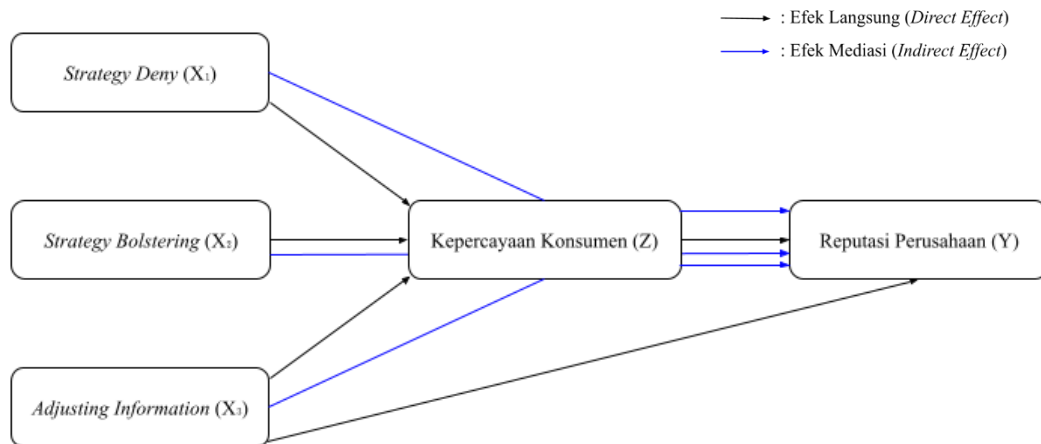


BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Model Hasil Penelitian



Gambar 4.1 Model Hasil Penelitian

Sumber: Data primer dikelola peneliti (2026)

Berdasarkan olah data dari hasil temuan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, penelitian ini menghasilkan pembaruan pada model kerangka berpikir yang divisualisasikan melalui Gambar 4.1. Model hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari tiga strategi komunikasi krisis yang diuji hanya *adjusting information* (X_3) yang mampu memengaruhi reputasi perusahaan (Y) secara langsung. Sedangkan, strategi *deny* (X_1) dan *bolstering* (X_2) tidak berpengaruh langsung terhadap reputasi perusahaan. Kedua strategi ini hanya mampu memengaruhi reputasi melalui mediasi kepercayaan konsumen (Z). Sesuai hasil model penelitian ini menyatakan bahwa kepercayaan konsumen (Z) berpengaruh signifikan terhadap reputasi perusahaan dan sekaligus menjadi jalur penghubung terkuat dalam keseluruhan model dalam penelitian ini.

4.2 Analisis Teoretis Hasil Penelitian

4.2.1 Kesenjangan Atribusi Klaster Krisis Unilever Indonesia

Penelitian ini menemukan adanya kesenjangan klasifikasi klaster krisis (*crisis cluster*) antara posisi yang diklaim oleh Unilever Indonesia dan persepsi aktual konsumen. Kesenjangan ini menjadi salah satu penyebab mengapa strategi *deny* dan strategi *bolstering* tidak berpengaruh langsung terhadap reputasi perusahaan dalam temuan H4 dan H5. Coombs (2007) membagi krisis ke dalam tiga klaster utama berdasarkan tingkat tanggung jawab organisasi yang dipersepsikan publik, yaitu *victim cluster*, *accidental cluster*, dan *preventable cluster*. *Victim cluster* adalah klaster dengan atribusi tanggung jawab terendah, di mana organisasi dipandang sebagai pihak yang juga menjadi korban dari krisis yang terjadi. Pada klaster ini, SCCT merekomendasikan penggunaan strategi *deny* sebagai respons utama.

Accidental cluster menjadi klaster dengan tingkat atribusi yang cenderung sedang apabila krisis yang dialami merupakan permasalahan yang tidak dapat dikendalikan, seperti malfungsi. Untuk menangani krisis dalam klaster ini, SCCT merekomendasikan strategi *diminish* sebagai solusi. Sedangkan, *preventable cluster* merupakan klaster dengan atribusi tanggung jawab tertinggi, di mana publik memandang bahwa krisis terjadi akibat tindakan atau kelalaian yang sepenuhnya berada dalam kendali organisasi. SCCT merekomendasikan strategi *rebuild* seperti permintaan maaf dan kompensasi sebagai respons yang paling tepat untuk menangani krisis dalam klaster ini.

Berdasarkan perspektif SCCT, penentuan klaster krisis ditentukan melalui dua langkah evaluasi (Coombs, 2019). Langkah pertama adalah mengidentifikasi

tipe krisis berdasarkan petunjuk (*cues*) yang hadir pada saat krisis muncul. Langkah kedua adalah memodifikasi penilaian awal tersebut berdasarkan riwayat krisis (*crisis history*) dan reputasi sebelumnya (*prior reputation*). Penerapan dua langkah evaluasi ini penting karena klaster krisis yang teridentifikasi secara langsung menentukan tingkat ancaman reputasional yang dihadapi organisasi, sekaligus menjadi dasar bagi organisasi dalam memilih strategi respons yang direkomendasikan.

Apabila dievaluasi hanya berdasarkan langkah pertama, krisis boikot yang dialami Unilever Indonesia paling sesuai dikategorikan sebagai rumor, tipe krisis yang masuk dalam *victim cluster*. Kategorisasi ini didasarkan pada fakta bahwa krisis tidak bersumber dari tindakan nyata Unilever Indonesia, melainkan dari penyebaran informasi yang tidak terverifikasi yang mengasosiasikan Unilever Indonesia dengan konflik geopolitik. Unilever Indonesia sendiri secara eksplisit menyebut krisis ini sebagai akibat penyebaran informasi yang tidak benar terkait situasi geopolitik. Secara struktural kondisi ini masuk dalam *victim cluster*, di mana organisasi dipandang sebagai korban dari suatu peristiwa yang di luar kendalinya. Pemantik krisis ini sendiri adalah pernyataan Unilever Global terkait Ben & Jerry's dan kebijakannya terhadap Israel, sebuah keputusan yang berada sepenuhnya di luar kendali manajemen lokal Unilever Indonesia.

Namun, penilaian awal ini perlu dikoreksi dengan analisis langkah kedua, yakni faktor riwayat krisis. Coombs (2019) menegaskan bahwa organisasi dengan riwayat krisis serupa di masa lalu akan menghadapi ancaman reputasional yang jauh lebih besar pada krisis berikutnya, fenomena ini disebut dengan *Velcro*

effect. Pada kasus ini, riwayat krisis serupa telah terjadi pada tahun 2020, ketika Unilever Global mengeluarkan pernyataan dukungan terhadap LGBTQ yang memicu reaksi negatif publik Indonesia dan menyebabkan seruan boikot (Tempo.com, 2020). Kedua peristiwa ini memiliki struktur yang serupa, yakni tindakan entitas induk di luar negeri dipersepsikan publik sebagai representasi langsung dari Unilever Indonesia. Aktifnya *Velcro effect* ini menggeser posisi krisis dari *victim cluster* ke arah yang lebih negatif. Sebagaimana dinyatakan Coombs (2022) bahwa ketika organisasi memiliki riwayat krisis, pemangku kepentingan cenderung memperlakukan *victim crisis* layaknya *accidental crisis*, dan *accidental crisis* layaknya *preventable crisis*.

Adanya faktor riwayat krisis yang negatif tersebut publik menempatkan Unilever Indonesia sebagai bagian dari *preventable cluster*, dengan tingkat atribusi tanggung jawab yang jauh lebih tinggi dibandingkan yang seharusnya ditimbulkan oleh tipe krisis rumor. Kesenjangan ini tampak jelas bahwa Unilever Indonesia memosisikan dirinya dalam *victim cluster* melalui pemilihan strategi *deny* sebagai respons utama, dengan berargumen bahwa tuduhan afiliasi yang beredar tidak memiliki dasar faktual dan bahwa perusahaan adalah korban penyebaran misinformasi (Ahdiat, 2024; Arief, 2023). Sebaliknya, konsumen menempatkan Unilever Indonesia dalam *preventable cluster* karena menilai bahwa perusahaan seharusnya memiliki kendali penuh untuk mengambil sikap yang lebih tegas terhadap isu kemanusiaan yang sedang berlangsung.

Tindakan boikot dalam krisis ini sendiri menjadi manifestasi nyata dari atribusi tanggung jawab tinggi yang diberikan oleh publik terhadap perusahaan, karena seseorang tidak akan memboikot suatu produk jika tidak meyakini bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab moral atas situasi yang terjadi. Data profil sikap responden terhadap boikot mendukung temuan ini. Sebanyak 40% responden masih aktif melakukan boikot pada saat data dikumpulkan dan 44% merupakan mantan pelaku boikot, sehingga 84% dari total responden pernah atau masih meyakini bahwa Unilever Indonesia memiliki tanggung jawab moral atas krisis yang terjadi.

