

ANALISIS STRATEGI BISNIS PT UNILEVER INDONESIA TBK DALAM MENGATASI ISU BOIKOT

Rizky Alan Fahjri ¹, Jhon Heryadi Siagian ², Hisyam Alyfayiz Siregar ³

¹ Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Medan

email: rizkyalanfahjri@students.polmed.ac.id

² Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Medan

email: jhonheryadisiagian@students.polmed.ac.id

³ Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Medan

email: hisyamalyfayizsiregar@students.polmed.ac.id

Abstract - This study analyzes PT Unilever Indonesia Tbk's strategy in dealing with the crisis caused by the boycott issue that occurred in 2023. The impact of this boycott issue caused a decline in net profit of up to 29.8% in 2024 and a decline in market share from 38.5% to 34.9%. The method used was a literature study, which examined the company's strategy from three aspects: public relations, operations, and finance. The findings show that although Unilever has implemented crisis communication, overhauled its distribution system with a 50% reduction in stock, and increased promotional costs, these efforts have not been able to significantly restore consumer confidence. Changes in consumer behavior, which is sensitive to price and open to local product alternatives, pose a major challenge. This study concludes that concrete actions are needed through the strengthening of CSR programs to restore brand image and consumer confidence in a sustainable manner.

Keyword: Business Strategy, Boycott Issues, Crisis Management, Operational Management, Financial Management, Unilever Indonesia

1. PENDAHULUAN

Bisnis merupakan aktivitas yang berorientasi pada strategi penawaran produk baik barang maupun jasa untuk menarik publik menjadi pelanggan sehingga terjadi keputusan pembelian yang menghasilkan laba. Dalam bisnis, perancangan strategi sangat krusial dalam memastikan kegiatan yang akan dilakukan sudah efektif dan mampu untuk dilakukan sehingga sangat besar kemungkinan keberhasilannya. Pentingnya strategi bisnis terkait pada pendekatan yang dirancang dalam mencapai posisi pasar yang optimal lewat pemahaman mendalam tentang kebutuhan pelanggan dan tren pasar (Kotler & Keller, 2021).

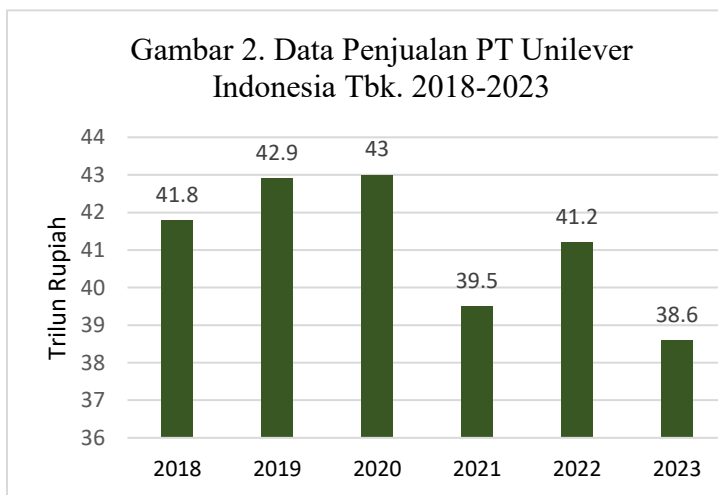
Unilever PLC merupakan salah satu bisnis terkemuka global yang sudah bertahan sejak pendiriannya pada tahun 1929 di Inggris Raya. PT Unilever Indonesia Tbk merupakan salah satu anak perusahaan dari Unilever PLC yang didirikan di Indonesia pada tanggal 5 Desember 1933 dan menjadi salah satu perusahaan penanaman modal asing terbesar di Indonesia, perusahaan ini juga memiliki berbagai produk yang familiar di

masyarakat Indonesia. Dengan sejarah panjangnya di Indonesia perusahaan ini tentu memiliki dukungan yang kuat juga dari publik. Menurut (D. Safitri et al., 2023), pertumbuhan yang pesat dan signifikan, besarnya potensi pasar dan permintaan pasar, inovasi dan strategi yang selalu berkembang, serta adanya dukungan dari pemerintah adalah beberapa hal yang PT Unilever punya untuk bertahan hingga saat ini melawan banyaknya kompetitor.

