



## Analisis Kritik atas Kesesuaian Strategi dan Eksekusi *Balanced Scorecard* : Implementasi *Balanced Scorecard* di Perusahaan *Unilever*

Afifah Rachman<sup>1\*</sup>, Geri Maulana Saputra<sup>2</sup>, Hesti Kusumaningrum<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

Alamat: Jl. Ir H. Juanda No.95, Ciputat, Kec. Ciputat Tim., Kota Tangerang Selatan, Banten 15412

Korespondensi penulis: [afifahrachman192005@gmail.com](mailto:afifahrachman192005@gmail.com)

**Abstract.** *PT Unilever Indonesia's strategic application is examined through the Balanced Scorecard framework, focusing on four key perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The analysis reveals that while the company demonstrates strong financial performance, such as high ROI and ROE, challenges like declining annual profits and increasing liabilities signal the need for improved cost management and risk mitigation. Unilever's strategy emphasizes innovation and customer relationships, leveraging Total Quality Management (TQM) and continuous product enhancements. However, internal issues such as employee work culture, inadequate facilities, and employee satisfaction remain significant obstacles to organizational performance. The findings suggest a need for stronger employee engagement and workplace improvements, alongside enhanced financial sustainability strategies. Future research could explore how external factors, such as shifting market trends and government regulations, influence Unilever's strategic decisions and overall success.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Business Strategy, Financial Performance, Unilever*

**Abstrak.** Penerapan strategi PT Unilever Indonesia dievaluasi melalui kerangka *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis menunjukkan bahwa meskipun perusahaan menunjukkan kinerja keuangan yang baik dengan ROI dan ROE yang tinggi, tantangan seperti penurunan laba tahunan dan peningkatan liabilitas mengindikasikan perlunya pengelolaan biaya dan mitigasi risiko yang lebih baik. Strategi Unilever menekankan inovasi dan hubungan pelanggan, dengan penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dan pengembangan produk yang berkelanjutan. Namun, masalah internal seperti budaya kerja, fasilitas yang tidak memadai, dan kepuasan karyawan masih menjadi hambatan besar bagi kinerja organisasi. Temuan ini menunjukkan perlunya peningkatan keterlibatan karyawan dan perbaikan lingkungan kerja, serta strategi keberlanjutan keuangan yang lebih kokoh. Penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi bagaimana faktor eksternal, seperti tren pasar yang berubah dan regulasi pemerintah, memengaruhi keputusan strategis dan kesuksesan Unilever secara keseluruhan.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard, Strategi Bisnis, Kinerja Keuangan, Unilever*

### 1. LATAR BELAKANG

Melakukan analisis terhadap lingkungan internal perusahaan merupakan langkah strategis yang esensial untuk menilai sejauh mana kapabilitas organisasi dapat menjawab kebutuhan dan ekspektasi pelanggannya. Lingkungan internal mencakup berbagai aspek penting seperti alur operasional, struktur organisasi, budaya kerja, kualitas sumber daya manusia, serta sistem informasi yang mendukung aktivitas bisnis sehari-hari. Pemahaman yang mendalam terhadap elemen-elemen ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal yang secara langsung memengaruhi kualitas produk dan layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Seiring dengan meningkatnya dinamika pasar global dan ketatnya persaingan antarperusahaan, tuntutan terhadap sistem manajemen kinerja yang lebih menyeluruh pun semakin besar. Ketergantungan pada indikator finansial semata, seperti laba, ROI, dan ROE, dinilai tidak lagi mencukupi untuk mencerminkan keberhasilan organisasi secara utuh. Oleh karena itu, integrasi antara analisis lingkungan internal dan strategi manajemen kinerja yang komprehensif menjadi sangat penting agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam kondisi pasar yang terus berubah. Untuk itu, pendekatan Balanced Scorecard (BSC) diperkenalkan sebagai alat manajemen strategis yang mengintegrasikan empat perspektif penting: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.(Yasa and Suwendra 2013a).

Balanced Scorecard tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga mengevaluasi faktor-faktor penyebab yang mendorong pencapaian tujuan strategis.(Nugrahayu and Retnami 2015, 2) Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menjaga keseimbangan antara kinerja jangka pendek dan pembangunan kapabilitas jangka panjang. Dalam praktiknya, BSC telah banyak digunakan di berbagai sektor industri, termasuk oleh perusahaan multinasional seperti PT Unilever Indonesia, yang menghadapi tantangan untuk terus berinovasi, mempertahankan loyalitas pelanggan, serta menjaga efisiensi operasional di tengah dinamika pasar dan transformasi digital yang cepat.

Sejumlah studi sebelumnya telah membahas penggunaan Balanced Scorecard dalam konteks organisasi pemerintah atau rumah sakit.(Yasa and Suwendra 2013), serta pada perusahaan skala nasional (Ayu Komang Saraswati 2021). Namun, masih sedikit penelitian yang secara khusus menelaah kesesuaian antara strategi dan implementasi Balanced Scorecard dalam perusahaan multinasional seperti PT Unilever Indonesia, terutama dengan pendekatan analitis yang mendalam pada keempat perspektif secara holistik.

Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis secara kritis keselarasan antara perencanaan strategi dan eksekusi Balanced Scorecard di PT Unilever Indonesia. Dengan menelaah data dan kebijakan aktual perusahaan melalui perspektif BSC, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan teori manajemen strategis dan praktik evaluasi kinerja perusahaan berbasis Balanced Scorecard.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat manajemen yang dikembangkan untuk mengukur kinerja organisasi berdasarkan strategi yang telah ditetapkan. Konsep ini muncul sebagai bagian dari upaya mengatasi keterbatasan pengukuran tradisional yang hanya

menekankan pada aspek keuangan. (Yasa and Suwendra 2013b) BSC menggunakan serangkaian indikator yang dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai jalannya organisasi. Dengan kata lain, BSC tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga menilai faktor-faktor yang mendorong pencapaian tersebut.

BSC didasarkan pada empat sudut pandang utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. (Octavini et al. 2023) Keempat perspektif ini memungkinkan organisasi untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan jangka pendek dan jangka panjang, serta antara hasil yang dicapai dan proses yang membawanya. Dalam situasi yang terus berubah, seperti dunia bisnis saat ini, pendekatan ini dianggap lebih relevan karena mampu membantu organisasi menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan.

Melalui BSC, strategi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan yang lebih operasional, yang kemudian diterjemahkan ke dalam ukuran kinerja. Strategi ini tidak hanya membantu dalam pemantauan dan evaluasi, tetapi juga memperkuat keterkaitan antara perencanaan strategis dan pelaksanaan di lapangan. Untuk menerjemahkan strategi ke dalam tindakan yang terukur dan terarah, Balanced Scorecard menyediakan empat perspektif utama. Menurut Kaplan dan Norton ada empat perspektif dalam balanced scorecard, yaitu:

1. Perspektif Keuangan (Financial Perspective)

Dalam Balanced Scorecard, indikator kinerja keuangan seperti laba bersih dan Return on Investment (ROI) tetap digunakan sebagai tolak ukur utama, mengingat relevansinya dalam menilai tingkat keuntungan perusahaan. Namun demikian, ukuran-ukuran ini bersifat retrospektif dan tidak mampu secara langsung mengungkapkan faktor-faktor penyebab terbentuknya nilai atau kekayaan baru dalam organisasi (Mulyadi & Setyawan, 2001). Oleh karena itu, Balanced Scorecard hadir sebagai pendekatan yang menyeimbangkan antara kinerja finansial dan non-finansial, untuk mengarahkan kegiatan organisasi menuju pencapaian keberhasilan jangka panjang secara lebih komprehensif.

2. Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menetapkan segmen pasar serta kelompok pelanggan yang menjadi sasaran strategis. Setelah itu, manajer bisnis dituntut untuk menentukan indikator kinerja yang paling tepat untuk mengevaluasi efektivitas masing-masing unit operasional dalam memenuhi target keuangan. Jika sebuah unit bisnis ingin mempertahankan keunggulan finansial secara berkelanjutan, maka dibutuhkan penciptaan produk atau jasa yang menawarkan nilai lebih tinggi bagi pelanggan (Kaplan & Norton, 1996). Hal ini mencerminkan pentingnya orientasi pasar sebagai dasar pengembangan strategi bisnis.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Process Perspective)

Perspektif ini menyoroti proses-proses internal yang menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam memberikan proposisi nilai (*value proposition*) yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggan pada segmen pasar yang dituju, sekaligus memenuhi ekspektasi pemegang saham melalui pengembalian finansial (Simons, 1999). Setiap perusahaan memiliki proses penciptaan nilai yang khas, namun Kaplan dan Norton (1996) mengelompokkan proses tersebut ke dalam tiga kategori utama:

#### a. Proses Inovasi

Inovasi sering kali menjadi inti dari proses penciptaan nilai, baik dalam tahap produksi maupun di luar aktivitas produksi. Dalam proses ini, terdapat dua langkah penting: mengenali kebutuhan pelanggan serta merancang produk yang sesuai dengan harapan mereka. Apabila inovasi yang dihasilkan tidak mencerminkan keinginan pasar, produk tersebut berpotensi tidak diterima dengan baik, bahkan bisa menjadi beban biaya bagi perusahaan akibat investasi dalam penelitian dan pengembangan yang tidak membuahkan hasil.

#### b. Proses Operasional

Proses ini meliputi seluruh aktivitas yang dimulai dari penerimaan pesanan pelanggan hingga pengiriman produk. Fokus utama dari proses operasional adalah efisiensi dan ketepatan waktu dalam memenuhi permintaan pelanggan. Dalam praktiknya, banyak organisasi menjadikan efisiensi operasional sebagai indikator utama dalam sistem pengukuran kinerja mereka.