Penempatan atribusi *preventable cluster* ini juga terkonfirmasi melalui skor pada beberapa indikator. Pada variabel strategi *deny* item yang mengukur respons awal kejelasan bantahan resmi perusahaan mencatat skor terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa konsumen yang sudah menilai perusahaan bertanggung jawab penuh cenderung mengevaluasi pesan bantahan dengan skeptisisme yang lebih tinggi. Pada variabel reputasi perusahaan dimensi tanggung jawab sosial dengan indikator yang mengukur komitmen sosial perusahaan mencatatkan skor yang relatif rendah di antara dimensi reputasi lainnya, mencerminkan keraguan terhadap kesungguhan komitmen sosial perusahaan.

Selain itu, skor dimensi *willingness to depend* pada variabel kepercayaan konsumen juga turut mengonfirmasi atribusi *preventable cluster* oleh konsumen. Skor pada dimensi tersebut menjadi yang terendah di antara seluruh dimensi kepercayaan dengan item yang mengukur kesediaan konsumen untuk terus menggunakan produk perusahaan sebagai indikator dengan skor terendah

dalam keseluruhan penelitian. Rendahnya skor tersebut mencerminkan besarnya beban moral konsumen dalam memutuskan kesediaan mereka untuk bergantung kembali pada perusahaan. Dimensi integritas pada variabel yang sama juga menunjukkan pola serupa, di mana indikator yang mengukur kejujuran perusahaan mencatatkan skor yang lebih rendah, mencerminkan keraguan konsumen terhadap kejujuran informasi yang disampaikan organisasi.

Secara keseluruhan, pola skor yang konsisten lebih rendah pada item-item yang berkaitan dengan integritas, kesediaan bergantung, dan tanggung jawab sosial ini memberikan bukti empiris bahwa sebagian konsumen menempatkan Unilever Indonesia dalam *preventable cluster*. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian konsumen meyakini bahwa perusahaan seharusnya memiliki kendali untuk mengambil sikap yang lebih tegas terhadap isu kemanusiaan, sehingga strategi *deny* dan *bolstering* yang dipilih perusahaan tidak sejalan dengan ekspektasi moral mereka.

4.2.2 Faktor Situasional yang Memengaruhi Efektivitas Strategi Komunikasi Krisis Unilever Indonesia

Pola temuan ini sejalan dengan pernyataan dasar *Situational Crisis Communication* (SCCT) yang dikembangkan oleh Coombs (2007), bahwa efektivitas strategi komunikasi krisis tidak bersifat universal. Coombs (2007) menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor situasional yang menentukan efektivitas strategi respons krisis, yaitu *initial crisis responsibility*, *crisis history*, dan *prior reputation*. *Initial crisis responsibility* merujuk pada seberapa besar tanggung jawab yang dipersepsikan publik terhadap organisasi atas krisis yang terjadi. Atribusi tanggung jawab publik terhadap Unilever Indonesia dalam krisis

boikot ini tergolong tinggi karena publik mengaitkan operasional Unilever Indonesia dengan kebijakan induk perusahaannya yang tidak mendukung dan membungkam kebijakan Ben & Jerry's selaku anak perusahaannya untuk menghentikan distribusi di kawasan pendudukan Israel.

Crisis history merujuk pada rekam jejak krisis perusahaan di masa lalu yang turut membentuk persepsi publik terhadap krisis yang sedang berlangsung. Unilever Indonesia tidak dapat dilepaskan dari riwayat kontroversi induk perusahaannya. Riwayat ini mengaktifkan *velcro effect* dalam manajemen krisis, di mana rekam jejak negatif perusahaan induk masih ada dibenak publik bahkan menempel pada Unilever Indonesia dan memperburuk evaluasi publik terhadap krisis yang sedang berlangsung. Sedangkan, *prior reputation* merujuk pada reputasi perusahaan sebelum krisis terjadi. Meskipun Unilever Indonesia memiliki reputasi positif sebagai perusahaan yang telah melayani masyarakat Indonesia selama lebih dari 90 tahun, reputasi positif tersebut tidak cukup kuat untuk meredakan dampak dari tingginya atribusi tanggung jawab dan riwayat krisis yang melekat pada perusahaan.

Selain ketiga faktor situasional tersebut, terdapat satu faktor tambahan yang relevan dalam konteks krisis boikot Unilever Indonesia, yaitu *moral outrage*. *Moral outrage* adalah kemarahan yang muncul bukan karena seseorang secara langsung dirugikan, melainkan karena menyaksikan atau mengetahui adanya pelanggaran terhadap nilai moral yang mereka yakini (Coombs & Holladay, 2022). Publik memiliki empati tinggi terhadap isu Palestina, mereka merasa bahwa menggunakan produk yang dianggap terafiliasi dengan pihak yang dianggap melakukan pelanggaran kemanusiaan adalah tindakan yang

bertentangan dengan nilai moral mereka. Kemarahan ini bukan karena konsumen dirugikan secara langsung oleh produk Unilever, melainkan karena ada benturan antara pilihan konsumsi mereka dengan nilai kemanusiaan yang mereka yakini.

Ketika krisis memiliki tingkat *moral outrage* yang tinggi, publik cenderung lebih sulit menerima strategi komunikasi yang bersifat defensif seperti *deny*. Publik akan cenderung lebih responsif terhadap strategi yang menunjukkan kepedulian moral yang nyata seperti *adjusting information*. Tidak berpengaruhnya strategi *deny* dan *bolstering* dalam model penelitian ini diakibatkan oleh negatifnya persepsi konsumen terhadap *initial crisis responsibility*, *crisis history*, dan *prior reputation* hingga *moral outrage* terhadap perusahaan. Dengan demikian, keempat faktor dalam SCCT inilah yang membentuk dan memengaruhi efektivitas dari masing-masing strategi komunikasi krisis Unilever Indonesia.

4.2.3 *Outcome* Strategi Komunikasi Krisis serta Pengaruhnya terhadap Kepercayaan Konsumen dan Reputasi Perusahaan

Selain temuan kesenjangan persepsi klaster krisis dan faktor situasional yang membentuk efektivitas dari masing-masing strategi komunikasi krisis yang digunakan Unilever Indonesia. Tidak berpengaruhnya strategi *deny* dan strategi *bolstering* dalam penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui kesesuaian setiap strategi komunikasi krisis dengan *outcome* yang dijanjikan Coombs dalam SCCT.

4.2.3.1 *Outcome* Strategi *Deny* (X1)

Strategi *deny* (X1) dalam kerangka SCCT dirancang untuk situasi di mana perusahaan benar-benar tidak memiliki tanggung jawab atas krisis yang terjadi, dengan *outcome* yang dijanjikan berupa perlindungan reputasi dan mengurangi kemarahan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi *deny* tidak berpengaruh langsung terhadap reputasi perusahaan. Temuan ini justru sejalan dengan proposisi SCCT, di mana Coombs (2007) merancang strategi respons krisis untuk bekerja dengan mengelola atribusi tanggung jawab di benak publik terlebih dahulu. Reputasi hanya dapat terlindungi *setelah* persepsi publik berubah, bukan secara langsung oleh strategi respons itu sendiri. Dengan kata lain, tidak signifikkannya pengaruh langsung *deny* terhadap reputasi bukan berarti strategi ini gagal, melainkan konsisten dengan cara kerja SCCT yang memang menempatkan reputasi sebagai hasil akhir dari perubahan persepsi, bukan sebagai target yang digerakkan secara langsung.

Hasil penelitian ini juga mengonfirmasi proposisi tersebut bahwa efektivitas strategi *deny* dalam melindungi reputasi hanya berlaku ketika strategi ini diterapkan pada klaster krisis yang sesuai. Ketika konsumen sudah menempatkan perusahaan dalam *preventable cluster*, bantahan yang disampaikan tidak lagi dipersepsikan sebagai sesuatu yang meyakinkan, sehingga tidak mampu mengubah penilaian terhadap reputasi secara langsung. Meski demikian, strategi *deny* masih mampu memengaruhi kepercayaan konsumen yang pada akhirnya berpengaruh terhadap reputasi melalui jalur mediasi. Dengan demikian, strategi ini bekerja melalui mekanisme kepercayaan

terlebih dahulu, bukan secara langsung terhadap reputasi sebagaimana dibuktikan melalui pola *full mediation* pada H8.

4.2.3.2 *Outcome* Strategi *Bolstering* (X2)

Hal yang sama berlaku pada strategi *bolstering* (X2). *Outcome* yang diadopsi dalam penelitian ini dari strategi *bolstering* adalah perlindungan reputasi dan mengurangi kemarahan publik. Namun dalam penelitian ini strategi *bolstering* juga tidak berpengaruh langsung terhadap reputasi perusahaan. Dalam kerangka SCCT, strategi *bolstering* bersifat suplementer yang artinya strategi ini dirancang untuk memperkuat strategi utama bukan untuk berdiri sendiri sebagai strategi pemulihan reputasi. Ketika digunakan tanpa disertai strategi primer yang sesuai dengan klaster krisis yang dipersepsikan publik, maka pengaruh langsungnya terhadap reputasi menjadi tidak signifikan.