Namun beberapa saat ke belakang, PT Unilever mengalami guncangan akibat adanya isu boikot yang dilatarbelakangi oleh isu negatif di media sosial bahwa produk Unilever terafiliasi dengan Israel, hal ini secara langsung memberitahu bahwa perusahaan tersebut memberikan dukungan terhadap aktivitas genosida yang melanggar HAM. Isu boikot terhadap produk-produk Unilever di Indonesia mulai muncul seiring dengan meningkatnya konflik di Timur Tengah antara Israel dan Palestina. Pada tahun 2023, konflik antara Israel dan Palestina memicu munculnya seruan untuk tidak membeli atau dalam istilah lain adalah memboikot produk Unilever

di Indonesia. Krisis seruan boikot yang muncul akibat adanya berita dukungan PT Unilever Indonesia Tbk terhadap Israel berdampak juga terhadap reputasi dan kinerja perusahaan (Firman, 2024). Presiden Direktur Unilever Indonesia Benjie Yap, memberitahukan bahwa perusahaan sedang diserang oleh masalah eksternal, terkhusus penyebaran informasi yang tidak sesuai fakta terkait lingkungan geopolitik

Dalam praktik bisnisnya, pengaruh isu boikot sangat dirasakan oleh PT Unilever dari berbagai macam aspek terutama hasil penjualan. Masyarakat sudah semakin terbuka terhadap isu dunia terutama dengan maraknya pemberitaan aktivitas tidak terpuji yang dilakukan Israel kepada Palestina, sehingga banyak perusahaan yang terafiliasi berita negatif yang mendukung Israel menyebabkan rentannya aktivitas bisnis. Pengusaha toko yang menjual produk Unilever pun ikut merasakan dampaknya dengan adanya kekosongan pembelian terhadap produk tersebut selama 2 bulan (Larisa et al., 2024). Tidak hanya pada penjualan barang, Akibat penurunan penjualan ini, Bursa Efek Indonesia juga telah memberitakan bahwa terdapat 19,55% penurunan laba dari PT Unilever.



(Sumber: Laporan Tahunan Unilever)

Penurunan pembelian tentunya juga akan mempengaruhi aktivitas operasional dengan produk yang sudah diproduksi terlebih dahulu memiliki kemungkinan besar mengalami hambatan dalam proses distribusi, hal ini dipicu oleh aspek *supply and demand* sudah tidak

seimbang selama beberapa saat. PT Unilever dihadapkan pada tantangan dalam mempertahankan konsistensi citra merk yang sangat sensitif akibat perbedaan budaya maupun preferensi konsumen secara global. Menurut (Wirabuana & Prasetya, 2024), peningkatan operasional yang diimplementasikan oleh PT Unilever sebagai bentuk salah satu strategi utama adalah integrasi teknologi canggih dan inovasi dalam otomatisasi proses produksi, distribusi, dan manajemen rantai pasok guna optimalisasi alokasi sumber daya, siklus produk, dan peningkatan respon terhadap fluktuasi pasar.

Dasar penelitian ini merujuk pada berbagai studi sebelumnya yang membahas tentang aktivitas bisnis PT Unilever selama masa krisis boikot. Diantaranya adalah penelitian yang telah dilakukan oleh Muhammad Firman pada tahun 2024 mengenai pentingnya strategi *public relation* PT Unilever dalam merespon issue boikot untuk menjaga reputasi perusahaan, penelitian (Solihah et al., 2025) pengaruh aksi boikot produk yang berafiliasi israel terhadap kinerja keuangan perusahaan dengan menjelaskan adanya penurunan kinerja terkait likuiditas dan solvabilitas, serta penelitian mengenai strategi PT Unilever dalam mengoptimalkan operasional di tengah dinamika global yang dilakukan oleh Rizqi Fadlan Wirabuana dan Bangun Putra Prasetya di tahun 2024.

Penjelasan dari setiap penelitian sebelumnya masih terkait dalam satu aspek tertentu saja sehingga belum menunjukkan secara komprehensif keseluruhan aspek aktivitas bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk mengulik lebih dalam lagi mengenai strategi yang diterapkan oleh PT Unilever Indonesia Tbk dalam mengatasi isu boikot produk Unilever dilihat dari berbagai aspek aktivitas bisnis. Selain itu, penelitian ini juga bermaksud untuk menganalisis efektivitas strategi yang diterapkan dalam memulihkan citra dan kepercayaan publik terhadap perusahaan. Lebih lanjut, penelitian ini berupaya untuk melihat *output* dari strategi yang diterapkan.

2. KAJIAN TEORI

Konsep *Public Relation*

Public Relations merupakan bentuk kegiatan atau strategi komunikasi yang terencana untuk menjaga serta meningkatkan citra positif organisasi, sekaligus membangun hubungan yang harmonis dengan publik internal maupun eksternal.

Menurut (Ishaq, 2015) yang mengutip pendapat Howard Bonham, public relations merupakan seni dalam menciptakan pemahaman yang lebih baik dari publik sehingga dapat memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap individu atau organisasi. Selanjutnya, Ishaq juga mengutip Effendy (1998) yang menjelaskan bahwa fungsi utama public relations adalah sebagai pelayan publik yang berperan dalam memberikan informasi dan penjelasan kepada masyarakat secara jujur, dengan harapan bisa membentuk opini publik yang positif dan menguntungkan bagi perusahaan.

