

ANALISIS SWOT DAN PENERAPAN ISO 31000:2018 DALAM MANAJEMEN RISIKO PT UNILEVER INDONESIA TBK DI INDUSTRI *FAST MOVING CONSUMER GOODS*

Dea Amelia

deaaamelia42185@gmail.com

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Abstrak

Penelitian ini membahas penerapan ISO 31000:2018 dan analisis SWOT dalam kerangka manajemen risiko PT Unilever Indonesia Tbk, yang beroperasi di industri *Fast Moving Consumer Goods (FMCG)* dengan tingkat persaingan dan dinamika pasar yang tinggi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana integrasi kedua pendekatan tersebut dapat memperkuat strategi mitigasi risiko dan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui analisis data sekunder yang diperoleh dari publikasi resmi perusahaan dan sumber akademik relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kombinasi antara ISO 31000:2018 dan SWOT membantu perusahaan dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, serta merespons risiko secara sistematis dan adaptif. Analisis ini juga menegaskan bahwa keberhasilan manajemen risiko PT Unilever Indonesia Tbk bergantung pada sinergi antara pengendalian internal, inovasi produk, dan konsistensi terhadap komitmen keberlanjutan.

Kata Kunci: ISO 31000:2018, SWOT, Manajemen Risiko, PT Unilever Indonesia Tbk, Industri FMCG

SWOT ANALYSIS AND APPLICATION OF ISO 31000:2018 IN RISK MANAGEMENT OF PT UNILEVER INDONESIA TBK IN THE FAST MOVING CONSUMER GOODS INDUSTRY

Abstract

This study explores the implementation of ISO 31000:2018 and SWOT analysis within the risk management framework of PT Unilever Indonesia Tbk, a major player in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) industry characterized by intense competition and rapid market dynamics. The research aims to analyze how the integration of both approaches enhances risk mitigation strategies and organizational resilience amid business uncertainty. A qualitative descriptive method was employed using secondary data obtained from official company publications and relevant academic sources. The findings reveal that the combination of ISO 31000:2018 and SWOT enables the company to identify, assess, and respond to risks systematically and adaptively. Furthermore, the study highlights that the effectiveness of PT Unilever Indonesia Tbk's risk management lies in the synergy between internal control, product innovation, and commitment to sustainability practices.

Keywords: ISO 31000:2018, SWOT, Risk Management, PT Unilever Indonesia Tbk, FMCG Industry

PENDAHULUAN

PT Unilever Indonesia Tbk merupakan perusahaan multinasional yang bergerak di sektor Fast Moving Consumer Goods (FMCG) dengan portofolio produk meliputi kebutuhan rumah tangga, makanan, minuman, serta perawatan diri. Industri FMCG dikenal sangat kompetitif dan dinamis karena perubahan perilaku konsumen yang cepat, siklus hidup produk yang singkat, serta tekanan inovasi yang tinggi. Selain itu, munculnya merek baru dari produsen lokal maupun global meningkatkan intensitas persaingan. Dalam kondisi tersebut, perusahaan dituntut beradaptasi secara strategis agar dapat mempertahankan loyalitas konsumen dan stabilitas kinerja.

Berdasarkan laporan resmi yang dipublikasikan melalui laman PT Unilever Indonesia Tbk (Unilever, 2024), perusahaan menegaskan komitmennya untuk menjalankan praktik bisnis yang berkelanjutan melalui inovasi produk, efisiensi operasional, dan tanggung jawab sosial terhadap lingkungan. Di sisi lain, tuntutan keberlanjutan lingkungan dan sosial juga menuntut PT. Unilever Indonesia Tbk untuk menyeimbangkan orientasi bisnis dengan tanggung jawab sosial. Dengan demikian, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kekuatan produk, tetapi juga oleh kemampuannya mengelola risiko yang melekat pada setiap keputusan bisnis di tengah ketidakpastian pasar global (Hidayah & Wijayanti, 2021).

Manajemen risiko berperan penting dalam menjaga keberlangsungan dan ketahanan bisnis organisasi. Konsep ini mencakup proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengendalian risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen

risiko tidak hanya bertujuan meminimalkan kerugian, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk memanfaatkan peluang di tengah ketidakpastian. Menurut Rahmawati dan Hasanah (2023), penerapan manajemen risiko yang efektif meningkatkan kemampuan adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan dan memperkuat tata kelola organisasi. Oleh karena itu, kemampuan Unilever dalam mengelola risiko secara berkelanjutan menjadi kunci untuk menjaga stabilitas bisnisnya.