Kendati demikian, strategi *bolstering* tetap mampu memengaruhi kepercayaan konsumen dengan mengurangi kemarahan publik. Narasi kontribusi positif dan apresiasi yang disampaikan perusahaan berhasil memperkuat dimensi *benevolence* dalam kepercayaan konsumen, yaitu keyakinan bahwa perusahaan memiliki niat baik terhadap konsumennya. Jalur menuju reputasi hanya terbuka melalui kepercayaan konsumen, sebagaimana dibuktikan melalui pola *full mediation* pada H9. Dengan demikian, pernyataan SCCT mengenai *outcome* perlindungan reputasi dari strategi *bolstering* hanya dapat bekerja secara tidak langsung melalui kepercayaan konsumen.

4.2.3.3 *Outcome Adjusting Information (X3)*

Strategi *adjusting information* (X3) melalui dimensi *expression of concern* menjadi satu-satunya strategi yang mampu memberikan pengaruh langsung terhadap reputasi perusahaan. Berdasarkan kerangka SCCT *adjusting information* bukan sekadar strategi, tetapi merupakan *ethical base response* yang harus dijalankan terlebih dahulu sebelum strategi respons krisis lainnya diterapkan, karena strategi ini secara eksplisit berorientasi pada pemulihan psikologis pihak yang terdampak krisis, bukan pada perlindungan citra perusahaan (Sturges, 1994).

Pada krisis boikot Unilever Indonesia, pihak terdampak yang dituju strategi ini sebenarnya mencakup dua subjek berbeda. Subjek pertama adalah korban konflik geopolitik itu sendiri, yang secara langsung menerima manfaat dari tindakan kemanusiaan yang dilakukan perusahaan berupa penyaluran bantuan melalui lembaga resmi. Subjek kedua adalah konsumen Indonesia yang meskipun tidak dirugikan secara langsung oleh krisis, tetapi mengalami tekanan psikologis berupa *moral outrage*.

Kemarahan yang muncul bukan karena kerugian pribadi, melainkan karena menyaksikan pelanggaran nilai kemanusiaan yang mereka yakini (Coombs, 2022). Ekspresi kepedulian yang diwujudkan Unilever Indonesia melalui bantuan kemanusiaan dan penegasan sikap terhadap genosida dengan demikian dapat membantu korban konflik geopolitik dan meredakan tekanan psikologis konsumen yang merasa berada dalam benturan antara pilihan konsumsi mereka dengan nilai kemanusiaan yang mereka anut.

Outcome yang dijanjikan SCCT untuk strategi ini adalah berkurangnya kemarahan dan kecemasan publik. Dalam penelitian ini, publik yang dimaksud adalah konsumen sebagai pihak yang mengalami *moral outrage* tersebut, bukan korban konflik geopolitik yang menjadi penerima langsung bantuan. Pola *partial mediation* pada H10 mempertegas bahwa strategi ini bekerja melalui dua jalur sekaligus terhadap konsumen, yakni memengaruhi reputasi secara langsung sekaligus melalui kepercayaan konsumen.

Hal ini mengonfirmasi bahwa *adjusting information* sebagai *ethical base response* memiliki daya jangkau psikologis yang paling luas dibandingkan strategi lainnya dalam penelitian ini, karena satu bentuk tindakan yang sama sekaligus menjawab kebutuhan psikologis dua subjek yang berbeda. Dengan demikian, pernyataan SCCT mengenai peran *adjusting information* terbukti relevan dan berlaku pada kondisi di lapangan dalam penelitian ini.

Temuan yang paling signifikan dalam penelitian ini adalah peran kepercayaan konsumen sebagai mediator yang menghubungkan ketiga strategi komunikasi krisis dengan reputasi perusahaan. Model hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi *deny* dan *bolstering* hanya mampu memengaruhi reputasi secara tidak langsung melalui kepercayaan konsumen, sementara strategi *adjusting information* mampu memengaruhi reputasi baik secara langsung maupun melalui jalur mediasi.

Secara keseluruhan, penjelasan kausalitas yang terbentuk dalam penelitian ini menegaskan bahwa terdapat hasil yang memenuhi dan tidak memenuhi *outcome* yang dijanjikan SCCT untuk masing-masing strategi dalam krisis

boikot ini. *Outcome* yang terbukti sepenuhnya adalah peran *adjusting information* sebagai *ethical base response* yang paling efektif dan signifikan pengaruhnya. Sementara *outcome* mengenai kemampuan strategi *deny* dan *bolstering* dalam melindungi reputasi secara langsung tidak terbukti dalam penelitian ini, karena kedua strategi tersebut hanya efektif melalui mediasi kepercayaan konsumen. Hal ini memperluas pemahaman terhadap SCCT dengan memberikan bukti empiris bahwa dalam krisis yang memiliki atribusi tanggung jawab dan *moral outrage* yang tinggi, kepercayaan konsumen merupakan mekanisme penghubung yang sangat penting dalam pemulihan reputasi.

4.2.4 *Trust Violation* dalam Krisis Boikot Unilever Indonesia

Kepercayaan pada dasarnya merupakan kesediaan seseorang untuk berada dalam posisi rentan terhadap pihak lain, yang didasari keyakinan bahwa pihak tersebut akan bertindak sesuai ekspektasi positifnya (Dirks, 2011). Ketika ekspektasi tersebut dilanggar, maka terjadi pelanggaran kepercayaan (*trust violation*) yang menciptakan ekspektasi negatif dan pihak yang melanggar perlu memulihkan kepercayaan (*trust repair*) dengan menawarkan respons untuk menangani pelanggaran yang telah terjadi.

Krisis boikot pada dasarnya adalah bentuk pengingkaran atas keyakinan tersebut. Konsumen yang semula meyakini niat baik Unilever Indonesia, namun kini dihadapkan pada informasi yang menggoyahkan keyakinan tersebut, sehingga muncul kecenderungan untuk menaruh curiga pada setiap interaksi berikutnya dengan perusahaan. Dalam kondisi inilah Unilever Indonesia dituntut untuk melakukan pemulihan kepercayaan yang dalam penelitian ini

terwujud melalui tiga strategi respons krisis yang diuji, yakni strategi *deny*, strategi *bolstering*, dan *adjusting information*.

Mengacu pada Kim (2004), sifat pelanggaran dapat memengaruhi bagaimana publik menimbang informasi pelanggaran dan informasi respons perbaikan setelah *trust violation* terjadi. Pada pelanggaran berbasis kompetensi (*competence-based violation*) publik memberi bobot lebih besar pada respons perbaikan dibandingkan pelanggaran itu sendiri, karena kesalahan kompetensi cenderung dimaknai sebagai kesalahan tunggal yang bersifat situasional. Sebaliknya, pada pelanggaran berbasis integritas (*integrity-based violation*) publik memberi bobot lebih besar pada pelanggaran itu sendiri dibandingkan respons perbaikan, karena satu pelanggaran integritas sudah dianggap cukup mengungkap karakter asli pihak pelanggar.

Sebagaimana telah diuraikan pada sub bab 4.2.1, krisis boikot Unilever Indonesia bergeser dari *victim cluster* menuju *preventable cluster* di benak konsumen. Pergeseran ini bukan karena adanya bukti kesalahan teknis atau operasional, melainkan karena konsumen menilai perusahaan seharusnya dapat mengambil sikap moral yang lebih tegas terhadap isu kemanusiaan. Penilaian ini pada dasarnya adalah penilaian atas karakter dan prinsip perusahaan, bukan atas kemampuannya menjalankan bisnis, sehingga krisis ini dapat digolongkan sebagai pelanggaran berbasis integritas. Klasifikasi inilah yang menjelaskan mengapa ketiga strategi respons krisis dalam penelitian ini memiliki daya jangkau yang berbeda-beda terhadap reputasi perusahaan.

Strategi *deny* (X1) dan strategi *bolstering* (X2) tetap merupakan bentuk respons yang diproses publik sebagai informasi perbaikan dalam evaluasi kepercayaan mereka terhadap Unilever Indonesia. Hal ini terbukti dari pengaruh keduanya terhadap kepercayaan konsumen pada H1 dan H2. Namun, karena krisis ini tergolong pelanggaran berbasis integritas, publik memberi bobot lebih besar pada pelanggaran itu sendiri dibandingkan pada respons yang diberikan perusahaan.

Akibatnya, kedua strategi ini belum cukup kuat untuk langsung mengubah penilaian reputasi. Pengaruhnya baru sampai ke reputasi setelah lebih dahulu membentuk kepercayaan yang cukup, sebagaimana terlihat dari pola *full mediation* pada H8 dan H9. Dengan kata lain, *trust violation* menjelaskan mengapa kedua strategi ini kalah bobot oleh pelanggaran itu sendiri, sehingga satu-satunya jalan bagi keduanya untuk memengaruhi reputasi adalah melalui kepercayaan konsumen terlebih dahulu.

Sedangkan *adjusting information* (X3) bekerja dengan cara yang berbeda. Strategi ini merupakan *ethical base response* yang langsung menjawab kebutuhan psikologis pihak yang terdampak, yaitu korban konflik geopolitik dan konsumen yang mengalami *moral outrage*. Strategi ini tidak bergantung pada apakah publik menerima argumen ketidakbersalahan perusahaan (seperti *deny*) atau sekadar menguatkan ikatan emosional (seperti *bolstering*), sehingga pengaruhnya terhadap evaluasi publik tidak sepenuhnya terikat pada logika pembobotan yang memberatkan pelanggaran berbasis integritas. Hal ini yang menjelaskan mengapa *adjusting information* mampu memengaruhi reputasi

perusahaan baik secara langsung maupun melalui kepercayaan konsumen, sebagaimana terlihat dari pola *partial mediation* pada H10.