Dalam konteks menjaga citra dan kepercayaan publik, terutama pada saat organisasi menghadapi krisis seperti isu boikot, peran public relations menjadi sangat krusial. Untuk menanggapi situasi tersebut secara efektif, digunakan pendekatan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yang dikembangkan oleh W. Timothy Coombs. Teori ini menekankan bahwa efektivitas komunikasi krisis bergantung pada tingkat tanggung jawab yang diasosiasikan publik terhadap organisasi yang mengalami krisis. Coombs mengklasifikasikan strategi respons krisis ke dalam empat kategori utama, yaitu denial (penyangkalan), diminish (meringankan), rebuild (membangun kembali), dan bolstering (penguatan citra positif). Strategi-strategi ini berfungsi sebagai panduan bagi praktisi public relations dalam memilih pendekatan komunikasi yang paling tepat sesuai dengan jenis dan tingkat keparahan krisis yang dihadapi organisasi (Coombs, 2007).

Konsep Operasional

Operasional adalah suatu cara atau aktivitas untuk merubah *input* menjadi *output* yang lebih bermanfaat, baik barang maupun jasa. Stevenson (2021) mendefinisikan operasi merupakan bagian sebuah organisasi bisnis yang bertanggung jawab untuk memproduksi barang dan jasa. Menurut Anderson dan Parker (dalam Ernawati et al., 2022), manajemen operasi berfungsi memastikan organisasi meminimalkan pemborosan, serta mengoptimalkan keluaran dan penggunaan sumber daya demi kepentingan pelanggan dan semua pihak yang terlibat.

Kinerja operasional ini akan menghadapi tantangan serius dalam situasi krisis seperti boikot, di mana aktivitas perusahaan dapat terganggu oleh penurunan permintaan, gangguan distribusi, atau tekanan dari pemangku kepentingan. Untuk mengatasi gangguan

operasional ini, perusahaan memerlukan strategi yang fokus pada pergerakan barang dan informasi, yaitu melalui Manajemen Rantai Pasok. Menurut (Handfield & Nichols, 1999) manajemen rantai pasok merupakan aktivitas yang melibatkan perencanaan, pengadaan, produksi, pengiriman, dan pengelolaan produk atau jasa yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara efisien dan efektif. Keterlibatan serta kerjasama dengan pemasok dan pelanggan menjadi kunci dalam menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, manajemen rantai pasok bertujuan membantu perusahaan dalam merumuskan strategi perencanaan yang tepat, yang pada akhirnya menjadi landasan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang diperlukan agar operasional rantai pasok tetap efektif dan efisien meskipun di tengah krisis.

Konsep Keuangan

Menurut Barlian (Hasrina, 2015) keuangan merupakan ilmu yang berkaitan dengan pengelolaan uang yang bisa berperan penting bagi individu maupun organisasi. Keuangan berkaitan dengan proses, lembaga, pasar dan instrumen yang terlibat dalam transfer uang antar individu ataupun bisnis dan pemerintah. Aspek keuangan sangat krusial apabila terjadi isu terhadap suatu perusahaan, pendapatan perusahaan bisa menurun dan harga saham suatu perusahaan tertekan. Oleh karena itu diperlukan manajemen keuangan. Menurut Liefman manajemen keuangan adalah tindakan untuk menyediakan uang dan menggunakan uang untuk mendapatkan aktiva, sedangkan menurut Erlina (dalam Mulyanti, 2017) manajemen keuangan adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan yaitu, bagaimana memperoleh dana (*raising of fund*) dan bagaimana menggunakan dana tersebut (*allocation of fund*).

Untuk melindungi nilai perusahaan dari dampak krisis, diperlukan Manajemen Risiko Keuangan. Manajemen risiko keuangan adalah proses evaluasi dan pengelolaan risiko keuangan yang dihadapi oleh perusahaan saat ini maupun yang akan datang untuk mengurangi potensi atau eksposur kerugian (Yoga, 2022). Manajemen risiko keuangan dapat meminimalisir kerugian melalui identifikasi, pengukuran, dan mitigasi berbagai risiko, termasuk risiko pasar, risiko kredit, dan risiko likuiditas.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode studi literatur atau pustaka sebagai model penelitian, dengan tujuan untuk mendapatkan analisis komprehensif terkait strategi berbagai aspek aktivitas bisnis yang PT Unilever terapkan sebagai bentuk penanganan guncangan isu negatif yang menyebabkan aksi boikot produk. Metode studi pustaka adalah metode dengan melakukan pengumpulan informasi dari berbagai ragam sumber seperti literatur buku, jurnal, maupun referensi lain yang mendukung adanya keberlangsungan proses penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari berbagai artikel jurnal, liputan media online, dan rujukan dari berbagai situs web.