Penerapan ISO 31000:2018 memberikan kerangka kerja komprehensif bagi perusahaan dalam mengimplementasikan manajemen risiko. Standar internasional ini menekankan pentingnya pendekatan terstruktur agar risiko dapat diidentifikasi, dianalisis, dan dikendalikan sesuai konteks organisasi. Melalui penerapan ISO 31000:2018, perusahaan dapat mengambil keputusan berbasis risiko dan mengintegrasikan manajemen risiko dengan strategi bisnis secara menyeluruh. Penelitian oleh Iswardhani, Sandira, dan Sarah (2023) menyatakan bahwa penerapan standar ini membantu membangun budaya sadar risiko (risk-aware culture) yang berdampak positif terhadap kinerja jangka panjang. Dalam industri FMCG, standar ini penting karena tingginya risiko rantai pasok, volatilitas pasar, serta tuntutan keberlanjutan lingkungan. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) merupakan alat strategis yang digunakan untuk memahami kondisi internal dan eksternal perusahaan. Melalui analisis ini, manajemen dapat mengidentifikasi kekuatan dan peluang yang perlu dioptimalkan serta kelemahan dan ancaman yang harus diantisipasi. Penelitian oleh Dhenabayu, Kamila, dan Wahyuni (2022) menunjukkan bahwa PT Unilever Indonesia menggunakan pendekatan SWOT dalam merumuskan strategi pemasaran dan pengembangan produk yang berorientasi pada inovasi dan keberlanjutan. Dengan demikian, penerapan ISO 31000:2018 yang didukung analisis SWOT diyakini mampu memperkuat proses mitigasi risiko dan pengambilan keputusan strategis (Jota, Sumirat, & Sukarno, 2024).

Pentingnya penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memahami bagaimana kedua pendekatan tersebut diterapkan secara simultan dalam menghadapi tantangan industri FMCG yang penuh ketidakpastian. Sejumlah penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya pengelolaan risiko dan strategi adaptif bagi perusahaan besar, namun kajian yang mengintegrasikan penerapan ISO 31000:2018 dengan analisis SWOT pada PT Unilever Indonesia Tbk masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dianggap relevan untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi manajemen risiko yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penulisan artikel ini adalah untuk menganalisis penerapan ISO 31000:2018 dan analisis SWOT dalam manajemen risiko PT Unilever Indonesia Tbk di industri Fast Moving Consumer Goods. Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana perusahaan besar di

sektor FMCG mengintegrasikan strategi dan manajemen risiko secara efektif guna menjaga keberlanjutan dan daya saing bisnis di pasar global.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Industri Fast Moving Consumer Goods (FMCG)

Industri Fast Moving Consumer Goods (FMCG) merupakan sektor yang berfokus pada produksi dan distribusi barang konsumsi dengan frekuensi pembelian tinggi, harga terjangkau, serta perputaran produk yang cepat (Sari & Lestari, 2022). Selain itu, industri ini memiliki tingkat persaingan yang sangat tinggi karena perubahan perilaku konsumen yang dinamis dan perkembangan teknologi yang mempercepat proses pemasaran serta distribusi produk. Kecepatan inovasi menjadi faktor penting bagi perusahaan dalam mempertahankan daya saing, terutama ketika konsumen semakin menuntut kualitas dan keberlanjutan produk.

Di Indonesia, sektor FMCG berperan signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional karena memberikan kontribusi besar terhadap pendapatan negara dan penciptaan lapangan kerja. Oleh karena itu, bagi perusahaan besar seperti PT Unilever Indonesia Tbk, pemahaman terhadap karakteristik industri ini menjadi kunci untuk menjaga posisi pasar, membangun loyalitas konsumen, serta memastikan keberlanjutan bisnis di tengah perubahan lingkungan global.

Konsep Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan proses sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan ketidakpastian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks bisnis modern, penerapan manajemen risiko tidak hanya dimaknai sebagai upaya pencegahan terhadap kerugian, tetapi juga sebagai strategi dalam menciptakan nilai tambah dan memperkuat daya saing perusahaan. Menurut Astuti dan Pratiwi (2021), penerapan manajemen risiko yang efektif mampu meningkatkan ketahanan organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti fluktuasi ekonomi dan tekanan regulasi yang dinamis.

Selain itu, manajemen risiko juga mendorong penerapan tata kelola perusahaan yang baik (good corporate governance), karena melibatkan proses pengambilan keputusan yang berbasis pada analisis risiko dan kontrol internal yang kuat. Oleh karena itu, bagi PT Unilever Indonesia Tbk yang bergerak di sektor FMCG, penerapan sistem manajemen risiko yang terintegrasi menjadi faktor penting dalam menjaga kesinambungan operasional dan membangun kepercayaan pemangku kepentingan di tengah kompetisi yang semakin ketat.

