

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penyusunan pesan krisis yang sesuai dengan kebutuhan audiens merupakan kunci utama dalam mengelola dampak krisis. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan W. Timothy Coombs dalam bukunya yang berjudul "*Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*" pada halaman 172, yaitu: "*Creating the crisis messages to deliver to the target audiences is at the core of crisis communication*". Pendapat ini menunjukkan bahwa kegiatan pembuatan pesan krisis yang disampaikan kepada audiens sasaran merupakan inti dari komunikasi krisis. Lebih lanjut, beliau menjelaskan bahwa terdapat tiga kategori dalam menyampaikan pesan krisis atau merespons krisis, yakni menyusun informasi yang ingin disampaikan, menyesuaikan informasi tersebut dan melakukan manajemen reputasi (Coombs, 2023: 172).

Komunikasi krisis berfokus pada bagaimana informasi yang berkaitan dengan resiko dan krisis dipertukarkan di antara para pemangku kepentingan dimana informasi yang dipertukarkan tersebut tentunya dapat mempengaruhi opini publik, sentimen pasar dan pengambilan keputusan individu (Liu-Lastres, 2022).

Komunikasi krisis merupakan suatu strategi komunikasi yang digunakan ketika sebuah krisis terjadi dan merupakan salah satu pilar dari manajemen krisis. Strategi yang digunakan tersebut haruslah disesuaikan

dengan krisis yang terjadi karena setiap krisis membutuhkan pendekatan yang berbeda-beda sesuai dengan tipe krisis yang sedang terjadi (Naufal Zuhdi & Ayuningtyas, 2024).

Komunikasi krisis dalam lingkup perusahaan bertujuan untuk menyampaikan informasi yang dapat meredakan krisis, menyelesaikan krisis atau bahkan menghasilkan citra positif bagi perusahaan lebih baik daripada sebelum krisis terjadi. Adapun sasaran audiens dari komunikasi krisis sebuah perusahaan yang mengalami krisis ialah meliputi publik atau orang-orang yang memiliki kepentingan pada perusahaan tersebut karena merekalah orang-orang yang menaruh perhatian lebih pada bagaimana penanganan krisis tersebut dan bagaimana dampak yang dirasakan oleh perusahaan setelah krisis tersebut terjadi (Adeyemi et al., 2024).

Dalam praktiknya, terdapat banyak strategi komunikasi krisis yang dapat digunakan perusahaan untuk menangani krisis. Strategi komunikasi krisis pertama kali dibahas dalam konsep *apologia*, yaitu penggunaan komunikasi untuk melindungi reputasi dari serangan publik. Seiring berjalannya waktu, banyak ahli yang mulai mengembangkan strategi komunikasi krisis lainnya karena konsep *apologia* memiliki cakupan yang terbatas (Coombs, 2019:176).

Konsep *accounts* muncul sebagai bentuk perkembangan strategi komunikasi krisis baru. Konsep *accounts* berfokus membahas pernyataan yang digunakan individu atau organisasi untuk menjelaskan perilaku mereka yang dipertanyakan. Setelah itu, Benoit mengadopsi konsep

apologia dan berhasil mengembangkan 14 strategi pemulihan citra. Sementara Allen dan Caillouet memanfaatkan konsep manajemen kesan (*impression management*) dan konsep *accounts* untuk mengembangkan 20 strategi manajemen kesan yang dapat digunakan organisasi (Coombs, 2019:176).

Menentukan jumlah pasti strategi komunikasi krisis merupakan hal sulit untuk dilakukan. Menurut Benoit, hal yang lebih produktif dan efektif ialah mengidentifikasi strategi yang paling umum digunakan dan mengorganisasikannya dalam kategori yang lebih berguna. Dalam buku "*Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*" pada halaman 176, terdapat empat kategori utama dari strategi komunikasi krisis yang disebut dengan istilah postur strategi (Coombs, 2019:176).