Dengan demikian, kerangka *trust violation* melengkapi penjelasan SCCT dalam penelitian ini. Jika SCCT menjelaskan bagaimana strategi respons krisis bekerja mengelola atribusi tanggung jawab publik, *trust violation* menjelaskan mengapa daya jangkauan ketiga strategi tersebut terhadap reputasi perusahaan tidak sama besarnya dalam krisis boikot ini. Perbedaan tersebut dikarenakan krisis boikot dianggap sebagai pelanggaran berbasis integritas yang membuat bobot penilaian pelanggaran itu sendiri lebih berat dibandingkan bobot penilaian terhadap respons perbaikan yang dilakukan perusahaan. Kecuali bagi respons yang menjawab kebutuhan psikologis pihak terdampak secara langsung sebagaimana yang diwujudkan Unilever Indonesia dalam strategi *adjusting information*.

4.3 Analisis Empiris Hasil Penelitian

4.3.1 Pengaruh Strategi *Deny* terhadap Kepercayaan Konsumen

Pengujian terhadap hipotesis pertama (H1) membuktikan bahwa strategi *deny* yang diterapkan oleh perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan konsumen. Secara teoritis, strategi ini beroperasi melalui mekanisme evaluasi kognitif, di mana publik diajak untuk menilai fakta, argumen, serta kejelasan bantahan resmi yang disampaikan oleh perusahaan. Meskipun kerangka teoretis *Situational Crisis Communication Theory* yang dikemukakan oleh Coombs (2007) menyatakan bahwa strategi *deny* berisiko jika diterapkan pada krisis dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi. Namun, situasi krisis boikot ini dikategorikan oleh Unilever Indonesia ke dalam

kelompok krisis di mana organisasi menjadi korban karena tuduhan yang beredar tidak memiliki dasar faktual. Temuan empiris dalam penelitian ini menegaskan bahwa penyampaian bantahan yang disampaikan secara konsisten dan terstruktur mampu memberikan kepastian informasi sehingga menjaga kepercayaan konsumen di tengah tekanan krisis boikot.

Secara operasional, efektivitas strategi ini tercermin dari tingginya persepsi responden terhadap kejelasan bantahan resmi serta ketegasan langkah hukum yang diambil. Penilaian konsumen terhadap indikator kejelasan pernyataan resmi berada pada tingkat yang sangat baik, meskipun pada indikator yang mengukur respons awal di masa awal krisis sempat mencatatkan nilai yang relatif lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan verbal di awal krisis sempat menimbulkan keraguan sebelum akhirnya penerimaan publik membaik setelah klarifikasi disampaikan secara lebih transparan.

Kendati demikian, apabila dikaitkan dengan data pemetaan dominasi strategi komunikasi krisis pada saluran publikasi korporat, strategi penyangkalan ini tercatat sebagai pendekatan yang paling minim dipublikasikan secara resmi oleh internal perusahaan. Perusahaan hanya merilis satu kali publikasi di media sosial serta mengandalkan rilis klarifikasi bersama pihak ketiga. Meskipun jangkauannya terbilang cukup luas akibat pemberitaan media eksternal, minimnya frekuensi publikasi mandiri dari kanal utama perusahaan menunjukkan bahwa narasi penyangkalan tidak dijadikan sebagai fokus komunikasi jangka panjang yang diulang secara intensif. Hal ini menjelaskan mengapa pada tingkat indikator, kejelasan bantahan resmi dinilai cukup baik oleh responden, tetapi penilaian terhadap keterjelasan pernyataan di awal krisis

sempat berada pada tingkat yang lebih rendah karena pesan klarifikasi tidak mendominasi ruang publikasi resmi organisasi sejak awal.

Ditinjau berdasarkan segmen perilaku boikot, analisis empiris menunjukkan dinamika persepsi yang sangat beragam pada ketiga kelompok responden. Pada kelompok konsumen yang pernah memboikot namun telah menghentikan aksinya (44%), penerimaan terhadap strategi penyangkalan berada pada tingkat yang sangat tinggi menunjukkan bahwa kelompok ini dapat menerima kejelasan bantahan resmi sebagai dasar untuk memulihkan kenyamanan mereka untuk kembali menjadi konsumen lagi.

Pada kelompok responden yang tidak pernah memboikot sejak awal krisis (16%), penilaian terhadap strategi penyangkalan berada pada tingkat sedang atau moderat. Kelompok konsumen yang setia ini tetap bersikap kritis dan cenderung kurang tersentuh oleh narasi bantahan formal, namun kepercayaan mereka tetap terjaga karena mereka lebih melihat rekam jejak integritas perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, pada kelompok yang masih aktif memboikot sampai saat ini (40%), penilaian terhadap strategi penyangkalan berada pada tingkat yang paling rendah karena pesan penyangkalan dipersepsikan sebagai bentuk pembelaan diri sepihak yang belum mampu mematahkan prasangka mereka.

Keberhasilan strategi ini dalam menjaga kepercayaan konsumen juga didukung oleh karakteristik dan latar belakang profil responden. Berdasarkan data responden, penelitian ini didominasi oleh kelompok perempuan, usia muda pada rentang dewasa awal, serta tingkat pendidikan sarjana. Dominasi

responden muda yang terdidik dan berdomisili di wilayah perkotaan ini memiliki kapasitas literasi digital yang memadai untuk menelusuri serta memverifikasi informasi di ruang publik digital. Karakteristik kritis responden ini membuat pesan bantahan menjadi lebih mudah dijangkau dan dievaluasi secara kognitif.

Temuan empiris penelitian ini juga menunjukkan keselarasan dengan sejumlah literatur terdahulu. Berbeda dengan studi Hirschfeld & Thielsch (2022) yang menyatakan strategi *deny* menghasilkan penilaian kepercayaan yang paling rendah karena diterapkan pada krisis dalam *accidental cluster* sehingga penggunaan strategi *deny* tidak sesuai dengan rekomendasi SCCT dan menghasilkan kepercayaan yang rendah. Sebaliknya, krisis boikot yang dialami Unilever Indonesia diklasifikasikan oleh perusahaan ke dalam *victim cluster*, sehingga strategi *deny* berpengaruh secara signifikan. Dengan demikian, temuan dalam penelitian ini mengonfirmasi bahwa ketika perusahaan menempatkan krisis ke dalam kelompok korban, penyangkalan yang relevan secara empiris mampu mempertahankan kepercayaan konsumen.

4.3.2 Pengaruh Strategi *Bolstering* terhadap Kepercayaan Konsumen

Pengujian pada hipotesis kedua (H2) mengonfirmasi bahwa strategi *bolstering* (X2) yang diterapkan Unilever Indonesia selama krisis boikot memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepercayaan konsumen. Strategi ini bekerja melalui jalur afektif dengan cara mengingatkan publik akan rekam jejak kontribusi positif serta sejarah panjang kehadiran organisasi di tengah masyarakat. Sesuai kerangka teoritis Coombs (2007), strategi ini ditempatkan sebagai strategi pelengkap yang berfungsi menguatkan ikatan emosional antara

publik dan perusahaan. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa upaya mengingatkan publik atas kontribusi sosial dan ekonomi di masa lalu mampu menjadi peredam sentimen negatif dan menjaga stabilitas rasa percaya konsumen.

Pengukuran operasional pada variabel ini memperoleh rata-rata skor yang tinggi. Penilaian tertinggi dicapai oleh indikator yang mengukur publikasi sertifikasi Sistem Jaminan Produk Halal dan indikator yang mengukur ketepatan waktu narasi pengingat kontribusi ekonomi dan apresiasi kepada masyarakat. Informasi kepatuhan kehalalan produk terbukti menjadi isu yang sangat krusial karena memberikan rasa aman secara kultural dan spiritual bagi konsumen di Indonesia. Pesan-pesan afektif ini secara langsung memperkuat penilaian konsumen terhadap dimensi niat baik dan kompetensi perusahaan. Publik menyadari bahwa di balik isu geopolitik yang berkembang, organisasi secara nyata telah memberikan manfaat ekonomi dan sosial yang besar.

Ditinjau dari data dominasi strategi komunikasi krisis, keberhasilan strategi penguatan selaras dengan fakta bahwa strategi ini mendominasi dari aspek jangkauan eksposur visual di media sosial. Perusahaan secara intensif mempublikasikan narasi pengingat melalui situs web resmi dan media sosial. Upaya ini berhasil memperoleh akumulasi jangkauan penonton tertinggi dibandingkan seluruh strategi lainnya, disertai tingkat interaksi publik yang signifikan. Pengulangan pesan mengenai perjalanan sejarah pengabdian panjang di Indonesia dan komitmen kehalalan produk yang disebarkan secara masif ini terbukti efektif menyentuh dimensi afektif konsumen.