Penerapan ISO 31000:2018 dalam Manajemen Risiko

ISO 31000:2018 merupakan standar internasional yang menyediakan prinsip dan panduan dalam mengelola risiko secara menyeluruh. Standar ini menekankan pentingnya integrasi antara proses manajemen risiko dengan seluruh aktivitas organisasi, termasuk dalam tahap perencanaan dan pelaksanaan strategi bisnis. Hartono dan Siregar (2023) menjelaskan bahwa penerapan ISO 31000:2018 berperan dalam membangun budaya sadar risiko (risk awareness culture) yang mendorong keterlibatan semua elemen organisasi dalam mengenali serta memitigasi potensi ancaman.

Selain itu, Yuliana dan Hamzah (2022) menilai bahwa penerapan standar ini memungkinkan perusahaan menghadapi tantangan global seperti perubahan regulasi, fluktuasi pasar, serta isu keberlanjutan dengan cara yang lebih terukur. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk, penerapan ISO 31000:2018 menjadi langkah penting untuk menjaga konsistensi operasional dan memastikan setiap keputusan bisnis mempertimbangkan aspek risiko dan keberlanjutan secara seimbang.

Analisis SWOT

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats) merupakan alat analisis

strategis yang digunakan perusahaan untuk memahami kondisi internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Analisis ini membantu perusahaan dalam merumuskan strategi bisnis yang adaptif terhadap dinamika pasar yang cepat berubah. Melalui identifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, perusahaan dapat mengambil langkah yang lebih tepat dalam menentukan arah kebijakan. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk, analisis SWOT digunakan untuk menilai efektivitas strategi pemasaran dan pengembangan produk dalam menghadapi persaingan industri FMCG yang semakin ketat. Selain itu, hasil analisis SWOT juga menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang strategi mitigasi risiko yang terintegrasi dengan tujuan keberlanjutan usaha (Lestari & Widodo, 2020).

Hubungan antara Analisis SWOT dan Manajemen Risiko

Analisis SWOT dan manajemen risiko memiliki keterkaitan yang erat karena keduanya sama-sama berperan dalam mendukung proses pengambilan keputusan strategis. Melalui analisis SWOT, perusahaan dapat memetakan faktor-faktor internal dan eksternal yang berpotensi menimbulkan risiko, kemudian mengintegrasikannya ke dalam kerangka kerja manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018. Putra dan Santoso (2024) menegaskan bahwa kolaborasi antara analisis SWOT dan sistem manajemen risiko memberikan hasil yang lebih komprehensif karena SWOT berfungsi sebagai alat pemetaan kondisi strategis, sementara ISO 31000 berperan dalam merancang mitigasi yang terukur dan berkelanjutan.

Di sisi lain, Hartono dan Siregar (2023) juga menekankan bahwa sinergi antara kedua pendekatan ini memperkuat daya saing perusahaan karena menghasilkan kebijakan yang responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, penerapan ISO 31000:2018 yang didukung oleh analisis SWOT dapat menjadi strategi yang efektif bagi PT Unilever Indonesia Tbk dalam menghadapi ketidakpastian dan menciptakan keberlanjutan di industri FMCG.]

Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu menjadi landasan empiris yang juga sangat penting dalam mendukung penelitian ini, khususnya untuk memahami bagaimana penerapan ISO 31000:2018 dan analisis SWOT dapat digunakan secara bersamaan dalam kerangka manajemen risiko perusahaan. Melalui telaah terhadap penelitian-penelitian sebelumnya, diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran kedua pendekatan tersebut dalam meningkatkan efektivitas strategi mitigasi risiko, efisiensi operasional, serta ketahanan organisasi terhadap dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Di sisi lain, kajian ini juga memberikan gambaran bahwa kombinasi ISO 31000 dan analisis SWOT tidak hanya bersifat konseptual, tetapi telah diimplementasikan di berbagai sektor industri sebagai instrumen pengambilan keputusan strategis yang adaptif dan berkelanjutan.

Penelitian yang dilakukan oleh Setianingsih, Rahmawati, dan Lestari (2023) mengkaji penerapan ISO 31000 dalam meningkatkan efektivitas sistem manajemen risiko pada perusahaan logistik J&T Express. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa penerapan ISO 31000 membantu perusahaan mengidentifikasi serta menilai risiko operasional dan keuangan secara lebih sistematis.