#### c. Pelayanan Purna Jual

Pelayanan pasca-penjualan mencakup kegiatan seperti pemberian garansi dan penggantian produk rusak. Layanan ini menjadi bagian penting dalam membangun loyalitas pelanggan dan menjaga reputasi perusahaan.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective)

Perspektif ini mencerminkan upaya organisasi untuk menciptakan kapasitas inovasi secara berkelanjutan. Indikator dalam perspektif ini antara lain mencakup tingkat produktivitas karyawan, pengakuan terhadap pencapaian individu, partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, serta kemudahan akses terhadap informasi yang relevan dengan pekerjaan. Selain itu, tingkat retensi karyawan juga menjadi indikator penting, misalnya dengan mengukur angka turnover staf, terutama dari kalangan karyawan potensial (Saraswati, 2021).

Keempat perspektif dalam Balanced Scorecard tersebut akan menjadi kerangka utama dalam menganalisis kinerja PT Unilever. Dengan menggunakan pendekatan ini, kita dapat melihat sejauh mana strategi perusahaan diterjemahkan secara operasional dan diukur secara menyeluruh, baik dari aspek keuangan, kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, maupun kapabilitas pembelajaran dan pertumbuhan organisasinya. Analisis ini akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai bagaimana PT Unilever mempertahankan daya saingnya serta menyesuaikan diri dengan dinamika pasar melalui keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan penerapan strategi Balanced Scorecard di PT Unilever Indonesia. Melalui pendekatan ini, peneliti berfokus pada analisis mendalam terhadap empat perspektif utama yang menjadi dasar penilaian perusahaan: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Data diperoleh dari studi literatur, laporan tahunan perusahaan, dan wawancara dengan pihak-pihak terkait di dalam perusahaan. Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana Unilever mengelola dan mengimplementasikan strategi-strateginya dalam menjaga kinerja serta menghadapi tantangan yang ada di pasar.

### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sebagai upaya untuk memahami lebih jauh bagaimana strategi diterapkan secara nyata dalam sebuah perusahaan, analisis terhadap PT Unilever akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Empat perspektif utama keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan akan menjadi dasar dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Melalui pemetaan ini, dapat dilihat secara lebih jelas bagaimana Unilever menjaga keseimbangan antara pencapaian hasil dan proses, serta antara orientasi jangka pendek dan jangka panjang.

## 1. Perspektif keuangan

Tabel 1 Perspektif Keuangan PT Unilever

Keuangan	2024	2025
ROI	99,70%	50,01%
ROE	156,74%	76,78%
Laba Tahunan	1,448,71 (Triliun)	1,237,37 (Triliun)
Rasio Liabilitas	13,896,92 (Triliun)	14,428,96 (Triliun)

Dalam perspektif keuangan, kinerja perusahaan menunjukkan beberapa indikator penting yang patut dicermati. Return on Investment (ROI) tercatat sebesar 50,01%,(Unilever Indonesia Tbk (UNVR) 2025) mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola investasi secara efisien untuk menghasilkan laba. Nilai ROI yang tinggi ini mengindikasikan bahwa setiap satuan dana yang diinvestasikan mampu memberikan imbal hasil yang signifikan, sehingga menunjukkan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya perusahaan.

Di sisi lain, Return on Equity (ROE) perusahaan tercatat sebesar 76,78%, (Unilever Indonesia Tbk (UNVR) 2025) yang merupakan indikator positif bahwa perusahaan mampu menghasilkan tingkat pengembalian yang tinggi bagi pemegang saham. ROE yang tinggi mencerminkan efektivitas dalam pengelolaan modal sendiri dan menunjukkan bahwa perusahaan masih memiliki daya saing dan profitabilitas yang kuat meskipun menghadapi tekanan pada sisi laba dan liabilitas. Secara keseluruhan, analisis ini menggambarkan bahwa meskipun perusahaan menunjukkan kinerja yang solid dalam hal efisiensi dan pengembalian modal, terdapat tantangan struktural yang perlu ditangani guna menjaga stabilitas dan pertumbuhan keuangan jangka panjang.

Namun demikian, apabila dilihat dari perbandingan laba tahunan, terdapat penurunan kinerja yang perlu menjadi perhatian. Laba perusahaan mengalami penurunan dari Rp1.448,71 triliun pada tahun 2024 menjadi Rp1.237,37 triliun pada tahun 2025 (PT Unilever Indonesia Tbk 2025). Penurunan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti peningkatan biaya operasional, penurunan pendapatan, atau dinamika pasar yang kurang menguntungkan. Fenomena ini menuntut evaluasi strategis, khususnya dalam pengelolaan efisiensi biaya dan diversifikasi sumber pendapatan agar keberlanjutan laba dapat terjaga.

Sementara itu, rasio liabilitas menunjukkan tren peningkatan, dari Rp13.896,92 triliun pada tahun 2024 menjadi Rp14.428,96 triliun pada tahun 2025 (PT Unilever Indonesia Tbk 2025). Kenaikan ini mengindikasikan bahwa perusahaan semakin bergantung pada pembiayaan eksternal, baik dalam bentuk utang jangka pendek maupun

jangka panjang. Meskipun hal ini tidak selalu berdampak negatif, peningkatan liabilitas perlu diimbangi dengan manajemen risiko keuangan yang baik agar tidak membebani arus kas perusahaan di masa mendatang.