Sementara itu, berdasarkan dinamika ketiga kelompok perilaku boikot, strategi *bolstering* memperlihatkan pola penerimaan yang bervariasi. Pada kelompok responden yang pernah memboikot tetapi telah berhenti (44%), strategi ini diterima dengan sangat baik, di mana informasi mengenai kepatuhan sertifikasi halal dan sejarah kontribusi menjadi alasan kuat yang mempercepat pemulihan kepercayaan mereka. Pada kelompok responden yang tidak pernah memboikot sejak awal krisis (16%), penilaian terhadap strategi penguatan juga berada pada kategori yang tinggi karena mereka merasa ditegaskan kembali keputusannya untuk bertahan mengonsumsi produk perusahaan. Sementara itu, pada kelompok yang masih aktif memboikot (40%), narasi kontribusi masa lalu memperoleh penilaian yang relatif rendah karena mereka menganggap klaim sejarah tidak serta-merta menjawab kekecewaan responden dalam kelompok ini.

Efektivitas komunikasi afektif ini juga relevan dengan data profil responden. Latar belakang demografis pada penelitian ini didominasi oleh kelompok perempuan, usia muda pada rentang dewasa awal, serta tingkat pendidikan sarjana. Kelompok demografis ini memiliki kesadaran yang cukup tinggi terhadap isu sosial-ekonomi, sehingga pesan pengingat kontribusi nyata perusahaan terhadap perekonomian nasional dan pembukaan lapangan kerja lokal lebih mudah dievaluasi dan diterima secara rasional maupun afektif.

Temuan ini juga sejalan dengan pernyataan Hirschfeld & Thielsch (2022) yang membuktikan bahwa strategi *bolstering* jauh lebih efektif ketika organisasi sudah memiliki reputasi pra-krisis yang positif. Mengingat Unilever Indonesia telah berpuluh-puluh tahun membangun citra sebagai merek rumah tangga yang

dekat dengan keseharian masyarakat, strategi *reminder* yang digunakan berhasil memanfaatkan reputasi positif tersebut sebagai landasan untuk mempertahankan kepercayaan konsumen. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Husniyah dkk. (2025) yang menegaskan bahwa strategi *ingratiation* efektif dalam memulihkan kepercayaan publik, dan mengonfirmasi bahwa karakteristik masyarakat Indonesia yang menjunjung tinggi kebersamaan dan ikatan interpersonal membuat komunikasi krisis berbasis afektif sangat krusial dalam menjaga stabilitas kepercayaan konsumen di tengah krisis.

4.3.3 Pengaruh *Adjusting Information* terhadap Kepercayaan Konsumen

Pengujian hipotesis ketiga (H3) membuktikan bahwa *adjusting information* (X3) yang diterapkan Unilever Indonesia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan konsumen (Z). Berdasarkan hasil temuan, H3 diterima, di mana strategi *adjusting information* berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan konsumen. Coombs (2007) menempatkan *adjusting information* sebagai *ethical base response* yang harus dijalankan terlebih dahulu sebelum strategi respons krisis lainnya diterapkan. Pada penelitian ini, *adjusting information* berfokus pada pemulihan psikologis pemangku kepentingan melalui ekspresi kepedulian (*expression of concern*). Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi yang berlandaskan empati dan diwujudkan dalam tindakan nyata merupakan faktor paling dominan dalam merekonstruksi kepercayaan publik.

Secara operasional, variabel *adjusting information* mencatatkan rata-rata skor tertinggi di antara ketiga variabel strategi komunikasi krisis lainnya. Indikator yang mengukur konsistensi kepedulian terhadap isu kemanusiaan meraih skor

tertinggi, diikuti oleh indikator transparansi aksi donasi dan keselarasan nilai moral. Namun demikian, indikator yang mengukur ketepatan waktu pernyataan sikap perusahaan mencatatkan skor yang relatif lebih rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian konsumen mempersepsikan respons perusahaan di awal krisis geopolitik sempat terkesan lambat, meskipun tindakan nyata selanjutnya tetap dinilai sangat positif. Penilaian operasional ini secara langsung menyentuh dimensi niat baik dan integritas pada variabel kepercayaan konsumen.

Ditinjau dari data dominasi strategi komunikasi krisis, keberhasilan strategi penyesuaian informasi sejalan dengan fakta bahwa strategi ini merupakan narasi yang paling mendominasi frekuensi publikasi resmi perusahaan. Perusahaan secara intensif melakukan publikasi resmi melalui situs web dan media sosial resmi mereka. Upaya ini berhasil mencatatkan angka interaksi publik paling dominan dan tertinggi dibandingkan strategi penyangkalan maupun penguatan. Konsistensi perusahaan dalam merilis pernyataan resmi yang menentang segala bentuk kekerasan serta aksi nyata penyaluran bantuan kemanusiaan membuat pesan empati ini dinilai konsumen sebagai tindakan yang tulus dan dapat diverifikasi.

Data empiris dari dinamika perilaku boikot oleh responden juga mengonfirmasi keunggulan strategi *adjusting information*. Pada kelompok responden yang pernah memboikot (44%) dan kelompok yang tidak pernah memboikot sejak awal (16%), strategi ini mencatatkan tingkat penilaian tertinggi dibandingkan seluruh variabel lainnya. Bagi kelompok yang pernah memboikot, keterbukaan aksi donasi kemanusiaan menjadi pendorong utama yang menggeser persepsi

mereka dari penolakan menuju penerimaan kembali. Bagi kelompok yang tidak pernah memboikot, keselarasan nilai-nilai kemanusiaan perusahaan semakin memperkuat kepercayaan yang sudah ada. Bahkan pada kelompok yang masih aktif memboikot (40%), indikator penyaluran bantuan kemanusiaan tetap memperoleh penilaian paling positif di antara seluruh indikator kuesioner.

Data tersebut menandakan bahwa dampak dari strategi ini telah bekerja dengan efektif pada lapisan emosional publik. Sikap Unilever Indonesia yang secara terbuka menunjukkan kepedulian tulus kepada para korban konflik membuat konsumen yakin bahwa perusahaan tidak hanya mencari keuntungan, tetapi juga memiliki tanggung jawab moral. Konsumen juga merasa bahwa nilai-nilai kemanusiaan yang ditunjukkan perusahaan selaras dengan prinsip pribadi yang mereka anut.

Temuan empiris penelitian ini sejalan dengan hasil studi Schoofs & Claeys (2021) yang mengemukakan bahwa ekspresi kesedihan dan empati yang disampaikan secara verbal mampu meningkatkan reputasi karena berhasil membangkitkan rasa empati publik. Temuan ini memberikan kebaruan teoretis bahwa ketika komunikasi empatik digabungkan dengan aksi filantropi terorganisir, strategi ini tidak hanya meredakan kemarahan, tetapi juga secara nyata meningkatkan penilaian kompetensi perusahaan di mata konsumen. Publik melihat bahwa Unilever Indonesia tanggap, terstruktur, dan memiliki kapasitas manajerial yang andal untuk menyalurkan bantuan skala besar secara cepat di tengah badai krisis.

4.3.4 Pengaruh Strategi *Deny* terhadap Reputasi Perusahaan

Pengujian hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa strategi *deny* (X1) yang diterapkan Unilever Indonesia selama krisis boikot tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap reputasi perusahaan (Y). Temuan ini membuktikan bahwa penyangkalan tuduhan dan klarifikasi faktual secara eksplisit tidak memiliki kekuatan langsung untuk memperbaiki penilaian reputasi organisasi yang sedang terancam oleh krisis boikot. Selain itu, temuan ini juga konsisten dengan analisis teoretis yang telah dibangun sebelumnya, bahwa terdapat beberapa faktor situasional yang membatasi efektivitas strategi *deny* dalam menggerakkan penilaian reputasi secara langsung.

Secara operasional, reputasi perusahaan dalam penelitian ini diukur berdasarkan kerangka Fombrun (1996) yang mencakup empat dimensi, yakni *credibility*, *trustworthiness*, *reliability*, dan *social responsibility*. Meskipun rata-rata skor variabel strategi *deny* dan skor variabel reputasi perusahaan berada pada nilai yang sangat baik, tingginya nilai rata-rata persepsi penyangkalan tersebut tidak serta-merta berbanding lurus dengan peningkatan reputasi secara langsung.

Hal ini terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara cakupan strategi *deny* dengan dimensi reputasi yang diukur. Strategi *deny* hanya berfokus pada penyangkalan tuduhan, sementara dimensi *social responsibility* yang mengukur keyakinan konsumen bahwa perusahaan peduli terhadap isu sosial secara tulus tidak dapat digerakkan hanya melalui klarifikasi. Menyangkal tuduhan afiliasi tidak secara otomatis membuat konsumen menilai bahwa perusahaan memiliki kepedulian sosial yang tulus, karena keduanya adalah hal yang berbeda di mata

konsumen. Kondisi ini juga diperburuk oleh fenomena *velcro effect*, di mana riwayat krisis dan reputasi negatif Unilever Global menempel di benak publik dan juga ikut menempel pada Unilever Indonesia karena persepsi kepemilikan di benak konsumen, sehingga strategi *deny* tidak memiliki kekuatan yang cukup untuk mengubah penilaian reputasi yang sudah terbentuk sebelumnya.