Postur strategi ini merupakan gabungan dari strategi yang dianggap memiliki kesamaan oleh para pemangku kepentingan. Strategi pertama ialah strategi *denial* yang digunakan untuk memutus hubungan antara krisis dan organisasi. Adapun bagian dari strategi *denial* ini ialah menyerang pihak yang menuduh (*attacking accuser*), menolak keterlibatan (*denial*) dan menyalahkan pihak lain (*scapegoating*) (Coombs, 2019: 177).

Strategi kedua ialah strategi *diminishment* yang digunakan untuk mengurangi atribusi kontrol organisasi terhadap krisis atau meredam dampak negatif yang ditimbulkan oleh krisis. Adapun bagian dari strategi *diminishment* ialah memberikan alasan atau pembelaan (*excusing*) dan justifikasi (*justification*) (Coombs, 2019: 177).

Strategi ketiga ialah strategi *rebuilding* yang digunakan untuk memulihkan reputasi organisasi melalui penunjukkan tindakan nyata yang menguntungkan para pemangku kepentingan serta mengurangi dampak negatif krisis. Adapun bagian dari strategi *rebuilding* ialah kompensasi dan permintaan maaf (Coombs, 2019: 177).

Strategi keempat atau strategi terakhir dalam kategori ini ialah strategi *bolstering* yang bersifat tambahan dan pelengkap dimana digunakan untuk membangun hubungan baik antara organisasi dan pemangku kepentingan dengan menonjolkan aspek-aspek positif dari individu atau organisasi. Adapun bagian dari strategi ini ialah mengingatkan kembali tentang pencapaian atau kontribusi positif organisasi (*reminding*), menyanjung atau berterima kasih kepada pemangku kepentingan terhadap dukungannya (*ingratiation*) dan menggambarkan organisasi sebagai korban dari situasi yang tidak adil atau di luar kendali mereka (*victimage*). Meskipun strategi *bolstering* bersifat pelengkap dari tiga strategi lainnya di atas, strategi *bolstering* dapat digunakan sendirian dan efektif apabila krisis yang terjadi ialah berkaitan dengan moral perusahaan atau bukan karena krisis nyata seperti kecelakaan (Coombs, 2019: 177).

Salah satu contoh krisis yang menerapkan strategi komunikasi krisis ialah kasus pemboikotan Unilever. PT Unilever Indonesia Tbk atau Unilever Indonesia merupakan salah satu anak perusahaan milik Unilever yang telah beroperasi sejak tahun 1993 dan berfokus pada industri *Fast Moving Consumer Goods*. Unilever Indonesia mempunyai sekitar 40 *brand* lebih

yang terbagi dalam dua segmen usaha, yakni *Home & Personal Care* dan *Nutrition & Ice Cream*. Tertera dalam *website* resmi Unilever Indonesia bahwasanya sampai saat ini, Unilever Indonesia sudah memiliki sembilan pabrik yang berlokasi di Cikarang dan Rungtut. Kesembilan pabrik tersebut juga diketahui sudah mendapatkan sertifikasi halal dari Majelis Ulama Indonesia (MUI).

"*The Unilever Compass*" merupakan strategi bisnis yang diterapkan dan digunakan Unilever Indonesia. Strategi ini berfokus pada tiga aspek utama meliputi meningkatkan kesehatan planet, meningkatkan kesehatan masyarakat, kepercayaan diri dan kesejahteraan serta membantu menciptakan dunia yang lebih adil dan inklusif. Namun, realitanya publik merasa bahwa strategi ini terlihat tidak dijalankan dengan baik lantaran adanya isu Unilever mendukung Israel yang saat ini lekat hubungannya dengan tindakan agresi terhadap Palestina.

Adapun alasan di balik munculnya isu tersebut yang dikutip dari CNN Indonesia ialah karena salah satu perusahaan di bawah Unilever bernama Ben & Jerry's memutuskan untuk berhenti berjualan di wilayah pendudukan Israel sebagai bentuk dukungan terhadap Palestina, tetapi Unilever sebagai induk Ben & Jerry's membantah hal tersebut secara tidak langsung dengan terlibat dalam pembicaraan peluang kerja sama dengan Israel (CNN Indonesia, 2024).