Dengan adanya proses tersebut, perusahaan mampu meminimalkan potensi kerugian dan meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan yang berbasis data dan risiko. Penelitian ini juga menegaskan bahwa penerapan ISO 31000 mendukung pembentukan budaya sadar risiko (*risk awareness culture*), yang pada akhirnya memperkuat fondasi tata kelola perusahaan yang sehat dan transparan. Temuan ini memiliki relevansi yang kuat bagi perusahaan besar seperti PT Unilever Indonesia Tbk, yang beroperasi dalam industri dengan karakteristik perubahan cepat dan persaingan tinggi.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Da Cunha (2024) menyoroti penerapan kerangka ISO 31000 dalam manajemen risiko rantai pasok di Supermarket Super Top

Kupang. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pendekatan ISO 31000 berperan penting dalam mengidentifikasi risiko-risiko yang muncul sepanjang rantai pasok, mulai dari fluktuasi permintaan pasar, keterlambatan pasokan bahan baku, hingga ketidakpastian distribusi. Dengan menerapkan pendekatan ini, perusahaan dapat melakukan pemetaan risiko yang lebih menyeluruh dan merancang strategi pengendalian yang berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian ini juga menegaskan bahwa sistem ISO 31000 mampu meningkatkan efektivitas koordinasi lintas departemen, karena seluruh proses bisnis dijalankan dengan mempertimbangkan aspek risiko pada setiap tahapnya. Oleh sebab itu, bagi PT Unilever Indonesia Tbk yang memiliki rantai pasok luas dan kompleks, penerapan prinsip ISO 31000 menjadi langkah strategis untuk mempertahankan stabilitas produksi dan keandalan operasional.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Afriozza, Rasyiddin, dan Azizah (2025) berfokus pada penerapan ISO 31000:2018 dalam usaha kecil dan menengah (UMKM). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa meskipun skala usaha berbeda, prinsip ISO 31000 tetap relevan dan fleksibel diterapkan. Standar ini membantu UMKM dalam mengenali ancaman eksternal seperti perubahan regulasi, kondisi pasar, hingga dampak transformasi digital yang cepat. Lebih lanjut, penelitian tersebut menjelaskan bahwa keberhasilan penerapan ISO 31000 tidak hanya bergantung pada prosedur formal, tetapi juga pada kesadaran dan komitmen manajemen untuk menjadikan pengelolaan risiko sebagai bagian integral dari budaya organisasi. Temuan ini memberikan implikasi penting bahwa penerapan ISO 31000 di perusahaan besar seperti Unilever Indonesia tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian risiko, melainkan juga sebagai sistem nilai yang memperkuat daya saing dan keberlanjutan jangka panjang.

Selain itu, penelitian oleh Putra dan Santoso (2024) meneliti integrasi antara analisis SWOT dan sistem manajemen risiko berbasis ISO 31000 pada perusahaan manufaktur. Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa kombinasi kedua pendekatan tersebut memberikan hasil yang lebih komprehensif dalam memahami sumber risiko dan peluang strategis yang ada di lingkungan perusahaan.

Melalui analisis SWOT, organisasi dapat memetakan kekuatan dan kelemahan internal, serta mengenali peluang dan ancaman eksternal yang kemudian diintegrasikan ke dalam tahapan penilaian risiko ISO 31000. Dengan demikian, strategi mitigasi yang dirancang menjadi lebih realistis dan berorientasi pada pengembangan keunggulan kompetitif. Penelitian ini menegaskan bahwa integrasi SWOT dan ISO 31000 mampu meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan strategis, khususnya dalam menghadapi ketidakpastian pasar dan tekanan inovasi yang tinggi seperti yang terjadi di industri Fast Moving Consumer Goods (FMCG).

Dengan mengacu pada berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan ISO 31000:2018 berperan penting dalam memperkuat struktur tata kelola risiko di perusahaan, sedangkan analisis SWOT berfungsi untuk memahami faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi potensi risiko serta peluang pengembangan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengkaji secara mendalam sinergi antara kedua pendekatan tersebut dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk, guna memberikan kontribusi teoretis dan praktis terhadap penerapan manajemen risiko yang adaptif, efisien, dan berorientasi pada keberlanjutan di sektor FMCG yang sangat kompetitif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan data sekunder. Data diperoleh dari berbagai sumber kredibel yang relevan dengan topik penelitian, meliputi jurnal ilmiah dan buku akademik. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai penerapan ISO 31000:2018 dan analisis SWOT dalam konteks manajemen risiko tanpa melakukan pengumpulan data primer secara langsung. Proses

analisis dilakukan melalui tahap penelusuran literatur, identifikasi konsep-konsep utama, serta sintesis hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan praktik manajemen risiko di industri *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG).

Selanjutnya, data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif untuk menginterpretasikan hubungan antara penerapan standar ISO 31000:2018 dan penggunaan analisis SWOT sebagai alat dalam perumusan strategi pengelolaan risiko pada PT Unilever Indonesia Tbk. Dengan demikian, metode ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan sistematis mengenai strategi perusahaan dalam menghadapi dinamika dan ketidakpastian di lingkungan bisnis yang kompetitif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT PT Unilever Indonesia Tbk

Hasil analisis SWOT PT Unilever Indonesia Tbk menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kombinasi kekuatan dan peluang yang signifikan untuk mempertahankan posisi dominannya di industri *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG), meskipun dihadapkan pada sejumlah tantangan dan ancaman eksternal.