Validitas dan reliabilitas data literatur yang menjadi acuan dalam penelitian ini akan dipastikan lewat pemilihan sumber yang berkualitas bagus dan relevan terkait poin-poin yang menjadi topik bahasan. Untuk itu, langkah utama yang akan dilakukan oleh peneliti adalah dengan mengidentifikasi rangkaian gagasan dan ide utama dari setiap topik bahasan yang ingin dianalisis hingga pada akhirnya mendapat kesimpulan yang relevan dengan tujuan penelitian yang sudah dirancang.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Public Relation

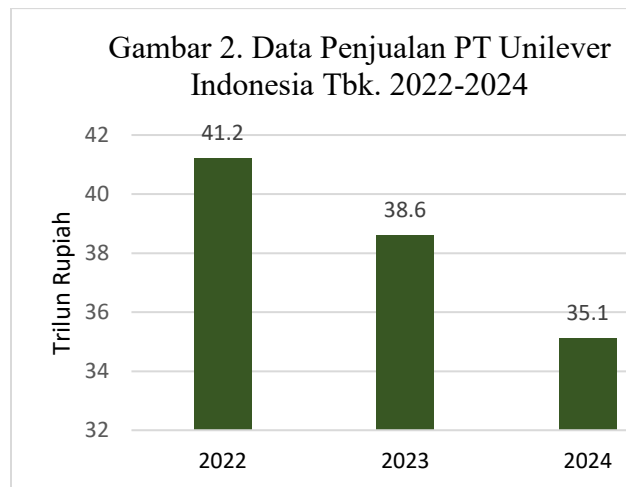
Tuduhan pro-Israel mengakibatkan penurunan citra *brand* dari Unilever secara signifikan. Untuk mempertahankan posisi produk di pasar, Unilever harus selalu melakukan respon komunikasi krisis yang terstruktur sebagai pendekatan yang strategis dalam pengelolaan dan tindakan mitigasi terhadap dampak yang terjadi dari adanya krisis citra *brand* (Dwitama et al., 2025). Menurut William Benoit (dalam Diaz et al., 2024), terdapat sebuah teori yang dapat digunakan dalam manajemen krisis, yaitu *Teori Image Repair* yang menjelaskan secara komprehensif langkah dalam menghadapi ancaman terkait citra yang rusak atau skandal. Hal-hal yang harus dilakukan antara lain: (1) Identifikasi ancaman terkait citra yang timbul dari berbagai macam sumber. (2) Memberikan respon terhadap permasalahan yang timbul, dapat berupa pengakuan kesalahan, permintaan maaf, atau pernyataan kebenaran atau tindakan. (3) Merancang berbagai strategi sebagai upaya pemulihan citra. (4) Mengevaluasi respon publik terhadap strategi yang telah dilakukan dalam pemulihan citra.

Melihat kembali ke dalam perusahaan Unilever, besarnya seruan publik di dalam platform *online* maupun *offline* dalam melakukan pemboikotan produk yang ditawarkan Unilever sudah sangat jelas untuk perusahaan lakukan identifikasi sebagai langkah utama. Kemudian, dalam memberikan respon terhadap seruan ini, Direktur Utama Unilever di Indonesia, Benjie memberikan pernyataan kebenaran mengenai peran Unilever dalam mendukung perekonomian lokal dan secara transparan menjelaskan keresahan dalam mempertahankan citra *brand* yang sudah dibangun selama 90 tahun. Benjie mengatakan bahwa 95% produk yang dijual di Indonesia juga diproduksi di Indonesia, yang mana hal ini tidak dapat dilakukan oleh banyak perusahaan multinasional. Ia menekankan bahwa Unilever mempunyai peran yang penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia lewat penyediaan lapangan kerja, untuk itu Unilever akan terus menjaga reputasinya di publik dan integritasnya (K. Safitri & Ika, 2024).

Dalam website pribadinya, Unilever juga telah merilis pernyataan terkait isu pro-Israel pada Juni 2024, dengan berisi penjelasan bahwa Unilever menjunjung tinggi hak asasi manusia dan menolak segala bentuk kekerasan yang diarahkan kepada warga sipil serta menentang genosida maupun agresi. Unilever Indonesia juga menekankan bahwa mereka akan terus berupaya melakukan partisipasi bantuan lewat *brand* sendiri maupun kerjasama dengan mitra terpercaya. Lewat pernyataan ini, Unilever secara jelas dan transparan menunjukkan bahwa perusahaan berorientasi pada kesetiaan konsumen. Lewat publikasi pernyataan dan wawancaranya, Unilever Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan berfokus pada kepentingan lokal dan menolak pernyataan adanya dukungan yang diberikan kepada Israel.