Sebagai respon terhadap isu tersebut masyarakat mulai memboikot produk Unilever. Seruan boikot ini juga diperkuat dengan adanya himbauan

Majelis Ulama Indonesia (MUI) untuk memboikot produk atau melakukan transaksi dengan *brand-brand* afiliasi Israel (Avianuari & Dhani Hendranastiti, 2024). Boikot sendiri dapat dipahami sebagai tindakan menahan diri dari menggunakan, membeli atau berinteraksi dengan seseorang atau suatu organisasi sebagai bentuk protes atau upaya pemaksaan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), boikot dapat dipahami sebagai perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama dengan menolak untuk bekerjasama dalam konteks dagang, percakapan, partisipasi, dan sejenisnya.

Dikutip dari hasil survei GoodStats pada Juli 2024, survei menunjukkan bahwa 70,2% responden di Indonesia mendukung aksi boikot produk terafiliasi Israel. Tak hanya mendukung, ternyata sebanyak 77,2% responden bahkan menyatakan sedang melakukan pemboikotan (Lubis, 2024). Unilever merupakan salah satu sasaran pemboikotan tercermin dari kemunculan nama Unilever di berbagai daftar merek yang harus diboikot karena diduga terafiliasi Israel pada portal-portal media *online*.

Salah satu contoh daftar merek boikot afiliasi Israel yang memuat Unilever dapat ditemukan pada artikel dari *Indonesia Insider* pada 29 Desember 2024 yang berjudul "Jelang Tahun Baru 2025, Begini *Update* Daftar Boikot yang Terafiliasi Produk Israel". Dalam daftar ini terdapat Sunsilk, Lifebouy, Lux dan lainnya yang mana produk-produk tersebut merupakan produk dari Unilever (Rahmadani, 2024).

Aksi boikot terhadap produk Unilever Indonesia karena dinilai merupakan *brand* afiliasi Israel ini dapat dikategorikan sebagai krisis bagi perusahaan sebab terjadi secara tiba-tiba, berdampak negatif pada bisnis serta membutuhkan respon yang segera. Tidak dapat diprediksi, mengancam dan memiliki waktu respon singkat merupakan tiga aspek yang harus ada dalam sebuah situasi agar situasi tersebut dapat dikelompokkan sebagai sebuah krisis (Ulmer et al., 2017: 33)

Bersifat mengancam dan memberikan dampak negatif dapat tercermin dari data Bursa Efek Indonesia yang menampilkan bahwa saham Unilever (UNVR) terjembab di level Rp.2.150 atau turun 7,73 % per 24 Oktober 2024 seperti gambar 1.1 di bawah ini.

Gambar 1.1
Saham Unilever Indonesia



Sumber: [Saham UNVR Anjlok, Bos Unilever Ungkap Strategi Pacu Performa](#), diakses pada tanggal 4 Desember 2024 pukul 13.24 WIB

Dapat diketahui juga bahwa sepanjang tahun ini, saham UNVR anjlok sebanyak 39,09%. Dalam publikasi laporan keuangan periode Januari – September 2024 tercatat bahwa perusahaan mengalami ambles sebesar

28,15%. Penurunan laba bersih juga merosot 10,12% atau dari Rp 30,5 triliun menjadi Rp27,41 triliun (Tonce, 2024).

Selain berdampak pada sisi finansial, isu boikot pro-Israel ini juga mempunyai implikasi besar terhadap citra merek. Citra merek dapat dipahami sebagai sebuah kesan yang muncul sebagai hasil dari pemahaman dan pengalaman dalam memandang suatu merek (Khairy Siregar et al., 2021). Citra merek merupakan aset perusahaan yang sangat rentan terdampak ketika perusahaan menghadapi krisis, khususnya krisis yang sensitif seperti ini yang mana menyangkut nilai kemanusiaan. Dampak terhadap citra merek ini dapat diamati melalui kolom komentar pada akun sosial media Instagram resmi Unilever Indonesia, yakni @unileveridn. Sebagaimana terlihat pada gambar 1.2, banyak respon negatif pada postingan @unileveridn terkait isu pro-Israel ini.