Analisis ini dilakukan untuk memahami bagaimana faktor internal seperti sumber daya, proses produksi, dan inovasi produk berinteraksi dengan faktor eksternal seperti dinamika pasar, kebijakan pemerintah, serta perubahan perilaku konsumen. Melalui pemetaan yang komprehensif, analisis SWOT ini berfungsi sebagai dasar dalam penyusunan strategi manajemen risiko yang sejalan dengan prinsip ISO 31000:2018, yaitu pendekatan sistematis, terukur, dan berorientasi keberlanjutan dalam menghadapi ketidakpastian bisnis. Dengan demikian, hasil analisis SWOT memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi kompetitif PT Unilever Indonesia Tbk di pasar nasional maupun global.

Tabel 1. Analisis SWOT PT. Unilever Indonesia Tbk

| Dimensi | ID | SWOT |
|-------------------------|-----------|---|
| Strengths (Kekuatan) | S1 | Merek dagang kuat dan dikenal luas oleh konsumen di seluruh Indonesia. |
| | S2 | Jaringan distribusi yang luas dan efisien mencakup seluruh wilayah Indonesia. |
| | S3 | Kapasitas inovasi tinggi dalam pengembangan produk yang ramah lingkungan. |
| | S4 | Dukungan finansial kuat dari induk perusahaan global Unilever PLC. |
| | S5 | Citra perusahaan positif melalui program (CSR). |

| | | |
|----------------------------|----|---|
| Weaknesses (Kelemahan) | W1 | Ketergantungan tinggi pada bahan baku impor yang sensitif terhadap fluktuasi nilai tukar. |
| | W2 | Struktur organisasi yang kompleks menyebabkan birokrasi internal dalam pengambilan keputusan. |
| | W3 | Biaya operasional tinggi akibat penerapan standar kualitas global. |
| | W4 | Ketergantungan besar pada pasar domestik tertentu |
| Opportunities (Peluang) | O1 | Tren peningkatan konsumsi produk ramah lingkungan dan berkelanjutan. |

| | | |
|----------------------|----|--|
| | O2 | Perkembangan e-commerce yang memperluas akses pasar dan distribusi digital. |
| | O3 | Dukungan kebijakan pemerintah terhadap industri hijau dan efisiensi energi. |
| | O4 | Peluang ekspansi ke pasar regional Asia Tenggara dengan basis merek kuat. |
| Threats (Ancaman) | T1 | Meningkatnya kompetisi dari merek lokal dan global dengan harga lebih rendah. |
| | T2 | Volatilitas ekonomi global yang memengaruhi daya beli konsumen. |
| | T3 | Perubahan regulasi pemerintah terkait pajak karbon dan pengelolaan limbah industri. |
| | T4 | Risiko reputasi akibat meningkatnya tekanan publik terhadap isu lingkungan dan sosial. |

Interpretasi Hasil Analisis SWOT dan Implikasi Risiko

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah disusun, dapat diinterpretasikan bahwa PT Unilever Indonesia Tbk berada pada posisi strategis yang kuat untuk mempertahankan kepemimpinan di industri *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG), namun tetap menghadapi sejumlah tantangan yang kompleks dan beragam.

Dari sisi kekuatan (*strengths*), perusahaan menunjukkan dominasi yang signifikan melalui

reputasi merek globalnya yang sudah melekat kuat di benak konsumen Indonesia. Kekuatan merek ini tidak hanya menjadi aset komersial, tetapi juga simbol kepercayaan dan konsistensi kualitas yang dibangun selama puluhan tahun. Keunggulan ini memberikan efek pengganda terhadap daya tarik konsumen, meningkatkan loyalitas, serta memperluas jangkauan pasar.

Dengan demikian, PT Unilever Indonesia Tbk memiliki pondasi kuat dalam mempertahankan pangsa pasar di tengah persaingan yang semakin intens dan dinamis. Selain itu, jaringan distribusi yang sangat luas dan efisien menjadi pilar utama keberhasilan operasional perusahaan. Distribusi yang menjangkau hingga pelosok daerah menjadikan produk-produk Unilever mudah diakses oleh seluruh lapisan masyarakat. Keunggulan ini mendukung stabilitas arus penjualan sekaligus menjadi faktor mitigasi terhadap risiko keterlambatan pasokan atau gangguan logistik yang sering dihadapi perusahaan FMCG lain.