## **2. Perspektif Pelanggan**

PT Unilever Indonesia Tbk memiliki pendekatan strategis dalam pengembangan produk melalui konsep “winning with brand and innovation”, yang bertujuan untuk menciptakan produk-produk baru yang relevan dan bermanfaat bagi konsumen. Inovasi yang dilakukan tidak hanya menonjolkan keunikan produk, tetapi juga didukung oleh penerapan strategi pemasaran yang mencakup penetapan harga yang kompetitif, distribusi di lokasi strategis, serta promosi yang efektif.

Perusahaan juga dituntut untuk mampu merespons tren dan kebutuhan konsumen dengan cepat, melalui berbagai pendekatan yang dapat diterima oleh masyarakat. Strategi pemasaran yang dijalankan meliputi diferensiasi produk, fokus pada peluang pasar, memperkuat hubungan dengan pelanggan dan pemasok, serta segmentasi produk. Selain mengembangkan formula produk, PT Unilever Indonesia Tbk secara konsisten melakukan inovasi dalam kemasan seperti penggunaan botol kaca, kemasan sachet, atau botol kecil dengan tetap menjaga standar mutu yang tinggi.

Sebagai perusahaan berskala internasional, PT Unilever Indonesia Tbk memberikan perhatian besar terhadap penerapan manajemen kualitas secara menyeluruh. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan mulai menerapkan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) sebagai bagian dari upaya menjaga kualitas layanan dan operasional. Penerapan ini mencakup pembentukan budaya organisasi yang mendukung kualitas, pengelolaan sumber daya manusia, hubungan dengan pelanggan, serta penguatan sistem kerja tim

TQM turut membantu perusahaan dalam memenuhi harapan konsumen secara lebih efektif. Komitmen terhadap manajemen yang transparan, etis, dan bertanggung jawab menjadi dasar dalam menjaga kepercayaan pelanggan. Untuk memastikan kualitas diterapkan secara konsisten, perusahaan melakukan evaluasi berkala terhadap kepuasan karyawan serta pencapaian indikator mutu di setiap lini proses bisnis. Evaluasi ini berfokus pada pencatatan data mutu, termasuk indeks dan standar kualitas, yang nantinya dianalisis untuk menilai efektivitas sistem yang telah diterapkan.

Selain itu, Unilever juga mengadopsi prinsip-prinsip Deming guna mendorong perbaikan berkelanjutan pada proses produksi dan layanan, yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas dan produktivitas. Penerapan TQM juga memberikan kontribusi

dalam menghadapi tantangan global. Sebagai perusahaan multinasional, Unilever perlu menyesuaikan diri dengan berbagai budaya bisnis serta standar etika kerja internasional. Kemampuan dalam beradaptasi terhadap dinamika lintas budaya dan mengintegrasikan nilai-nilai global ke dalam sistem kerja menjadi faktor penting dalam keberhasilan manajemen dan pengembangan bisnis di tingkat internasional. (Shaummil Faiq, Rizal, and Tahir 2024, 66).

Dalam menjalankan strategi pemasarannya, PT Unilever Indonesia Tbk memandang promosi sebagai bagian penting dalam membangun hubungan yang kuat dan berkelanjutan dengan konsumennya. Promosi tidak hanya difungsikan untuk mengenalkan produk atau mendorong angka penjualan, tetapi juga sebagai jembatan komunikasi antara perusahaan dengan pelanggan. Melalui berbagai bentuk promosi, Unilever berupaya menciptakan interaksi yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, pemahaman nilai, serta penumbuhan kepercayaan dan loyalitas konsumen terhadap merek.

Salah satu pendekatan utama yang dilakukan adalah melalui periklanan. Unilever menggunakan berbagai saluran media, seperti televisi, radio, internet, media cetak, hingga papan iklan luar ruang, untuk menyampaikan pesan-pesan produknya. Namun, lebih dari sekadar iklan komersial, perusahaan sering kali mengangkat isu-isu yang relevan dengan kehidupan konsumen, seperti kebersihan, kesehatan, lingkungan, dan gaya hidup yang berkelanjutan. Melalui komunikasi seperti ini, Unilever tidak hanya membangun citra merek, tetapi juga menunjukkan kepeduliannya terhadap nilai-nilai yang dianggap penting oleh masyarakat. Komunikasi yang dijalankan bersifat terbuka dan bertanggung jawab perusahaan menyampaikan informasi produk secara jelas, termasuk manfaat, risiko, dan petunjuk penggunaan, sehingga konsumen dapat membuat keputusan yang tepat.