Gambar 1.2
Kolom komentar akun Instagram @unileveridn



Sumber:

<https://www.instagram.com/reel/C4xNJCFynFR/?igsh=MWVtcHdreHR3bXp4bg==>, diakses pada tanggal 4 Desember 2024 pukul 13.33 WIB

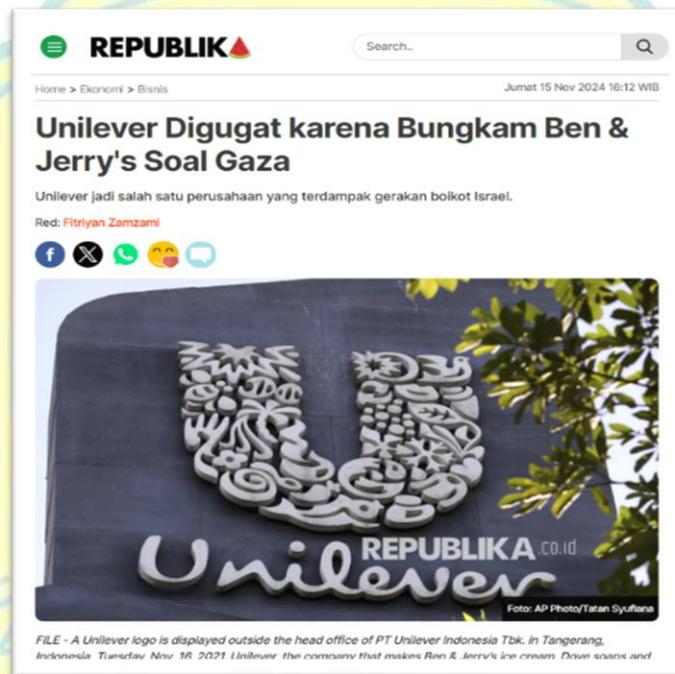
Komentar-komentar tersebut menunjukkan bahwa krisis telah mengubah pandangan masyarakat terhadap merek Unilever. Sebelumnya, Unilever dikenal sebagai perusahaan yang peduli akan dunia dengan penuh keadilan dan inklusivitas. Namun, sekarang Unilever sendirilah yang terlibat dalam mendukung bentuk ketidakadilan dan penderitaan masyarakat Palestina yang menjadi korban genosida dan agresi Israel. Unilever bahkan harus sampai menggunakan fitur “Batasi Komentar” untuk menghindari gelombang respon negatif yang makin bertambah dan berpotensi memparah keadaan.

Tak hanya itu, pemberitaan yang masif di berbagai portal berita *online* yang membahas pemboikotan produk Unilever karena diduga pro-Israel juga berpotensi menjatuhkan citra merek. Hal tersebut dikarenakan media memiliki peran penting dalam membentuk citra yang tertanam di benak publik sehingga adanya paparan informasi yang terjadi secara terus-menerus dan masif, terutama yang bersifat negatif dapat mengubah persepsi publik semudah membalikkan telapak tangan (Mcquail & Deuze, 2020:169).

Intelligentia - Dignitas

Salah satu contoh pemberitaan mengenai pro-Israel dan pemboikotan produk Unilever ialah dikeluarkan oleh REPUBLIKA yang dapat dilihat pada gambar 1.3 di bawah ini.