Operasional

Unilever menghadapi boikot pada akhir tahun 2023, hal tersebut dipicu oleh isu-isu seperti kerja sama perusahaan induk dengan perusahaan Israel. Dampak dari boikot ini sangat signifikan terhadap perusahaan, dimana pangsa pasar Unilever turun drastis menjadi Rp 38,6 triliun pada tahun 2023, imbas dari boikot ini menyebabkan penurunan penjualan (Unilever, 2025).



(Sumber: Laporan Tahunan Unilever)

Sebelum menghadapi krisis ini, Unilever telah membangun strategi manajemen rantai pasok yang komprehensif. Menurut Hutahaean (dalam Faiq et al., 2021) dikarenakan hubungan kerja sama antara unilever dengan para petani lokal yang menjadi *supplier* bahan baku, Unilever menyebutnya *agriculture supply*. Berikut uraian dari elemen penting PT. Unilever Indonesia TBK dalam menjalankan manajemen rantai pasoknya (Yakin & Wiguna, 2019):

1. Mengelola Ketidakpastian

Dalam menghadapi ketidakpastian *supplier*, Unilever bekerja sama dengan para petani lokal dan memprioritaskan bahan mentah yang dekat dengan pabrik. Untuk menjamin kualitas bahan baku yang sesuai dengan standar Unilever, Unilever menerapkan sistem *SQMP* dan *QMS* untuk menjamin dan menjaga kualitas dari pemasok agar tetap terjaga. Hal ini berhasil menekan ketidakpastian pemasok.

Pengelolaan ketidakpastian manufaktur juga diperhatikan Unilever, dengan menggunakan strategi *push* yang memproduksi barang secara rutin pada tingkat level tertentu yang pengelolaannya berkaitan dengan ketidakpastian permintaan. Untuk mengatasi hal ini, Unilever menggunakan peramalan agregat menggunakan aplikasi *SAP-APO* dan pengiriman data menggunakan *EDI* yang sesuai dengan permintaan dan kondisi pasar.

2. *Economic of Scales*

Economic of Scales memiliki hubungan yang erat dengan manajemen rantai pasok. Biaya rata-rata produksi akan menurun ketika jumlah produksi suatu produk meningkat. Untuk mengatasi hal ini, Unilever menerapkan metode *smart pricing* dan menggunakan *differential pricing* untuk berbagai produk tertentu mereka dengan harga yang sama tetapi memiliki volume yang berbeda sesuai dengan kebutuhan atau selera pribadi pelanggan. Selain itu mereka juga menerapkan metode *price-off deals* yaitu dengan memberikan *discount* langsung pada produk mereka, semakin banyak jumlahnya akan semakin besar *discount*nya.

3. *Supply Chain Integration*

Supply Chain Integration adalah perpaduan dari *supplier*, *manufaturers*, *warehouse* dan *retailer*. Unilever menggunakan dua konsep, yaitu *pull and push system*. Penerapan ini digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen mereka yang banyak. *Push strategy* digunakan dalam produksi hingga *warehouse* untuk menyimpan jumlah persediaan yang lebih banyak, sedangkan *pull strategy* digunakan pada depo untuk menyimpan persediaan lebih sedikit (biaya simpan lebih murah) hingga ke *retailer*. Dengan menggunakan kedua metode ini, terjadinya *stock out* sangat kecil, karena *warehouse* langsung menyediakannya apabila depo membutuhkan jumlah lebih.

4. *Outsourcing Strategies & Strategic Alliances*

Dalam proses *packaging* PT Unilever Indonesia Tbk menggunakan pihak lain, hal ini dikarenakan bukan *competitive advantage* bagi mereka, sehingga mereka menyerahkan kepada pihak luar. Unilever juga bekerja sama dengan DHL sebagai *logistic supplier* dari luar negeri, hal ini dilakukan karena membebani biaya pengiriman.

5. *Inventory Control*

Inventory control adalah salah satu aspek penting dalam manajemen rantai pasok karena menjadi penentu ketersediaan stok produk untuk pelanggan. PT Unilever Indonesia Tbk. Menggunakan konsep *echelon inventory* yaitu konsep yang menggambarkan bahwa tingkat ketersediaan stock dilihat dari tiap mata rantai, bukan secara independen. Unilever menggunakan konsep ini yang

diimplementasikan menggunakan *software Smart OPS EIO* dan *SAP-APO*, keduanya digunakan untuk mengatur inventori secara keseluruhan dari setiap rantai pasok. Dengan menggunakan aplikasi tersebut, membuat pengelolaan lebih efisien karena dapat mengurangi kelebihan stock di setiap bagian rantai pasok.