Selain periklanan, Unilever juga melakukan promosi penjualan dalam berbagai bentuk, seperti pembagian kupon, potongan harga langsung di lokasi penjualan, hadiah pembelian, pembagian sampel gratis, hingga kontes dan undian. Melalui pendekatan ini, perusahaan tidak hanya berusaha meningkatkan daya tarik konsumen untuk mencoba produk, tetapi juga membangun keterlibatan yang lebih intens. Strategi seperti ini dirancang agar konsumen merasa dihargai dan diperhatikan, serta memiliki pengalaman positif dengan merek.

Pendekatan yang lebih personal terlihat dalam kegiatan pemasaran langsung (direct marketing). Unilever berkomunikasi langsung dengan konsumen melalui surat, email, telepon, dan berbagai platform digital lainnya. Dengan cara ini, perusahaan dapat menyampaikan informasi yang lebih spesifik, sekaligus mendapatkan tanggapan langsung

dari konsumen. Komunikasi semacam ini memberi ruang bagi konsumen untuk merasa lebih dekat dengan merek, serta memberikan masukan atau pertanyaan secara langsung. Respons cepat dari perusahaan terhadap komunikasi ini mencerminkan komitmen Unilever untuk hadir secara aktif dalam menjalin hubungan dua arah yang sehat dan terbuka.

Strategi lainnya adalah melalui penjualan personal (personal selling), di mana Unilever menghadirkan tenaga penjual seperti SPG atau beauty advisor di toko-toko untuk berinteraksi langsung dengan konsumen. Dalam berbagai kegiatan promosi atau pameran produk, perusahaan juga menyediakan ruang konsultasi agar konsumen dapat bertanya, mencoba produk, dan mendapatkan penjelasan secara langsung. Interaksi seperti ini memberi kesan yang lebih akrab dan membantu konsumen merasa lebih yakin terhadap produk yang mereka pilih. Penjualan personal ini juga memperlihatkan bahwa Unilever tidak hanya fokus pada penjualan, tetapi juga pada pengalaman konsumen dalam berinteraksi dengan produk dan merek.

Di samping itu, hubungan dengan konsumen juga diperkuat melalui kegiatan hubungan masyarakat (public relations), yang dilakukan baik secara langsung maupun melalui media. Salah satu sarana utama yang digunakan adalah situs resmi perusahaan, [www.unilever.co.id](http://www.unilever.co.id), yang memuat berbagai informasi seputar profil perusahaan, produk, program keberlanjutan, kegiatan sosial, hingga edukasi kesehatan dan kebersihan. Melalui platform ini, Unilever tidak hanya menyediakan informasi, tetapi juga membangun transparansi dan keterbukaan terhadap publik. Dalam beberapa kesempatan, Unilever juga menyelenggarakan kegiatan sosial di masyarakat, seperti program edukasi kebersihan pasca-bencana, yang tidak hanya bertujuan memperkenalkan produk, tetapi juga menjadi bentuk nyata kepedulian perusahaan terhadap masyarakat luas. (Dalem and Megawati 2016)

Pelanggan adalah aset yang sangat berharga bagi PT Unilever, sehingga perusahaan senantiasa berupaya memperbarui produknya agar tetap selaras dengan standar kualitas yang diharapkan oleh pelanggan. PT Unilever berkomitmen untuk memperkuat hubungan dengan pelanggan. Perusahaan ini juga aktif dalam mendengarkan masukan dari konsumen melalui pertanyaan dan tanggapan yang disampaikan oleh konsumen. (Perencanaan Dan Pengembangan Bisnis et al. 2024, 13) PT Unilever juga terus meningkatkan pendekatan terhadap keamanan data dan tata kelola siber, seiring dengan meningkatnya ketergantungan pada transformasi digital dan ekspansi e-commerce, guna melindungi data pelanggan dan bisnis, sambil memastikan kepatuhan ketat terhadap

peraturan perlindungan data. Langkah ini menjadi bagian dari komitmen kami dalam memastikan kepercayaan pelanggan tetap terjaga di tengah ekosistem digital yang terus berkembang. Sejalan dengan itu, dengan perencanaan yang kuat, kami menempatkan konsumen dan pelanggan sebagai pusat dari segala aktivitas, berfokus pada solusi pengembangan pasar, serta merespons kebutuhan paling relevan di pasar.

Untuk mendukung fokus tersebut, dari sisi operasional kami secara signifikan meningkatkan kualitas layanan dan menjadi pelopor dalam mendukung ekspansi pelanggan di seluruh Indonesia. Peningkatan ini dimungkinkan melalui pemanfaatan data bersama antara Unilever dan pelanggan, yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis wawasan yang lebih tajam dan strategis. Kolaborasi erat dengan para peritel juga terus kami perkuat, dengan tujuan bersama untuk mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan dan menyediakan produk berkualitas tinggi secara lebih mudah dijangkau oleh konsumen. Sebagai bagian dari strategi ini, PT. Unilever mempunyai tim Customer Operations yang mendorong pendekatan yang berfokus pada pelanggan serta membangun kapabilitas yang memungkinkan pelayanan pasar dilakukan secara lebih efisien. Salah satu pencapaian yang menonjol adalah peningkatan frekuensi pengiriman persediaan barang (frequent replenishment) untuk pelanggan Distributive Trade (DT), yang membantu distributor menjaga tingkat persediaan yang lebih sehat dan responsif terhadap permintaan pasar. (Almond 2024)