Gambar 1.3
Pemberitaan Unilever di portal media *online* REPUBLIKA

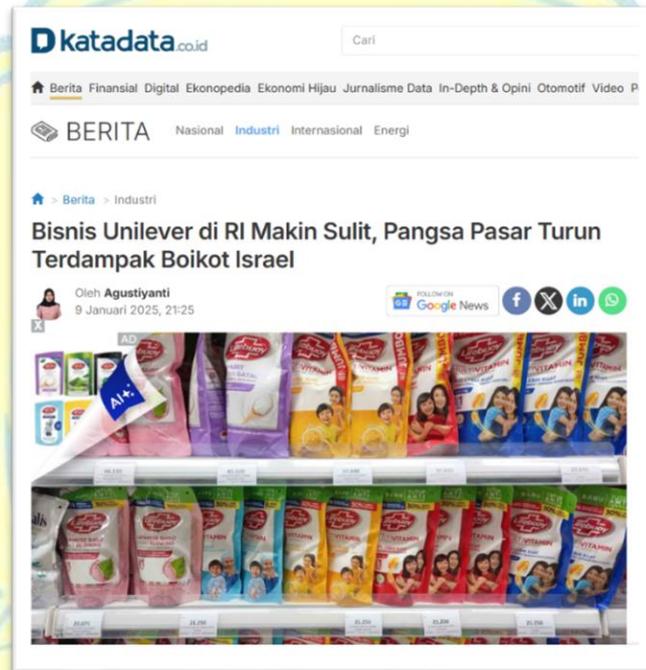


Sumber: [Unilever Digugat karena Bungkam Ben & Jerry's Soal Gaza | Republika Online](#), diakses pada 11 Januari 2024 pukul 20.13 WIB

Dalam artikel tersebut dijelaskan bahwa Unilever menjual bisnis Ben & Jerry's kepada pemegang lisensinya di Israel agar produk Ben & Jerry's tetap dapat dipasarkan di Israel dan wilayah pendudukan Tepi Barat, meskipun Ben & Jerry's sebelumnya menunjukkan keberpihakannya kepada Palestina dengan berhenti berjualan di wilayah tersebut (Zamzami, 2024). Informasi dan fakta yang termuat dalam artikel tersebut tentu dapat menjadi faktor munculnya pandangan negatif terhadap Unilever serta

pemboikotan produk massal dari masyarakat Indonesia yang mayoritasnya merupakan pemeluk agama Islam yang sangat mendukung kemerdekaan Palestina.