Ditinjau dari data dominasi strategi komunikasi krisis, ketiadaan pengaruh langsung ini sangat relevan dengan fakta bahwa strategi penyangkalan merupakan narasi yang paling minim dipublikasikan secara resmi oleh perusahaan di saluran utamanya. Minimnya frekuensi publikasi resmi ini menyebabkan pesan penyangkalan tidak terinternalisasi secara meluas di benak publik untuk sanggup menggerakkan persepsi reputasi secara langsung. Selain itu, ditinjau dari data profil responden, karakteristik sampel yang didominasi oleh kelompok terpelajar membuat mereka mengevaluasi pesan penyangkalan secara lebih selektif. Kehadiran sentimen negatif dari isu global menciptakan fenomena di mana penyangkalan sederhana tidak cukup kuat untuk meruntuhkan persepsi risiko di mata konsumen yang kritis.

Keberadaan hasil yang tidak signifikan ini memperkuat serta mengonfirmasi proposisi teoretis yang dikembangkan dalam literatur terdahulu. Sebagaimana ditegaskan oleh Wen dkk. (2021) yang menemukan bahwa strategi *deny* hanya efektif melindungi reputasi pada segmen konsumen yang sejak awal bersikap mendukung perusahaan. Coombs dan Holladay (2022) juga menegaskan bahwa ketika publik sudah menganggap krisis sebagai kesalahan perusahaan, strategi *deny* tidak akan cukup kuat untuk langsung mengubah penilaian reputasi karena

konsumen tidak secara otomatis menghubungkan klarifikasi yang disampaikan dengan perbaikan reputasi secara keseluruhan.

Sedangkan dalam penelitian ini, berdasarkan analisis pada ketiga kelompok memperlihatkan bahwa penyangkalan verbal tidak cukup kuat untuk mengubah persepsi reputasi. Kelompok yang masih aktif memboikot (40%) memberikan penilaian yang sangat rendah terhadap strategi penyangkalan dan menganggapnya sekadar klaim sepihak. Pada kelompok yang tidak pernah memboikot sejak awal (16%), meskipun mereka memiliki penilaian reputasi yang tinggi, tingginya reputasi tersebut didasarkan pada rekam jejak kredibilitas historis, bukan karena pesan penyangkalan. Begitu pula pada kelompok yang pernah memboikot (44%), klarifikasi penyangkalan tidak secara langsung memulihkan reputasi organisasi.

4.3.5 Pengaruh Strategi *Bolstering* terhadap Reputasi Perusahaan

Pengujian hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa strategi *bolstering* (X2) yang diterapkan Unilever Indonesia tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap reputasi perusahaan (Y). Temuan ini mempertegas bahwa upaya penguatan citra melalui pengingat kontribusi masa lalu dan kehalalan produk tidak memiliki pengaruh langsung yang cukup kuat untuk memulihkan evaluasi penilaian reputasi secara keseluruhan.

Apabila ditinjau secara operasional berdasarkan data persepsi konsumen, strategi *bolstering* sebenarnya memperoleh rata-rata skor tinggi yang mencerminkan bahwa konsumen mengapresiasi narasi kontribusi dan komitmen kehalalan produk yang terus disampaikan perusahaan selama krisis.

Namun, tingginya apresiasi tersebut tidak serta-merta terkonversi menjadi perbaikan reputasi secara langsung. Di tengah krisis yang berkaitan dengan isu moralitas dan empati kemanusiaan, konsumen yang kritis tidak dapat diubah persepsinya mengenai reputasi organisasi hanya dengan disajikan pencapaian sejarah di masa lalu.

Ditinjau dari data dominasi strategi komunikasi krisis, strategi ini telah disampaikan secara intensif dan mampu meraih jangkauan penonton tertinggi di media sosial. Namun, tingginya eksposur visual tersebut tetap tidak mampu menggerakkan reputasi secara langsung. Hal ini membuktikan bahwa strategi penguatan bersifat suplemen dan tidak dirancang untuk berdiri sendiri tanpa adanya tindakan perbaikan yang nyata pada kondisi krisis saat ini. Data profil responden juga mendukung temuan ini, dominasi responden muda berpendidikan tinggi membuat pesan pengingat kontribusi masa lalu dievaluasi secara sangat selektif. Mengakui kebaikan masa lalu perusahaan adalah satu hal, namun memulihkan penilaian reputasi secara utuh menuntut pembuktian yang lebih relevan dengan konteks krisis saat ini.

Hal ini diperjelas dengan perilaku responden terhadap boikot. Responden yang sedang aktif memboikot (40%) menilai narasi kontribusi masa lalu sebagai bentuk pengalihan isu yang tidak menjawab tuntutan etis mereka saat ini. Pada kelompok yang tidak pernah memboikot sejak awal (16%), penilaian reputasi yang tinggi yang mereka berikan didasarkan pada kepercayaan mendasar terhadap kualitas produk, bukan karena terpapar narasi penguatan. Sedangkan pada kelompok yang pernah memboikot (44%), ingatan sejarah perusahaan

membantu meredakan ketegangan, namun tidak secara instan memulihkan persepsi reputasi secara utuh.

Temuan ini secara eksplisit mendukung dan memperluas hasil analisis dari studi Kuipers & Schonheit (2021) yang menyatakan bahwa strategi *bolstering* hanya akan memberikan hasil positif bagi pemulihan reputasi apabila digabungkan secara konsisten dengan strategi utama yang bersifat akomodatif, seperti pemberian kompensasi, permintaan maaf, atau perbaikan sistem. Sedangkan, Unilever Indonesia sama sekali tidak mengadopsi strategi perbaikan dengan mengakui kesalahan maupun memberikan kompensasi kepada pihak manapun dan lebih mengandalkan strategi penyangkalan. Akibatnya, strategi *bolstering* kehilangan kekuatannya untuk dapat mendukung strategi utamanya dan gagal memberikan perbaikan reputasi secara langsung. Ketiadaan pengaruh langsung dalam penelitian ini mengonfirmasi bahwa narasi suplementer tidak sanggup berdiri sendiri untuk mengubah evaluasi reputasi organisasi.

4.3.6 Pengaruh *Adjusting Information* terhadap Reputasi Perusahaan

Pengujian hipotesis keenam (H6) membuktikan bahwa *adjusting information* (X3) yang diterapkan Unilever Indonesia berpengaruh signifikan secara langsung terhadap reputasi perusahaan (Y). Secara keseluruhan nilai yang dihasilkan telah memenuhi kriteria, sehingga H6 diterima. Temuan ini menggarisbawahi bahwa *adjusting information* merupakan satu-satunya strategi komunikasi krisis dalam penelitian ini yang terbukti sanggup memulihkan reputasi perusahaan secara langsung.

Penerimaan hipotesis ini konsisten dengan posisi *adjusting information* dalam SCCT sebagai *ethical base response* yang berorientasi pada kepentingan pihak terdampak, bukan semata-mata pada perlindungan citra perusahaan. Secara operasional, ditinjau dari indikator bantuan melalui lembaga resmi serta ketegasan penolakan terhadap kekerasan mencatatkan skor yang sangat tinggi dan secara langsung mendorong persepsi positif pada dimensi kredibilitas serta tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini mengonfirmasi bahwa komunikasi kepedulian, bantuan kemanusiaan, dan pernyataan resmi menentang genosida yang dilakukan Unilever Indonesia tidak hanya berfungsi meredakan kemarahan publik sebagaimana *outcome* yang dijanjikan SCCT, tetapi juga menjadi bukti nyata integritas moral perusahaan mampu memberikan dampak pada penilaian reputasi.

Hal ini sejalan dengan temuan Page (2022) yang menjelaskan bahwa *adjusting information* memperbaiki reputasi bukan dengan cara mengalihkan atribusi tanggung jawab atas krisis, tetapi dengan membangun persepsi positif terhadap karakter moral perusahaan. Ketika publik melihat adanya tindakan kebaikan yang nyata dalam respons perusahaan, penilaian reputasi dapat bergerak ke arah yang lebih positif meskipun atribusi negatif terhadap krisis belum sepenuhnya hilang.

Secara teoretis, dampak positif *adjusting information* terhadap reputasi dapat dijelaskan melalui model reputasi yang dikemukakan oleh Fombrun (1996), yang menempatkan *social responsibility* dan *trustworthiness* sebagai elemen utama reputasi organisasi. Ketika perusahaan menunjukkan empati dan komitmen nyata terhadap isu kemanusiaan, publik tidak lagi melihat organisasi

hanya dari perspektif kinerja bisnis, melainkan dari sudut pandang integritas moral dan etika. Pada krisis ini, sikap Unilever Indonesia yang secara terbuka menyatakan posisinya terhadap isu konflik geopolitik dan mewujudkannya melalui tindakan filantropi yang terorganisir dinilai konsumen sebagai cerminan nilai perusahaan yang sesungguhnya.