PT Unilever Indonesia menyadari bahwa pelaksanaan tanggung jawab ekonomi merupakan langkah penting untuk meningkatkan penjualan, salah satunya dengan menghadirkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. (Wati, Alwie, and Samsir 2017, 75) Tanggung jawab ini berkontribusi langsung terhadap terciptanya kepuasan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan. Selain itu, perusahaan juga berkomitmen untuk menjalankan bisnis secara etis dan profesional guna membangun hubungan yang sehat dan berkelanjutan dengan konsumen. Dalam jangka panjang, hubungan yang kuat ini memungkinkan PT Unilever Indonesia untuk lebih memahami harapan dan kebutuhan konsumen, sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan melalui upaya memaksimalkan pengalaman positif dan meminimalkan pengalaman yang kurang menyenangkan.

Ketika masa pandemi unilever tetap memperlihatkan komitmen perusahaan dalam merespons para konsumennya. Peluncuran lebih dari 40 inovasi produk, khususnya di kategori kebersihan dan kesehatan, menunjukkan bahwa Unilever aktif menyesuaikan diri dengan tuntutan konsumen, bukan hanya untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis,

tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat di masa sulit. PT Unilever juga menyediakan layanan Unilever Home Delivery, platform e-commerce, serta aplikasi “Sahabat Warung” memperkuat persepsi bahwa Unilever adalah perusahaan yang modern, inovatif, dan mudah dijangkau. Hal ini memberikan kenyamanan bagi konsumen dalam memperoleh produk, sekaligus meningkatkan kepercayaan terhadap perusahaan yang adaptif dan mengikuti perkembangan zaman. PT Unilever juga berkomitmen terhadap tanggung jawab sosial melalui kampanye #MariBerbagiPeran dan penyaluran bantuan lebih dari Rp 200 miliar selama pandemi, yang dimana Unilever dinilai sebagai perusahaan yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga memiliki kepedulian yang tinggi terhadap kesejahteraan masyarakat. (Unilever 2021)

### **3. Perspektif Bisnis Internal**

Unilever berkomitmen menjalankan penelitian dan inovasi secara bertanggung jawab, aman, dan berkelanjutan dengan menjunjung tinggi prinsip etika dan kepentingan konsumen. Inovasi yang dikembangkan didasarkan pada ilmu pengetahuan dan teknologi yang terpercaya serta mengikuti standar global, mencakup desain produk, proses produksi yang aman, kolaborasi terbuka, hingga publikasi ilmiah. Seluruh karyawan yang terlibat diwajibkan mematuhi standar keselamatan, termasuk manajemen risiko terhadap konsumen, pekerja, dan lingkungan, serta menjamin keamanan bahan baku, produk, dan kemasan. Dalam operasionalnya, Unilever menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman dengan mematuhi semua peraturan yang berlaku serta terus meningkatkan kinerja kesehatan dan keselamatan kerja. Setiap pimpinan tim bertanggung jawab penuh dalam mengelola sistem manajemen keselamatan, mengidentifikasi risiko, serta melaporkan insiden melalui sistem SHE (Safety, Health and Environment). Selain itu, perusahaan memastikan seluruh karyawan, kontraktor, dan pengunjung mendapatkan pelatihan keselamatan yang sesuai.

Dari sisi ketenagakerjaan, Unilever menjamin pemberian upah yang adil sesuai standar hukum dan industri, menghormati hak karyawan untuk berserikat, dan menjalankan dialog terbuka terkait hubungan kerja. Perusahaan juga menyediakan mekanisme pelaporan yang transparan dan rahasia bagi karyawan untuk menyampaikan keluhan, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan saling menghormati. Untuk menangani keluhan dan pertanyaan Unilever menggunakan layanan khusus bernama “Suara Konsumen.” Melalui layanan ini, perusahaan berupaya memperkuat hubungan dengan konsumen dan pelanggan dengan merespons aspirasi serta harapan mereka terhadap produk Unilever, sekaligus meningkatkan kepuasan dalam

penggunaan produk tersebut.(Pranata et al. 2023, 675) PT. Unilever juga memberikan penghargaan terhadap kerjasama yang terjalin antar anggota tim. Setiap karyawan didorong untuk memberikan kontribusi terbaik mereka dalam rangka mencapai tujuan bersama. Di samping menghargai kerjasama antar anggota tim, mereka juga menghargai keberagaman. Mereka tidak membedakan latar belakang yang berbeda, selama ingin berkontribusi dengan baik untuk memajukan perusahaan..(Tjan et al. 2023, 6)

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

PT Unilever Indonesia menyesuaikan strategi operasionalnya untuk menghadapi perubahan pasar global yang berlangsung dengan cepat dan dinamis. Perusahaan mengambil langkah-langkah proaktif, terutama dengan fokus pada inovasi produk serta penyesuaian terhadap selera konsumen yang terus berkembang, baik di tingkat lokal maupun global. Melalui riset pasar yang rutin, Unilever dapat memahami kebutuhan dan harapan konsumen secara mendalam, sehingga mampu mengembangkan produk yang sesuai dengan perubahan tren dan permintaan pasar.