6. Strategi Distribusi

Strategi distribusi yang digunakan PT. Unilever Indonesia Tbk adalah Traditional Warehousing-Cross Docking Distribution. Proses pengiriman melalui transportasi darat, laut, dan udara yang dimana produk dikirim melalui *warehouse, depo*, hingga *retailer* kemudian sampai ke tangan konsumen. Model *traditional warehousing* yang digunakan adalah *centralized*, model ini digunakan untuk mempertahankan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan mengurangi biaya penyimpanan yang ada.

Namun ketika boikot melanda, strategi yang mereka bangun dengan baik menghadapi tekanan yang luar biasa. Penurunan permintaan yang sangat drastis memaksa unilever untuk melakukan perubahan dalam strategi rantai pasok mereka. Perubahan paling signifikan terjadi pada sistem distribusi perusahaan. CFO Fernandez menyatakan bahwa perombakan sistem distribusi dilakukan untuk menstabilkan harga yang mengalami fluktuasi akibat tekanan pasar (Artanti, 2024). Perubahan strategi ini sukses mengurangi jumlah stok di distributor sekitar 50% dibandingkan dengan tahun 2021, yang mencapai stok terendah selama lebih dari 10 tahun terakhir.

Unilever berhasil mencapai *zero overdue* dengan mitra distribusi (Deny, 2025), menunjukkan perbaikan signifikan dalam manajemen hubungan dengan mitra. Jangkauan diperluas baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memastikan produk tetap dapat menjangkau konsumen meskipun sentimen boikot masih kuat di beberapa segmen pasar.

Unilever berupaya menyelaraskan kehadiran merek dan strategi *pricing* agar lebih selaras dengan kepekaan harga konsumen yang meningkat. Ini merupakan evolusi dari strategi *smart pricing* dan *differential pricing* sebelumnya, tetapi kini dengan sensitivitas tinggi terhadap daya beli dan sentimen konsumen yang dipengaruhi oleh isu boikot membuat

Unilever menyadari bahwa konsumen Indonesia menjadi lebih *price-sensitive* dan lebih terbuka terhadap alternatif produk lokal yang harganya lebih kompetitif.

Perubahan strategi manajemen rantai pasok Unilever Indonesia dalam menghadapi boikot mencerminkan perubahan paradigma dari fokus efisiensi operasional murni menuju strategi *survival* dan *recovery* yang lebih defensif. Jika sebelum boikot strategi dirancang untuk optimalisasi biaya dan efisiensi dengan sistem yang terstandarisasi dan terprediksi, namun setelah boikot strategi bergeser ke arah fleksibilitas, stabilitas pasar, dan pemulihan kepercayaan konsumen. Pengurangan stok yang drastis, perombakan sistem distribusi, optimalisasi modal kerja yang ekstrim, perbaikan *pricing strategy*, dan ekspansi *e-commerce* semuanya menunjukkan upaya perusahaan untuk beradaptasi dengan realitas pasar yang berubah drastis akibat sentimen negatif dari aksi boikot.

Keuangan

PT Unilever Indonesia Tbk pada laporan keuangannya menunjukkan terjadinya penurunan laba bersih dari 2022 – 2024. Pada 2022, laba bersih dicatat di angka Rp 5,36 triliun, pada 2023 di angka Rp 4,8 triliun, dan pada 2024 di angka Rp 3,36 triliun. Terjadi penurunan sebesar 10,51 persen dari 2022 ke 2023, dan 29,8 persen dari 2023 ke 2024.

Berdasarkan analisis manajemen keuangan Unilever Tbk yang dilakukan oleh (Kartika et al., 2025) menggunakan metode rasio profitabilitas dari 2022 hingga 2024, didapat bahwa perusahaan mengalami penurunan signifikan dalam berbagai indikator keuangan. Gross Profit Margin berkisar antara 46,2 - 49,7%, namun mengalami penurunan pada 2024. Net Profit Margin menurun dari 13,02% menjadi 10,9%, Return On Assets (ROA) menurun drastis dari 29,29% menjadi 18,19%, sementara Return On Equity (ROE) mengalami fluktuasi yang dramatis, naik hingga 141,99% pada 2023, namun kemudian jatuh menjadi 87,59% pada 2024. Penurunan ini diduga akibat kombinasi faktor, termasuk penurunan volume penjualan, perubahan permintaan pasar, dan dampak boikot terkait konflik Israel - Palestina.