Dalam konteks manajemen risiko, distribusi yang kuat dapat dianggap sebagai *risk-control factor* karena memperkecil peluang terjadinya risiko operasional terkait rantai pasok. Sementara itu, komitmen terhadap inovasi produk dan keberlanjutan lingkungan sebagaimana tercermin dalam *Unilever Sustainable Living Plan* menjadi bukti bahwa perusahaan tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial jangka pendek, melainkan juga menempatkan tanggung jawab sosial dan keberlanjutan sebagai bagian dari strategi korporasi jangka panjang.

Hal ini selaras dengan prinsip ISO 31000:2018 yang menekankan pentingnya integrasi nilai-nilai keberlanjutan dalam setiap proses identifikasi dan mitigasi risiko. Namun demikian, di balik kekuatan tersebut, PT Unilever Indonesia Tbk juga menghadapi beberapa kelemahan (*weaknesses*) yang perlu diperhatikan secara strategis. Ketergantungan terhadap bahan baku impor menjadi salah satu sumber risiko finansial yang signifikan. Fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing berpotensi menimbulkan lonjakan biaya produksi yang dapat menekan margin keuntungan. Apabila tidak dikelola secara hati-hati, kondisi ini dapat berdampak pada kebijakan harga yang kurang kompetitif di pasar domestik. Selain itu, struktur organisasi yang besar dan kompleks juga dapat menjadi penghambat fleksibilitas manajerial.

Dalam industri dengan perubahan tren yang sangat cepat seperti FMCG, proses pengambilan keputusan yang panjang dapat memperlambat respons perusahaan terhadap perubahan selera konsumen.

Kelemahan ini termasuk dalam kategori *organizational risk* karena menyangkut efektivitas tata Kelola internal. Oleh sebab itu, penerapan prinsip-prinsip *risk-based thinking* sebagaimana diatur dalam ISO 31000 menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa setiap lini manajemen memiliki kapasitas adaptif dalam menghadapi ketidakpastian pasar. Dari sisi peluang (*opportunities*), PT Unilever Indonesia Tbk memiliki potensi besar untuk terus tumbuh seiring meningkatnya jumlah kelas menengah di Indonesia. Pertumbuhan segmen konsumen ini mendorong peningkatan permintaan terhadap produk-produk berkualitas yang sejalan dengan gaya hidup modern. Selain itu, percepatan digitalisasi dan perkembangan teknologi informasi menghadirkan peluang baru dalam pemasaran berbasis data dan penjualan melalui kanal daring (*e-commerce*). Apabila dimanfaatkan secara optimal, peluang ini tidak hanya memperluas jangkauan pasar tetapi juga menjadi alat mitigasi terhadap risiko penurunan permintaan pada saluran tradisional. Dukungan pemerintah terhadap investasi ramah lingkungan juga memperkuat posisi Unilever dalam mengembangkan bisnis yang berkelanjutan, terutama karena perusahaan telah lama berkomitmen pada pengelolaan limbah dan efisiensi energi. Dalam kerangka ISO 31000, peluang-peluang tersebut perlu diidentifikasi dan diintegrasikan ke dalam proses manajemen risiko sebagai bagian dari upaya memaksimalkan *positive risk* atau peluang strategis yang menguntungkan.

Sementara itu, dari aspek ancaman (*threats*), tantangan terbesar datang dari meningkatnya persaingan baik dari produsen lokal yang agresif dengan strategi harga rendah maupun dari

pemain global yang memiliki sumber daya besar. Persaingan ini dapat menekan pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan, terutama jika tidak diimbangi dengan inovasi yang relevan dan diferensiasi produk yang kuat. Selain itu, perubahan preferensi konsumen terhadap produk alami dan ramah lingkungan menuntut perusahaan untuk terus berinovasi agar tetap sesuai dengan ekspektasi pasar. Ancaman lain yang juga signifikan adalah fluktuasi ekonomi global dan perubahan kebijakan perdagangan internasional yang dapat mengganggu rantai pasok bahan baku, khususnya dari luar negeri. Risiko-risiko tersebut termasuk dalam kategori *strategic* dan *external risks*, yang menurut kerangka COSO ERM memerlukan pengawasan terus-menerus serta kebijakan mitigasi lintas fungsi.

Implikasi dari seluruh hasil analisis SWOT ini menunjukkan bahwa PT Unilever Indonesia Tbk perlu memandang risiko sebagai komponen integral dalam strategi pertumbuhan. Kekuatan internal yang dimiliki harus dijadikan modal utama untuk mengantisipasi risiko eksternal yang tidak dapat dihindari. Misalnya, kekuatan distribusi dan merek yang kuat dapat digunakan sebagai tameng terhadap tekanan kompetitif, sementara inovasi produk dapat menjadi alat mitigasi terhadap perubahan selera konsumen. Sebaliknya, kelemahan seperti ketergantungan impor harus direspon dengan diversifikasi pemasok atau pengembangan sumber bahan baku lokal untuk mengurangi paparan risiko finansial. Peluang dari digitalisasi perlu diintegrasikan dengan strategi pemasaran berbasis analisis data agar perusahaan mampu melakukan prediksi tren dengan lebih akurat. Semua langkah tersebut perlu dijalankan dalam kerangka kerja manajemen risiko terstruktur sebagaimana diatur oleh ISO 31000:2018, di mana proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan perlakuan risiko dilakukan secara menyeluruh di setiap tingkat organisasi.