Perubahan yang cepat di pasar juga mendorong Unilever Indonesia untuk mengadopsi teknologi baru dalam proses produksi dan manajemen rantai pasokannya. Dengan menerapkan sistem produksi yang lebih modern, termasuk otomatisasi dan digitalisasi, perusahaan meningkatkan efisiensi dan produktivitas, serta mengurangi biaya operasional. Pendekatan ini juga memungkinkan Unilever merespons perubahan permintaan dengan lebih cepat dan fleksibel.

Dalam distribusi dan pemasaran, Unilever mengimplementasikan strategi yang adaptif untuk memastikan produknya dapat menjangkau konsumen secara efisien di seluruh wilayah Indonesia. Selain itu, pemanfaatan platform digital dan media sosial memperluas jangkauan pemasaran sekaligus memperkuat komunikasi dan keterlibatan dengan konsumen, mengingat pola perilaku mereka yang semakin bergeser ke ranah digital.

PT Unilever Indonesia menghadapi beberapa tantangan utama dalam mengelola operasionalnya di tengah perubahan pasar global yang cepat. Persaingan yang semakin ketat menjadi salah satu tantangan terbesar. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang barang konsumen, Unilever harus bersaing dengan banyak perusahaan besar dari berbagai negara yang memiliki sumber daya dan jaringan luas. Karena itu, perusahaan harus terus meningkatkan efisiensi agar bisa memproduksi produk dengan biaya yang kompetitif, tanpa mengurangi kualitas.

Selain itu, perubahan tren konsumen yang cepat, kebijakan pemerintah yang sering berubah, dan fluktuasi nilai tukar mata uang juga menjadi tantangan yang cukup besar. Unilever perlu cepat menyesuaikan diri dengan kondisi ini agar tetap bisa bersaing dan menjaga keuntungan di pasar yang terus berubah.

Tantangan lain yang tak kalah penting adalah soal keberlanjutan. Unilever harus memastikan bahwa semua kegiatan operasionalnya berdampak positif bagi lingkungan dan masyarakat. Hal ini sesuai dengan komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial dan keberlanjutan. Untuk itu, Unilever melakukan investasi pada teknologi ramah lingkungan, menjalankan program pengembangan masyarakat, dan menerapkan praktik bisnis yang bertanggung jawab terhadap alam dan sosial.

Budaya kerja menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan dalam sebuah perusahaan atau organisasi karena berperan dalam membangun prestasi dan kinerja karyawan. Budaya kerja yang baik akan mendorong setiap individu untuk secara sadar menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan yang berlaku. Kesadaran ini merupakan sikap sukarela dari karyawan dalam mematuhi peraturan dan melaksanakan kewajibannya dengan penuh tanggung jawab.

Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan pada karyawan PT Unilever Indonesia di Palembang, ditemukan adanya budaya kerja yang kurang baik. Hal ini terlihat dari sikap beberapa karyawan yang sering datang terlambat, absen tanpa pemberitahuan, atau tanpa surat keterangan sakit. Kondisi ini telah berlangsung dalam waktu yang cukup lama dan perlu menjadi perhatian serius dari manajemen. Untuk itu, diperlukan strategi pengelolaan, seperti pemberian teguran atau sanksi tegas bagi karyawan yang melanggar aturan tersebut, agar budaya kerja yang lebih baik dapat terbentuk dan kinerja karyawan meningkat.

Lingkungan kerja juga menjadi faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik maupun non-fisik yang dapat memberikan rasa nyaman, aman, dan menyenangkan bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dari hasil pengamatan di PT Unilever Indonesia Palembang, lingkungan kerja dinilai kurang mendukung, khususnya karena ruang kerja terasa sempit dan pencahayaan yang kurang memadai. Kondisi ini membuat karyawan sulit bekerja secara optimal. Oleh karena itu, pimpinan perlu memperbaiki fasilitas, seperti meningkatkan pencahayaan dan menyediakan lemari arsip yang cukup agar ruangan menjadi lebih rapi dan nyaman, sehingga dapat mendukung produktivitas kerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya secara umum. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif dan memiliki motivasi tinggi, sedangkan ketidakpuasan dapat memunculkan sikap negatif yang berpengaruh pada kinerja. Kepuasan kerja menjadi faktor penting karena dapat meningkatkan disiplin dan semangat kerja. Namun, dari hasil observasi di PT Unilever Indonesia Palembang, ditemukan bahwa terdapat keluhan mengenai ketidakadilan dalam pembagian kompensasi dan uang lembur. Hal ini membuat sebagian karyawan merasa diperlakukan tidak adil, sehingga menurunkan tingkat kepuasan kerja mereka.