Akibat dari penurunan tersebut, PT Unilever Indonesia Tbk melakukan beberapa strategi dalam menghadapi boikot terhadap perusahaannya. Berdasarkan laporan keuangan Unilever, pengeluaran iklan dan riset



pasar Unilever hingga akhir 2024 turun menjadi Rp3,09 triliun. Namun, seiring dengan ancaman boikot pada 2023, pengeluaran iklan perusahaan meningkat 6,6 persen secara tahunan (y.o.y) dari Rp3,04 triliun pada 2022 menjadi Rp3,24 triliun pada 2023. Pengeluaran promosi Unilever Indonesia sendiri meningkat dari IDR1,33 triliun menjadi IDR1,42 triliun pada 2024, setelah mengalami pertumbuhan sebesar 3,72 persen secara tahunan pada 2023 (Marchelin, 2025). Peningkatan biaya untuk iklan khususnya untuk promosi ditujukan untuk mengembalikan *brand image* dan mengembalikan kepercayaan konsumen sebagai bagian dari strategi keuangan jangka menengah-panjang, meskipun secara jangka pendek membebani margin.

Untuk mempermudah operasional serta kembali fokus pada bisnis utama, Unilever Indonesia baru-baru ini menjual bisnis es krimnya kepada Magnum Indonesia dengan harga tujuh triliun rupiah. Transaksi yang diselesaikan di akhir tahun lalu ini menandakan perubahan signifikan bagi perusahaan, yang kini lebih mengutamakan segmen kecantikan dan kesehatan (Valenta, 2025). Penyesuaian struktur bisnis ini punya tujuan untuk memperkuat likuiditas dan fokus pada lini produk dan margin yang lebih baik, sekaligus mengurangi beban operasional dari segmen yang kurang menguntungkan di tengah tekanan boikot.

5. KESIMPULAN

Langkah komunikasi krisis yang diterapkan Unilever dalam kerangka manajemen krisis ternyata belum memberikan dampak signifikan. Hal ini terlihat dari laporan tahunan 2024 yang menunjukkan masih adanya penurunan progresif pada laba perusahaan. Berdasarkan identifikasi terhadap strategi public relations yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa penyebab utamanya adalah publik cenderung tidak lagi terlalu memperhatikan komunikasi semata. Hampir semua perusahaan yang terdampak boikot juga melakukan komunikasi krisis, sehingga pesan yang disampaikan sering kali tenggelam di tengah banyaknya respons serupa.

Perubahan strategi manajemen rantai pasok Unilever setelah menghadapi krisis boikot sudah menunjukkan upaya adaptasi yang komprehensif, namun belum mampu mengembalikan pasar perusahaan. Walaupun Unilever telah membuat perubahan dalam sistem distribusi, pengurangan stok, dan strategi

penyesuaian harga, hal ini belum cukup untuk mengatasi permasalahan boikot ini. Penyebab utamanya adalah perubahan perilaku konsumen yang menjadi sensitif terhadap harga dan mulai terbuka kepada alternatif lain yang lebih kompetitif.

Oleh karena itu, Unilever perlu memberikan bentuk aksi nyata yang dapat dirasakan langsung oleh publik untuk kembali membangun perhatian dan meningkatkan citra merek. Salah satu langkah yang dapat diperkuat adalah program CSR, sebagai wujud konsistensi dari komitmen yang sebelumnya telah mereka komunikasikan. Melalui aksi yang konkret dan relevan dengan kebutuhan masyarakat, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk memulihkan kepercayaan dan memperbaiki persepsi publik secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Artanti, A. A. (2024, October 25). *Dampak Boikot Produk, Unilever Siapkan Strategi Baru di Indonesia*. <https://www.metrotvnews.com/read/NQACq9zx-dampak-boikot-produk-unilever-siapkan-strategi-baru-di-indonesia>
- [2] Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- [3] Deny, S. (2025, June 4). *Kantongi Laba Rp 3,4 Triliun di 2024, Intip Strategi Bisnis Unilever Tahun Ini*. <https://www.liputan6.com/saham/read/5920133/kantongi-laba-rp-34-triliun-di-2024-intip-strategi-bisnis-unilever-tahun-ini>
- [4] Diaz, C. F., Azmi, F. M., Salsabila, R., Meitana, N. P., & Zebua, D. A. (2024). *Manajemen Krisis PT Antam dalam Memperbaiki Citra Pasca Kasus Korupsi 109 Ton Emas*. 2(1), 100–106. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.13335717> Manajemen
- [5] Dwitama, A. R., Rachma, A. N., & Priyono, A. A. (2025). *Strategi Komunikasi Krisis*

