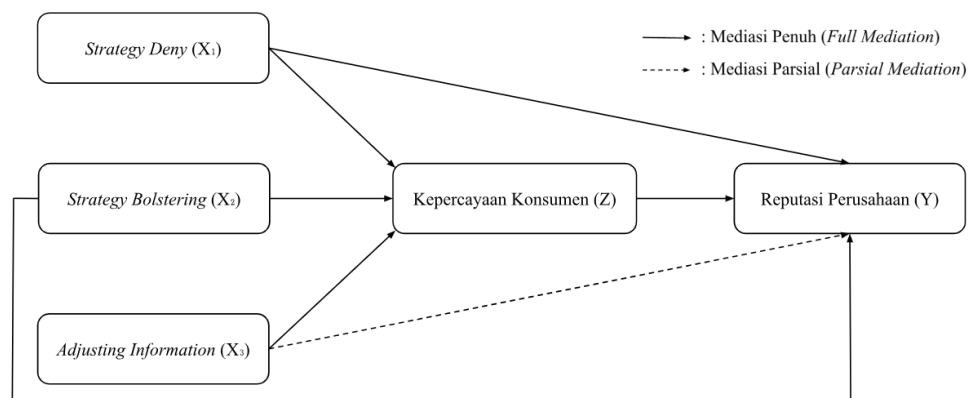
Pola *full mediation* pada jalur ini mengindikasikan bahwa narasi mengenai rekam jejak positif dan kontribusi perusahaan tidak otomatis membentuk persepsi reputasi organisasi secara langsung di tengah situasi krisis boikot. Secara konseptual, pesan-pesan pengingat kontribusi positif tidak berdiri sendiri dalam memulihkan reputasi, melainkan terikat dengan bagaimana konsumen menilai keandalan dan integritas perusahaan secara simultan. Keberadaan Kepercayaan Konsumen (Z) sebagai variabel mediasi menjelaskan bahwa respons positif konsumen terhadap strategi *bolstering* disalurkan melalui penguatan dimensi-dimensi kepercayaan, yang pada gilirannya memberikan kontribusi positif terhadap penilaian reputasi perusahaan.

H10: *Adjusting Information* (X3) terhadap Reputasi Perusahaan (Y) melalui Kepercayaan Konsumen (Z)

Pengujian hipotesis kesepuluh menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 2,298 dan *p-value* sebesar 0,022. Nilai *t-statistic* yang melampaui ambang batas 1,96 dan *p-value* yang berada di bawah 0,05 menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H10 diterima. Dengan nilai *original sample* sebesar 0,141 yang bernilai positif, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan konsumen mampu memediasi secara signifikan hubungan antara taktik penyesuaian informasi terhadap pemulihan reputasi perusahaan pada tingkat signifikansi 5%.

Berbeda dengan dua jalur strategi komunikasi sebelumnya yang mengalami mediasi penuh, hipotesis kesepuluh ini menunjukkan pola mediasi parsial (*partial mediation*). Hal ini terjadi karena pada pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) sebelumnya bahwa strategi *adjusting information* juga mampu memengaruhi reputasi perusahaan secara mandiri dan signifikan. Kendati demikian, kehadiran kepercayaan konsumen di dalam model ini tidak menggantikan pengaruh langsung tersebut, melainkan berfungsi sebagai jalur tambahan yang turut memperkuat hubungan antarvariabel. Langkah proaktif dan nyata pada strategi ini bekerja dengan baik karena memiliki dua jalur efektivitas sekaligus, yakni bekerja secara langsung maupun tidak langsung.

3.9 Persepsi Hasil Penelitian



Gambar 3.2 Persepsi Hasil Penelitian

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Gambar 3.2 menyajikan visualisasi dari keseluruhan hasil pengujian hipotesis dalam model penelitian ini. Diagram tersebut memetakan bagaimana masing-masing strategi komunikasi krisis bekerja dalam memengaruhi reputasi organisasi. Penggambaran visual ini memperlihatkan seberapa penting peran kepercayaan konsumen sebagai variabel perantara di dalam model krisis ini. Selain itu,

visualisasi ini memperlihatkan perbedaan mekanisme kerja antarvariabel eksogen di dalam model struktural.

Jalur garis lurus dari Strategi *Deny* (X1) dan Strategi *Bolstering* (X2) yang sepenuhnya melewati Kepercayaan Konsumen (Z) menegaskan berlakunya mediasi penuh (*full mediation*). Hal ini menunjukkan bahwa kedua strategi komunikasi krisis tersebut secara statistik tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Reputasi Perusahaan (Y), melainkan seluruh varians pengaruhnya ditransmisikan melalui variabel Kepercayaan Konsumen (Z). Keterhubungan ini membuktikan fungsi penting Kepercayaan Konsumen sebagai variabel mediasi yang menyalurkan efek pesan komunikasi krisis terhadap evaluasi akhir reputasi organisasi.

Sebaliknya, garis putus-putus yang menghubungkan strategi *Adjusting Information* (X3) dengan Reputasi Perusahaan melalui Kepercayaan Konsumen menunjukkan terjadinya pola mediasi parsial (*partial mediation*). Hal ini menjelaskan bahwa strategi yang berfokus pada ekspresi kepedulian nyata, seperti penyaluran bantuan kemanusiaan memiliki dampak yang tinggi. Aksi proaktif ini mampu secara langsung meningkatkan persepsi baik dan reputasi perusahaan di mata publik tanpa harus bergantung sepenuhnya pada variabel perantara. Meskipun demikian, kehadiran dan terbangunnya rasa percaya dari konsumen di dalam jalur ini tetap berfungsi penting sebagai faktor yang semakin memperkuat efektivitas strategi tersebut dalam menopang reputasi organisasi di tengah gempuran krisis boikot.