Integrasi SWOT dengan ISO 31000:2018 dalam Strategi Mitigasi Risiko

Dalam kerangka ISO 31000:2018, hasil analisis SWOT digunakan sebagai dasar untuk proses *risk assessment* dan *risk treatment*. Faktor *weaknesses* dan *threats* diidentifikasi sebagai sumber risiko utama yang harus dimitigasi, sementara *strengths* dan *opportunities* dapat digunakan sebagai mekanisme kontrol dan pengungkit strategis untuk memperkuat ketahanan organisasi. Misalnya, reputasi merek yang kuat dan komitmen keberlanjutan dapat digunakan untuk mengurangi dampak risiko reputasi dan sosial, sedangkan inovasi produk dan digitalisasi berfungsi untuk memanfaatkan peluang pertumbuhan sebagai kompensasi atas risiko eksternal.

Dengan mengintegrasikan analisis SWOT dalam proses manajemen risiko, Unilever dapat mengubah risiko menjadi peluang strategis yang terukur. Proses ini tidak hanya berorientasi pada perlindungan terhadap ancaman, tetapi juga pada penciptaan nilai baru yang berkelanjutan. Dalam praktiknya, sinergi antara SWOT dan ISO 31000:2018 membantu perusahaan mengembangkan sistem pengambilan keputusan yang berbasis data dan risiko (*risk-based decision making*). Dengan demikian, strategi mitigasi yang dihasilkan lebih relevan, terukur, dan adaptif terhadap dinamika industri FMCG yang terus berubah. dinamika industri FMCG yang terus berubah.

Integrasi ERM (ISO 31000 & COSO) dalam Pengambilan Keputusan

Integrasi antara *Enterprise Risk Management* (ERM) berbasis ISO 31000:2018 dan kerangka COSO ERM memberikan landasan komprehensif bagi PT Unilever Indonesia Tbk dalam merumuskan strategi pengambilan keputusan yang berbasis risiko (*risk-based decision making*). ISO 31000 menekankan pada proses sistematis mulai dari penetapan konteks, identifikasi risiko, penilaian, hingga perencanaan mitigasi, sementara COSO ERM berfokus pada integrasi risiko dengan tujuan strategis, tata kelola, dan kinerja organisasi. Kombinasi kedua kerangka ini memungkinkan Unilever untuk tidak hanya mengelola risiko secara reaktif, tetapi juga secara proaktif dengan memperhitungkan hubungan antara risiko, peluang, dan nilai organisasi (Hartono & Siregar, 2023).

Dalam praktiknya, penerapan integrasi ERM ini terlihat pada bagaimana PT Unilever Indonesia Tbk mengaitkan hasil analisis SWOT dengan strategi mitigasi risiko yang lebih terukur.

Sebagai contoh, kekuatan perusahaan dalam inovasi produk diintegrasikan dengan prinsip ISO 31000 untuk mengurangi risiko reputasi melalui pengembangan produk ramah lingkungan yang memenuhi ekspektasi konsumen dan regulasi pemerintah. Sementara itu, kelemahan seperti birokrasi internal dikelola melalui prinsip COSO ERM yang menekankan pentingnya *governance structure* yang jelas dan sistem komunikasi risiko yang efektif di seluruh tingkatan organisasi.

Dengan cara ini, setiap keputusan strategis yang diambil tidak hanya mempertimbangkan potensi keuntungan, tetapi juga risiko yang mungkin muncul. Lebih lanjut, penerapan gabungan ISO 31000 dan COSO ERM membantu perusahaan menciptakan keseimbangan antara pengendalian dan inovasi. Artinya, risiko tidak lagi dipandang sebagai ancaman semata, tetapi sebagai peluang strategis untuk memperkuat keunggulan kompetitif.

Dalam konteks Unilever, pendekatan ini terlihat pada bagaimana perusahaan mampu mengubah tekanan isu lingkungan menjadi nilai tambah melalui inovasi produk berkelanjutan dan program tanggung jawab sosial yang konsisten. Oleh karena itu, integrasi ERM berbasis ISO 31000 dan COSO tidak hanya memperkuat sistem tata kelola risiko, tetapi juga memperluas kapasitas perusahaan dalam membangun keberlanjutan jangka panjang di tengah persaingan industri FMCG yang semakin kompleks.