Gambar 1.4
Pemberitaan Unilever di katadata.co.id

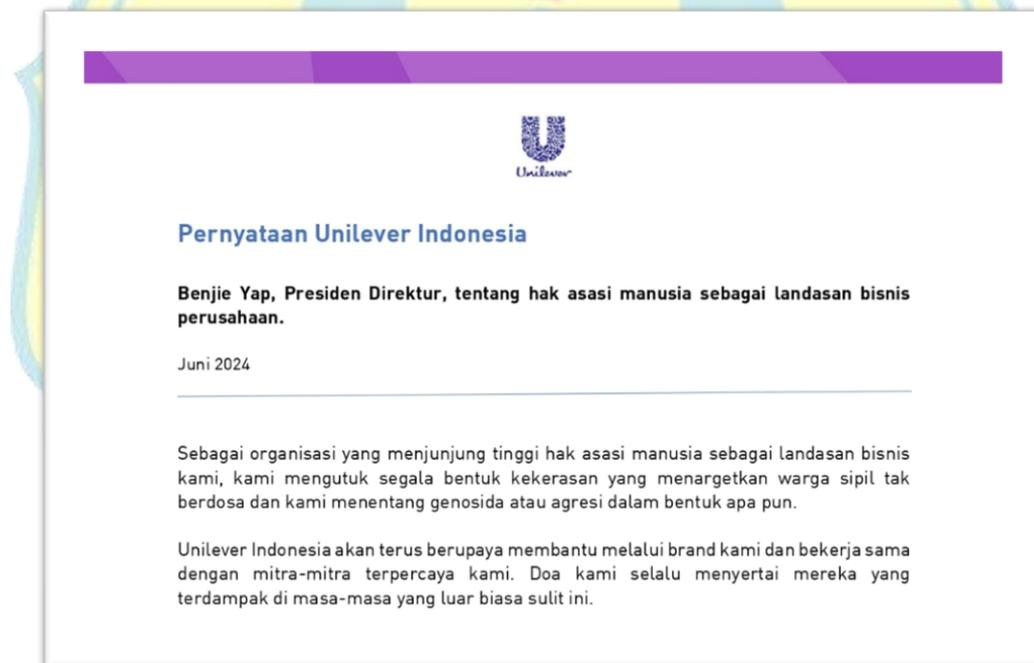


Sumber: [Bisnis Unilever di RI Makin Sulit, Pangsa Pasar Turun Terdampak Boikot Israel - Industri Katadata.co.id](#), diakses pada 11 Januari 2024 pukul 20.42 WIB

Katadata juga menerbitkan artikel berjudul "Bisnis Unilever di RI Makin Sulit, Pangsa Pasar Turun Terdampak Boikot Israel" yang dapat dilihat pada gambar 1.4 di atas. Artikel tersebut menyoroti tantangan signifikan yang dihadapi Unilever akibat boikot yang menyebabkan penurunan pangsa pasar Unilever di Indonesia dari 38,5% menjadi 34,9% pada kuartal ketiga tahun 2024 (Agustiyaniti, 2025).

Unilever sebagai perusahaan yang dikenal akan kepeduliannya pada “keadilan” dan “tanggung jawab sosial” ini menyadari dampak krisis terhadap bisnis dan tentu citra mereknya, sehingga mengambil tindakan sesegera mungkin untuk mempertahankan bisnis dan citranya dengan mengeluarkan pernyataan. Untuk ilustrasi lebih lanjut dapat dilihat pada gambar 1.5 di bawah ini.

Gambar 1.5
Pernyataan Unilever Indonesia



Sumber: [Pernyataan Unilever Indonesia](#), diakses pada 5 Desember 2024
pukul 16.03 WIB

Pada Juni 2024, Unilever memberikan klarifikasi tentang hak asasi manusia sebagai landasan bisnis perusahaan di *website* resmi Unilever Indonesia (Unilever Indonesia, 2024). Lebih lanjut, Benjie Yap yang merupakan Presiden Direktur Unilever Indonesia menjelaskan bahwa

perusahaan mereka mengutuk segala bentuk kekerasan yang menargetkan warga sipil tak berdosa dan menentang genosida atau agresi dalam bentuk apapun. Ke depannya, Unilever berkomitmen untuk membantu melalui *brand* dan bekerja sama dengan mitra-mitra terpercaya.

Pernyataan yang dikeluarkan Unilever tersebut merupakan langkah konkret pengaplikasian komunikasi krisis. Adapun strategi komunikasi krisis yang digunakan oleh Unilever Indonesia ialah strategi *bolstering*. Hal tersebut karena pernyataan yang dikeluarkan hanya berfokus pada penekanan nilai-nilai positif yang Unilever Indonesia pegang selama ini. Namun, strategi *bolstering* yang digunakan ini tidak secara gamblang menunjukkan tidak adanya keterlibatan atau pemberian dukungan pada Israel yang mana informasi tersebutlah yang ingin diketahui oleh publik. Pernyataan tersebut hanya berfokus pada posisi Unilever yang menentang segala bentuk kekerasan yang menargetkan warga sipil tak berdosa dan menentang genosida atau agresi dalam bentuk apapun.

Sebagai perusahaan yang mempunyai pengaruh global, komunikasi krisis yang dilakukan Unilever dapat menjadi bahan pembelajaran dalam memahami pengaruh strategi komunikasi krisis dalam menghadapi krisis sensitif yang berkaitan dengan politik dan kemanusiaan ini. Pemaparan di atas menjadi dasar bagi penelitian ini untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh antara komunikasi krisis yang dilakukan oleh Unilever terhadap citra merek.