PT Unilever Indonesia sendiri merupakan bagian dari konsorsium Unilever yang berkantor pusat di London dan Rotterdam. Perusahaan ini bermula di Eropa sejak tahun 1855 ketika William Hesketh Lever mendirikan pabrik sabun pertamanya di Warrington, Inggris, yang diberi nama Lever Brothers Limited. Kemudian, perusahaan ini bergabung dengan Uni Margarine di Belanda, membentuk Unilever Ltd. Kedua perusahaan tersebut bergabung karena memiliki kepentingan bersama dalam pengadaan bahan baku.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, PT Unilever Indonesia menunjukkan kinerja yang baik dalam beberapa aspek seperti efisiensi pengelolaan investasi dan pencapaian pengembalian yang tinggi bagi pemegang saham. Namun, perusahaan menghadapi tantangan berupa penurunan laba dan peningkatan ketergantungan pada pembiayaan eksternal, yang dapat mempengaruhi stabilitas jangka panjang. Selain itu, terdapat masalah internal terkait budaya kerja yang kurang disiplin dan lingkungan kerja yang belum optimal, yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, disarankan agar Unilever lebih fokus pada pengelolaan biaya yang lebih efisien, diversifikasi sumber pendapatan, serta memperbaiki manajemen risiko keuangan untuk mengurangi ketergantungan pada utang. Selain itu, perusahaan perlu memperhatikan pengembangan budaya kerja yang lebih disiplin dan fasilitas yang mendukung kenyamanan karyawan. Untuk meningkatkan daya saing, Unilever harus terus berinovasi dalam produk dan teknologi serta memanfaatkan platform digital secara maksimal. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih memperhatikan faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah dan kondisi pasar global yang turut mempengaruhi kinerja perusahaan.

## DAFTAR REFERENSI

- Almond, L. (2024). Unilever annual report 2024. Unilever.
- Ayu Komang Saraswati, & Kurniawati, E. (2021). Penilaian kinerja dengan menggunakan metode balanced scorecard pada perusahaan multinasional (MNC) di Indonesia. *Jurnal Balanced Scorecard*, 1(2), 1–12. [https://eprints.unmer.ac.id/id/eprint/1784/1/JURNAL%20\(BALANCED%20SCORECARD\)..pdf](https://eprints.unmer.ac.id/id/eprint/1784/1/JURNAL%20(BALANCED%20SCORECARD)..pdf)
- Dalem, A. A. G. A. P., & Megawati, L. (2016). Strategi promosi produk Unilever dalam mempertahankan loyalitas konsumen (Studi pada bagian marketing PT. Unilever Indonesia Terbuka Denpasar). *Jurnal Kajian Ilmu Komunikasi*, 13(2), 30–43.
- Nugrahayu, E. R., & Retnami, E. D. (2015). Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 4(10), 1–16.
- Octavini, N. A., Adriani, W. Y., Yana, N., & Mandela, R. (2023). Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada portofolio produk Unilever. *Journal of Economic and Business Retail*, 2(1), 8.
- Perencanaan dan Pengembangan Bisnis, Analisis DI, et al. (2024). PT. Media Akademik Publisher Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur. *JMA*, 2(4), 3031–5220.
- Pranata, A., Al Falah, Y. D., Bunyamin, Z. A., & Rinta, A. (2023). Analisis kajian operasional PT. Unilever, Tbk. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Ekonomi*, 20(2), 667–679.
- PT Unilever Indonesia Tbk. (2025). 2024 financial report triwulan I 2025. <https://www.unilever.co.id/files/laporan-keuangan-triwulan-1-2025.pdf>
- Shaummil Faiq, S., Rizal, M., & Tahir, R. (2024). Analisis manajemen operasional perusahaan multinasional (Studi kasus pada PT. Unilever Indonesia Tbk.). *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 60–72.
- Tjan, C., Kalalo, P. A., Ewaldo, D., & Zabrina, F. S. (2023). Analisa cross-cultural manajemen pada PT. Unilever Indonesia Tbk. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 3(2).
- Unilever Indonesia Tbk (UNVR). (2025). Investing.com. <https://id.investing.com/equities/unilever-indon-ratios>
- Unilever. (2021). Unilever Indonesia berbagi strategi merespons perubahan perilaku konsumen selama pandemi. <https://www.unilever.co.id/news/press-releases/2021/unilever-indonesia-berbagi-strategi-merespons-perubahan-perilaku-konsumen-selama-pandemi/>
- Wati, M. T., Alwie, A. F., & Samsir. (2017). Pengaruh corporate social responsibility terhadap kepuasan dan loyalitas konsumen PT. Unilever Indonesia di Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 72.

- Yasa, G. M., & Suwendra, I. W. (2013a). Pengukuran kinerja dengan konsep balanced scorecard pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Mahasiswa S1*, 1(1), 33–54. <http://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/S1ak/article/download/358/309>
- Yasa, G. M., & Suwendra, I. W. (2013b). Pengukuran kinerja dengan konsep balanced scorecard pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Mahasiswa S1*, 1(1), 33–54.