- Unilever Indonesia dalam Menghadapi Tuduhan Boikot Pro Israel*. 22(2), 157–164.
- [6] Ernawati, Lestari, S. P., Fauzan, R., Haribowo, R., Tannady, H., Widjaja, W., Muliani, Yunus, A. I., Wirakusuma, K. W., & Susanti, I. (2022). *MANAJEMEN OPERASIONAL* (Ariyanto & T. P. Wahyuni, Eds.; I). PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
<https://www.researchgate.net/publication/366389841>
- [7] Faiq, S. S., Rizal, M., & Tahir, R. (2021). ANALISIS MANAJEMEN OPERASIONAL PERUSAHAAN MULTINASIONAL (Studi Kasus Pada PT. Unilever Indonesia Tbk.). *Jurnal Manajemen*, 8(2), 135–143.
- [8] Firman, M. (2024). *Strategi Public Relations Unilever Indonesia dalam Menjaga Reputasi Pasca Isu Boikot Pro-Israel*. 2(6), 171–178.
<https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jiem.v2i6.1319>
- [9] Handfield, R. B. ., & Nichols, E. L. . (1999). *Introduction to supply chain management* (T. Tucker, Ed.). Prentice Hall.
- [10] Hasrina, Y. (2015). ANALISIS PENGELOLAAN KEUANGAN RURAL INFRASTRUCTURE SUPPORT PROGRAM NASIONAL PEMBERDAYAAN MASYARAKAT (RIS-PNPM) DI ORGANISASI MASYARAKAT SETEMPAT (OMS) KECAMATAN TUAH NEGERI KABUPATEN MUSI RAWAS. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, 13, 475–486.
- [11] Ishaq, R. el. (2015). *Kuliah Public Relation* (P. A. R. Mahanani, Ed.; I). STAIN Kediri Press.
- [12] Kartika, R., Widia, R., & de Keizer, H. (2025). ANALISIS MANAJEMEN KEUANGAN PADA UNILEVER TBK AKIBAT BOIKOT DENGAN METODE RASIO PROFITABILITAS. *Indonesian Journal of Strategic Management*, 8(1).
<https://journal.uniku.ac.id/index.php/ijism>
- [13] Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management (15th Global ed.)*. Pearson Education Limited.
- [14] Larisa, L. S. A., Gusteti, Y., Purwanto, K., & Resty, F. (2024). *Analisis Persepsi Konsumen Bisnis Sesudah Pemboikotan Produk Unilever*. 05(01), 479–483.
<https://doi.org/doi.org/10.54209/jasmien.v5i01.766>
- [15] Marchelin, T. (2025, March 17). *Prolonged boycott: Unilever's challenge to restore brand image in Indonesia*.
- [16] Mulyanti, D. (2017). Manajemen Keuangan Perusahaan. *AKURAT | Jurnal Ilmiah Akuntansi FE UNIBBA*, 8(2), 62–71.
<https://ejournal.unibba.ac.id/index.php/akurat/article/view/74>
- [17] Safitri, D., Tazkia, P., Amanda, X., Shintia, Y., Putri, T. F., & Amada, S. N. (2023). *Analisa Strategi Bisnis pada PT . Unilever Indonesia*. 2(2), 279–290.
<https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i2.1661>
- [18] Safitri, K., & Ika, A. (2024, April 25). Unilever Ungkap Dampak Boikot Produk pada Keberlangsungan Bisnis. *Kompas.Com*.
- [19] Solihah, I., Huda, M., Yani, V. I., & Rahmawati, F. (2025). *Pengaruh Aksi Boikot Produk yang Berafiliasi Israel terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan di PT . Unilever Indonesia*. 4(3), 5380–5390.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56799/ekom.a.v4i3.7523>
- [20] Stevenson, W. J. (2021). *Operations Management* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- [21] Unilever. (2025, February 13). *Tahun Transformasi: Hasil Kinerja Tahunan UNVR Cerminkan Perombakan Bisnis yang Berani | Unilever*.
<https://www.unilever.co.id/news/press-releases/2025/tahun-transformasi-hasil-kinerja-tahunan-unvr-cerminkan-perombakan-bisnis-yang-berani/>
- [22] Valenta, E. (2025, January 21). *Unilever's empire falters in Indonesia amid fierce boycotts*.



https://www.businesstimes.com.sg/international/asean/unilevers-empire-falters-indonesia-amid-fierce-competition-boycotts?utm_source=chatgpt.com

- [23] Wirabuana, R. F., & Prasetya, B. P. (2024). *Strategi Jitu PT . Unilever Indonesia Mengoptimalkan Operasional Di Tengah Dinamika Global*. 1(3), 143–152. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/edp.v1i3.86>
- [24] Yakin, D. A., & Wiguna, N. (2019). *Penerapan Strategi Manajemen Rantai Pasok PT Unilever Indonesia, Tbk*.
- [25] Yoga, I. (2022). *MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN* (I). Gerbang Media Aksara.