Adapun alasan dipilihnya pernyataan ini sebagai objek penelitian ialah karena Unilever sendiri merupakan perusahaan multinasional besar yang produk-produknya sudah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari masyarakat, khususnya dalam konteks ini ialah masyarakat Indonesia. Unilever juga memiliki citra yang kuat sebagai perusahaan yang peduli pada keadilan dan tanggung jawab sosial yang berarti krisis yang terjadi sangat bertentangan dengan apa yang selama ini digaungkan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pernyataan yang merupakan komunikasi krisis Unilever ini menarik untuk diteliti.

Selain itu, pernyataan ini juga diketahui merupakan pernyataan kedua yang dikeluarkan oleh Unilever dalam rangka menanggapi isu pro-Israel, hal ini tentunya menunjukkan adanya keseriusan dan komitmen dari Unilever untuk menyelesaikan krisis dan juga menunjukkan nilai kemanusiaan yang mereka junjung.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dituangkan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan berita yang dimuat di CNN Indonesia, Ben & Jerry's yang merupakan salah satu perusahaan di bawah Unilever memutuskan untuk menghentikan penjualan es krim di wilayah pendudukan Israel. Namun, Unilever sebagai perusahaan induk justru terlibat dalam pembicaraan terkait potensi kerja sama dengan

Israel. Keputusan ini memicu pemboikotan terhadap merek-merek Unilever, yang berdampak negatif seperti penurunan laba bersih sebesar 10,12% pada tahun 2024.

2. Pemboikot Unilever Indonesia juga membawa dampak negatif bagi citra merek yang tercermin dari munculnya berbagai respon negatif audiens pada postingan di media sosial Unilever Indonesia hingga di beberapa postingannya, Unilever diketahui menggunakan fitur "Batasi Komentar".
3. Pemberitaan pemboikotan produk Unilever yang masif di berbagai portal berita *online* juga memberikan dampak signifikan terhadap persepsi publik yang berpotensi menjatuhkan citra merek.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan di atas, dapat dipahami bahwa penelitian ini ingin mengupas komunikasi krisis *bolstering* melalui pernyataan Unilever Indonesia tentang hak asasi manusia sebagai landasan bisnis perusahaan agar mengetahui pengaruhnya terhadap citra merek. Maka dari itu, rumusan masalah dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi strategi komunikasi krisis *bolstering* pada pernyataan Unilever Indonesia tentang hak asasi manusia sebagai landasan bisnis perusahaan?

2. Bagaimana citra merek Unilever Indonesia pasca isu boikot merek pro-Israel?
3. Apakah terdapat pengaruh implementasi strategi komunikasi krisis *bolstering* pada pernyataan Unilever Indonesia tentang hak asasi manusia sebagai landasan bisnis perusahaan terhadap citra merek Unilever Indonesia pasca isu boikot merek pro-Israel?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, dapat dijabarkan bahwa tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui implementasi strategi komunikasi krisis *bolstering* Unilever Indonesia pada pernyataan Unilever Indonesia tentang hak asasi manusia sebagai landasan bisnis perusahaan.
2. Untuk mengetahui citra merek Unilever Indonesia pasca isu boikot merek pro-Israel.
3. Untuk mengetahui pengaruh implementasi strategi komunikasi krisis *bolstering* pada pernyataan Unilever Indonesia tentang hak asasi manusia sebagai landasan bisnis perusahaan terhadap citra merek Unilever Indonesia pasca isu boikot merek pro-Israel.