Ditinjau dari data dominasi strategi komunikasi krisis, keberhasilan ini selaras dengan fakta bahwa penyesuaian informasi merupakan narasi yang paling mendominasi frekuensi publikasi di situs web dan media sosial resmi perusahaan serta mencatatkan tingkat interaksi publik tertinggi. Dominasi publikasi aksi nyata yang konsisten ini terbukti secara langsung mengonfirmasi integritas etis perusahaan di mata pemangku kepentingan.

Temuan ini juga relevan apabila dikaitkan dengan profil responden yang didominasi oleh kelompok perempuan, usia muda, dan terpelajar. Kelompok ini umumnya memiliki sensitivitas tinggi terhadap isu kemanusiaan dan mengevaluasi perusahaan tidak hanya dari aspek fungsional tetapi juga dari dimensi moral dan kepedulian sosial, sehingga strategi yang berorientasi pada nilai kemanusiaan lebih mudah menggerakkan penilaian reputasi mereka secara langsung dibandingkan strategi yang bersifat defensif atau historis.

Sedangkan, ditinjau dari segmen perilaku boikot, penyesuaian informasi memberikan dampak positif pada seluruh kelompok. Pada kelompok responden yang pernah memboikot (44%) dan kelompok yang tidak pernah memboikot sejak awal krisis (16%), strategi ini memperoleh penilaian yang sangat tinggi yang berbanding lurus dengan tingginya evaluasi mereka terhadap reputasi

perusahaan. Khususnya pada kelompok yang tidak pernah memboikot, keselarasan nilai moral yang ditunjukkan perusahaan melalui aksi donasi menjadi pendorong utama yang membuat mereka memberikan penilaian tertinggi pada dimensi kredibilitas nama baik perusahaan.

4.3.7 Pengaruh Kepercayaan Konsumen terhadap Reputasi Perusahaan

Pengujian hipotesis ketujuh (H7) mengonfirmasi bahwa kepercayaan konsumen (Z) berpengaruh terhadap reputasi perusahaan (Y), sekaligus menjadi jalur hubungan dengan koefisien pengaruh terbesar dalam keseluruhan model. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa kepercayaan konsumen merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling kuat di antara seluruh jalur yang diuji dalam penelitian ini, sekaligus mengonfirmasi perannya sebagai fondasi utama untuk membangun kembali reputasi organisasi yang terdampak krisis.

Secara operasional, persepsi konsumen dapat dilihat melalui penilaian variabel kepercayaan konsumen yang memberikan hasil sangat tinggi pada dimensi kemampuan, khususnya pada indikator kepercayaan atas kapabilitas perusahaan dalam mengelola krisis dan mempertahankan kualitas produk. Dimensi niat baik dan kompetensi juga dinilai secara positif. Sebaliknya, dimensi kesediaan untuk bergantung mencatatkan penilaian paling rendah, yang mengindikasikan bahwa kesediaan konsumen untuk kembali menggunakan produk merupakan aspek kepercayaan yang paling rentan terhadap tekanan sosial. Meskipun demikian, tingginya kepercayaan pada dimensi kemampuan secara langsung mendorong evaluasi reputasi perusahaan pada dimensi kredibilitas dan keterpercayaan.

Evaluasi operasional pada variabel kepercayaan konsumen (Z) dan reputasi perusahaan (Y) menunjukkan korelasi penilaian yang sangat selaras dari 250 responden. Profil responden yang didominasi oleh kelompok perempuan pada usia dewasa awal, memainkan peran sentral dalam pola hubungan ini. Generasi muda dengan mayoritas latar belakang pendidikan sarjana ini memiliki standar yang ketat, di mana mereka tidak akan melabeli sebuah korporasi dengan reputasi yang baik apabila mereka belum merasakan adanya rasa percaya yang tulus terhadap operasional maupun moralitas perusahaan.

Selain itu, data perilaku responden terhadap aksi boikot semakin mempertegas posisi krusial variabel kepercayaan sebagai penentu reputasi. Pada kelompok responden yang tidak pernah memboikot sejak awal krisis (16%), tingkat kepercayaan konsumen yang sangat tinggi berbanding lurus dengan penilaian reputasi yang berada pada tingkat puncak. Begitu pula pada kelompok responden yang sudah berhenti memboikot (44%), pemulihan kepercayaan yang mereka rasakan secara langsung mendorong penilaian reputasi ke arah yang sangat positif. Sebaliknya, pada kelompok yang masih aktif memboikot (40%), belum pulihnya rasa percaya menyebabkan penilaian reputasi mereka ikut tertahan pada tingkat yang rendah.

Temuan ini juga sejalan dengan Zhao dkk. (2021) yang mengonfirmasi bahwa kepercayaan memegang peranan krusial sebagai jembatan yang memperkuat hubungan antara respons perusahaan dengan reputasi yang terbangun. Pada penelitian ini, kepercayaan konsumen bukan sekadar variabel antara, melainkan faktor penggerak yang secara langsung meningkatkan persepsi reputasi. Temuan ini sekaligus memperkuat pembahasan teoretis yang telah dibangun

pada analisis sebelumnya bahwa dalam konteks krisis boikot dengan atribusi tanggung jawab tinggi strategi komunikasi krisis tidak bekerja langsung terhadap reputasi, melainkan harus terlebih dahulu mampu membangun dan mempertahankan kepercayaan konsumen sebagai fondasinya.

4.3.8 Pengaruh Strategi *Deny* terhadap Reputasi Perusahaan melalui Kepercayaan Konsumen sebagai Variabel Mediasi

Pengujian hipotesis kedelapan (H8) membuktikan bahwa kepercayaan konsumen (Z) secara signifikan memediasi pengaruh strategi *deny* (X1) terhadap reputasi perusahaan (Y). Secara operasional, strategi *deny* terlebih dahulu membentuk persepsi kognitif konsumen atas kemampuan manajerial organisasi dalam mengatasi tuduhan. Ketika konsumen meyakini kejelasan penjelasan tersebut pada dimensi kemampuan, rasa percaya yang terbangun baru kemudian mendorong penilaian reputasi pada dimensi kredibilitas. Peningkatan skor yang konsisten dari variabel penyangkalan menuju kepercayaan dan berlanjut ke reputasi memperlihatkan alur kerja mediasi ini secara nyata.

Mengingat pengujian H4 menyatakan bahwa strategi *deny* tidak berpengaruh kepada reputasi, maka pola yang terbentuk adalah mediasi penuh (*full mediation*). Pola ini menegaskan bahwa bantahan yang dikeluarkan perusahaan tidak memiliki kekuatan untuk memulihkan reputasi secara langsung, melainkan sangat bergantung pada kepercayaan konsumen sebagai satu-satunya jalur perantara. Temuan mediasi penuh ini secara empiris sejalan dengan studi J. Kim (2021) yang menyatakan bahwa respons komunikasi krisis yang bersifat

defensif jarang memberikan efek langsung pada perbaikan citra, melainkan bekerja melalui kepercayaan sebagai mediator.

Penelitian Hirschfeld dan Thielsch (2022) juga memperlihatkan bahwa penyangkalan rentan memicu keraguan awal dan membutuhkan waktu untuk diproses lebih lanjut oleh publik. Oleh karena itu, klarifikasi dan bantahan dari Unilever Indonesia hanya berfungsi sebagai tahap awal untuk mengoreksi kesalahan atribusi oleh konsumen, sementara dampak reputasionalnya baru akan terwujud ketika konsumen merasa bahwa penjelasan tersebut benar-benar dapat diandalkan dan diyakini integritasnya.

Perilaku boikot oleh responden juga menjelaskan mengapa mediasi ini bersifat penuh. Bagi kelompok yang sudah tidak lagi memboikot (44%), pesan bantahan dapat diterima dengan baik sehingga membentuk kepercayaan yang pada akhirnya memulihkan persepsi reputasi. Pada kelompok yang tidak pernah memboikot sama sekali (16%), penjelasan resmi memperkuat rasa percaya yang sudah ada sehingga menjaga persepsi reputasi tetap stabil. Sebaliknya bagi kelompok yang masih memboikot (40%), penyangkalan tidak mampu menembus batas moral mereka tanpa adanya jembatan perantara berupa kepercayaan konsumen.

Ditinjau dari data profil responden, alur kognitif ini sangat pas dengan karakteristik konsumen terpelajar yang membutuhkan bukti keandalan sebelum mengubah penilaian reputasi mereka. Selain itu, berdasarkan data dominasi strategi komunikasi krisis yang dilakukan Unilever Indonesia. Pola *full mediation* pada H8 ini dapat dipahami karena pesan penyangkalan memiliki

frekuensi publikasi resmi yang sangat terbatas, pesan ini tidak memiliki kekuatan langsung untuk mengubah reputasi melainkan harus mengandalkan pembentukan rasa percaya di benak konsumen terlebih dahulu.

4.3.9 Pengaruh Strategi *Bolstering* terhadap Reputasi Perusahaan melalui Kepercayaan Konsumen sebagai Variabel Mediasi

Pengujian hipotesis kesembilan (H9) mengonfirmasi bahwa kepercayaan konsumen (Z) secara signifikan memediasi pengaruh strategi *bolstering* (X2) terhadap reputasi perusahaan (Y) dengan pola mediasi penuh (*full mediation*). Temuan ini mengindikasikan bahwa pesan pengingat kontribusi dan kehalalan produk tidak serta-merta dapat memulihkan reputasi secara langsung. Kepercayaan konsumen merupakan satu-satunya jalur yang memungkinkan strategi *bolstering* berdampak pada reputasi perusahaan.

Pola mediasi penuh ini sangat selaras dengan hasil studi Kim (2021), yang menyimpulkan bahwa respons komunikasi krisis yang menyentuh ranah afektif tidak akan berdampak langsung pada perbaikan citra, melainkan bekerja melalui mekanisme kepercayaan publik sebagai mediator yang krusial. Ketika Unilever Indonesia secara konsisten mengingatkan konsumen akan komitmen kehalalan produk dan sejarah kontribusi ekonominya, pesan tersebut tidak dapat langsung menghapus sentimen negatif publik secara instan. Pesan positif tersebut terlebih dahulu diolah oleh publik untuk memulihkan keyakinan mereka terhadap niat baik (*benevolence*) perusahaan. Setelah dimensi kepercayaan ini terbangun, baru kemudian terbentuk kontribusi positif terhadap evaluasi reputasi organisasi.

Temuan ini sejalan dengan data dominasi strategi komunikasi krisis, meskipun strategi *bolstering* memiliki jangkauan audiens tertinggi di media sosial tetapi eksposur yang tinggi tersebut tidak dapat langsung memulihkan reputasi. Data profil responden juga mendukung temuan ini, dominasi kelompok muda umumnya kritis mengevaluasi narasi perusahaan, sehingga pesan *bolstering* dievaluasi secara lebih selektif.

Sedangkan, apabila ditinjau dari segmen perilaku boikot, kelompok konsumen yang tidak pernah memboikot (17%) dan yang sudah berhenti memboikot (44%), narasi pengingat kontribusi dan jaminan kehalalan produk berhasil menguatkan dimensi niat baik, yang kemudian tersalurkan menjadi penilaian reputasi yang positif. Namun pada kelompok konsumen yang masih aktif memboikot (40%), pengingat kontribusi masa lalu tidak dapat secara instan mengubah persepsi mereka tanpa adanya pembentukan rasa percaya terlebih dahulu..

4.3.10 Pengaruh *Adjusting Information* terhadap Reputasi Perusahaan melalui Kepercayaan Konsumen sebagai Variabel Mediasi

Pengujian hipotesis kesepuluh (H10) mengonfirmasi bahwa kepercayaan konsumen (Z) secara signifikan memediasi pengaruh strategi *adjusting information* (X3) terhadap reputasi perusahaan (Y). Mengingat pengujian hipotesis keenam (H6) membuktikan bahwa strategi *adjusting information* juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap reputasi, maka hubungan antarvariabel ini membentuk pola mediasi parsial (*partial mediation*). Berbeda dengan strategi *deny* dan *bolstering* yang hanya mampu mempengaruhi reputasi melalui jalur mediasi penuh, strategi *adjusting information* mampu

memengaruhi reputasi perusahaan baik secara langsung maupun melalui kepercayaan konsumen. Temuan ini menegaskan bahwa *adjusting information* merupakan strategi yang paling komprehensif pengaruhnya di antara ketiga strategi yang diteliti.

Pola mediasi parsial ini sejalan dengan *Revised Model of Reputation Repair* (REMREP) yang diusulkan oleh Page (2022), yang menjelaskan bahwa pesan yang menunjukkan kepedulian tulus akan meningkatkan persepsi kebajikan (*virtuousness*) organisasi, yang secara langsung memitigasi sentimen negatif (*offensiveness*) dari krisis. Temuan Fannes dan Claeys (2022) serta studi Schoofs & Claeys (2021) yang merujuk pada pentingnya empati verbal, juga memberikan landasan bahwa penyampaian pesan yang menyentuh ranah afektif akan mendorong publik memberikan respons emosional timbal balik (*reciprocal empathy*). Ketika Unilever Indonesia secara terbuka menunjukkan kepeduliannya melalui komunikasi dan aksi nyata penyaluran bantuan kemanusiaan, konsumen merespons dengan penurunan tingkat penolakan dan peningkatan kepercayaan.

Secara operasional, aksi nyata kemanusiaan dan kepedulian yang konsisten memiliki dua jalur efektivitas sekaligus, yaitu mampu meningkatkan reputasi perusahaan secara langsung serta secara tidak langsung memperkuat dimensi niat baik dan integritas yang kemudian memperkuat reputasi organisasi. Ditinjau dari data dominasi strategi komunikasi krisis, keunggulan dua jalur ini didukung penuh oleh posisi penyesuaian informasi sebagai narasi yang paling dominan dipublikasikan di situs resmi dan media sosial perusahaan serta meraih tingkat interaksi publik tertinggi.

Data profil responden memperlihatkan bahwa daya jangkau yang luas dari strategi ini sangat selaras dengan karakteristik mayoritas responden perempuan dan terpelajar yang menaruh perhatian tinggi pada nilai-nilai kemanusiaan. Selain itu, apabila ditinjau dari segmen perilaku boikot, keunggulan dua jalur ini terbukti secara konsisten di seluruh segmen. Pada kelompok responden yang pernah memboikot (44%) dan kelompok yang tidak pernah memboikot sejak awal (16%), aksi penyesuaian informasi secara langsung memulihkan reputasi sekaligus membangun kepercayaan konsumen ke tingkat yang sangat tinggi. Bahkan pada kelompok yang masih aktif memboikot hingga saat ini (40%), aksi bantuan kemanusiaan menjadi satu-satunya indikator yang diterima secara positif untuk menanamkan kembali rasa percaya secara bertahap yang pada akhirnya membuka peluang pemulihan reputasi.

4.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tetap memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan hasil temuan serta menjadi peluang bagi pengembangan riset selanjutnya. Keterbatasan pertama penelitian ini hanya menguji tiga strategi dari kerangka SCCT, yaitu *deny*, *bolstering*, dan *adjusting information*, yang dipilih berdasarkan strategi yang secara nyata diterapkan oleh Unilever Indonesia selama krisis boikot. Strategi-strategi lain dalam SCCT seperti *diminish* dan *rebuild* tidak diikutsertakan karena tidak ditemukan implementasinya dalam kasus yang diteliti, sehingga model penelitian ini tidak merepresentasikan keseluruhan tipologi strategi yang tersedia dalam kerangka SCCT.

Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan *cross-sectional*, di mana pengumpulan data persepsi konsumen dilakukan hanya pada satu waktu saja. Mengingat krisis, boikot yang menimpa Unilever Indonesia merupakan fenomena yang bersifat dinamis dan terus berkembang, sehingga persepsi konsumen terhadap strategi komunikasi krisis, kepercayaan konsumen, maupun reputasi perusahaan sangat mungkin berubah seiring berjalannya waktu. Pendekatan ini tidak memungkinkan peneliti untuk menangkap perubahan persepsi tersebut secara longitudinal, sehingga hasil temuan hanya mencerminkan kondisi pada periode pengumpulan data berlangsung.

Ketiga, model mediasi tunggal dalam penelitian ini hanya berfokus pada kepercayaan konsumen sebagai variabel mediasi. Sedangkan, dalam realitasnya hubungan antara strategi komunikasi krisis dan reputasi perusahaan kemungkinan besar dimediasi oleh variabel-variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam model ini, seperti persepsi kredibilitas pesan, keterlibatan emosional konsumen, atau sentimen media sosial. Keterbatasan ini membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model mediasi yang lebih kompleks.

Keempat, keterbatasan penelitian ini berkaitan dengan profil demografis responden. Sampel penelitian didominasi oleh kelompok perempuan (82%) dan kelompok usia dewasa awal 22-25 tahun (49%), dengan mayoritas berstatus mahasiswa (29%) dan pegawai swasta (24%). Meskipun responden telah mencakup seluruh wilayah Indonesia, distribusinya masih terpusat di Pulau Jawa (84,8%). Dominasi kelompok usia muda membuat temuan penelitian lebih mencerminkan perspektif konsumen yang aktif di media digital, namun belum sepenuhnya mewakili pandangan kelompok usia yang lebih senior seperti Generasi X atau *Baby Boomers* yang

mungkin memiliki cara pandang berbeda terhadap isu boikot. Selain itu, sebaran domisili yang belum sepenuhnya merata juga membatasi tingkat generalisasi temuan, mengingat perbedaan karakteristik sosial-budaya dan akses informasi di berbagai daerah dapat menghasilkan persepsi yang lebih beragam.

Kelima, penelitian ini hanya berfokus pada satu perusahaan dan satu jenis krisis, yaitu krisis boikot berbasis isu geopolitik yang dialami Unilever Indonesia. Hal ini membatasi kemampuan generalisasi temuan ke perusahaan lain, industri yang berbeda, maupun jenis krisis yang berbeda karakteristiknya. Efektivitas strategi komunikasi krisis yang ditemukan dalam penelitian ini belum tentu berlaku pada situasi krisis lain seperti krisis produk, krisis lingkungan, atau krisis yang melibatkan kesalahan langsung perusahaan.