1.5 Manfaat Penelitian

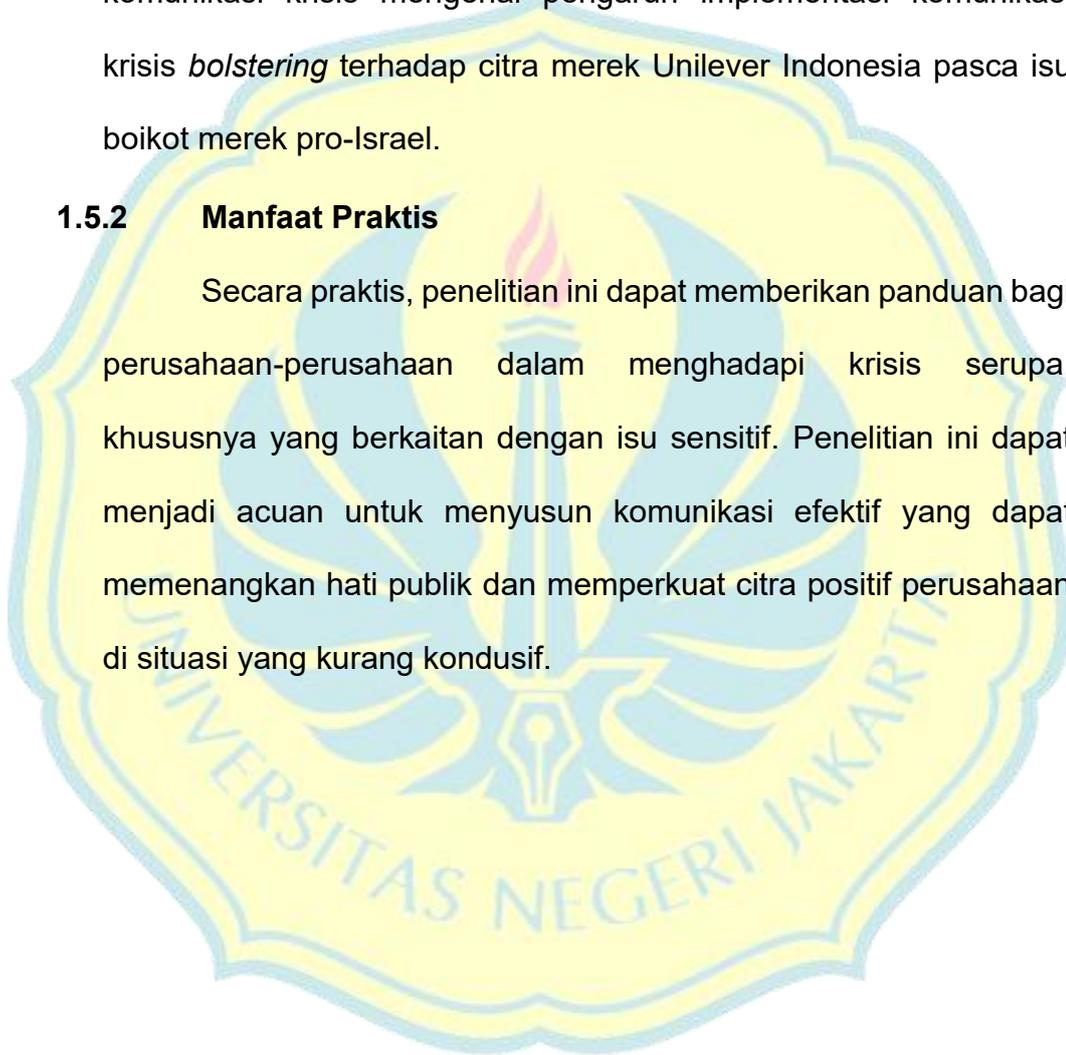
Penelitian yang dilakukan memiliki beberapa manfaat yang diantaranya ialah sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Akademik

Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan kajian ilmu komunikasi khususnya di bidang komunikasi krisis mengenai pengaruh implementasi komunikasi krisis *bolstering* terhadap citra merek Unilever Indonesia pasca isu boikot merek pro-Israel.

1.5.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan panduan bagi perusahaan-perusahaan dalam menghadapi krisis serupa, khususnya yang berkaitan dengan isu sensitif. Penelitian ini dapat menjadi acuan untuk menyusun komunikasi efektif yang dapat memenangkan hati publik dan memperkuat citra positif perusahaan di situasi yang kurang kondusif.



Intelligentia - Dignitas