Analisis dan Evaluasi Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018

Analisis dan evaluasi manajemen risiko berbasis *ISO 31000:2018* pada PT Unilever Indonesia Tbk dilakukan untuk memahami bagaimana perusahaan mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan potensi risiko yang dapat memengaruhi keberlanjutan operasional di industri *Fast Moving Consumer Goods (FMCG)* yang sangat dinamis. Sebagai perusahaan multinasional yang mengelola berbagai merek di banyak kategori produk, PT Unilever Indonesia Tbk dihadapkan pada tantangan seperti fluktuasi harga bahan baku, gangguan rantai pasok global, serta perubahan perilaku konsumen yang semakin menuntut produk ramah lingkungan dan berkelanjutan.

Berdasarkan prinsip *ISO 31000:2018*, manajemen risiko dilaksanakan melalui tahapan sistematis yang meliputi penetapan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, serta perlakuan risiko (*risk treatment*) yang saling berkesinambungan dan terintegrasi dengan proses bisnis perusahaan. Dalam praktiknya, penerapan *ISO 31000:2018* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian risiko, tetapi juga sebagai sarana untuk memperkuat kemampuan adaptif perusahaan terhadap dinamika pasar. Setiap tahapan manajemen risiko diintegrasikan dengan proses perencanaan strategis dan inovasi produk agar perusahaan mampu menyeimbangkan antara orientasi keuntungan dan keberlanjutan jangka panjang.

Selain itu, penerapan kerangka ini juga mendukung prinsip *good corporate governance* dengan memastikan bahwa setiap keputusan strategis diambil berdasarkan analisis risiko yang objektif dan terukur. Lebih lanjut, PT Unilever Indonesia Tbk menjalankan sistem manajemen risiko yang melibatkan seluruh unit kerja, baik di tingkat manajerial maupun operasional, guna memastikan identifikasi dini terhadap berbagai potensi risiko strategis, operasional, finansial, dan reputasional.

Pendekatan ini sejalan dengan komitmen perusahaan terhadap *Sustainable Living Plan*, yang menekankan keseimbangan antara pertumbuhan bisnis dan tanggung jawab sosial-lingkungan. juga bagian dari budaya korporasi yang berorientasi pada tata kelola risiko yang efektif, transparan, dan berkelanjutan (Unilever Indonesia, 2024).

Risk Register

Tabel 2. Risk Register PT. Unilever Indonesia Tbk

| ID Risiko | Deskripsi Risiko | Kategori Risiko | Penyebab (Trigger) | Dampak Potensial | Kemungkinan Terjadi | Tingkat Risiko | Strategi Mitigasi / Respons |
|-----------|---|-----------------|--|---|---------------------|----------------|--|
| R1 | Gangguan rantai pasok akibat ketergantungan terhadap pemasok global | Operasional | Ketidakstabilan logistik internasional dan keterlambatan distribusi, dan potensi kehilangan pelanggan baku | Penurunan kapasitas produksi, keterlambatan distribusi, dan penurunan margin laba | Sedang | Tinggi | Diversifikasi pemasok lokal dan digitalisasi sistem logistik |
| R2 | Fluktuasi nilai tukar mata uang | Finansial | Ketidakpastian ekonomi global dan inflasi | Peningkatan biaya bahan baku dan penurunan margin laba | Tinggi | Sedang | Penerapan strategi <i>hedging</i> dan efisiensi biaya operasional |
| R3 | Perubahan regulasi bahan kimia dan standar keamanan produk | Regulatif | Pembaruan kebijakan pemerintah dan standar internasional | Penundaan distribusi produk dan risiko sanksi hukum | Rendah | Tinggi | Pemantauan regulasi aktif dan kolaborasi dengan lembaga sertifikasi |
| R4 | Penurunan loyalitas konsumen akibat perubahan tren keberlanjutan | Strategis | Perubahan preferensi konsumen dan tekanan publik terhadap isu lingkungan | Penurunan penjualan dan citra merek | Sedang | Tinggi | Inovasi produk ramah lingkungan dan peningkatan transparansi keberlanjutan |
| R5 | Isu reputasi akibat ketidaksesuaian antara komitmen dan praktik keberlanjutan | Reputasi | Kritik publik dan kampanye media sosial | Kerusakan citra perusahaan dan penurunan kepercayaan stakeholder | Sedang | Tinggi | Komunikasi publik proaktif dan audit keberlanjutan berkala |

Risk register merupakan dokumen inti dalam proses manajemen risiko yang berfungsi sebagai sarana pencatatan seluruh jenis risiko yang teridentifikasi beserta penilaian terhadap tingkat kemungkinan dan dampaknya. Melalui *risk register*, PT Unilever Indonesia Tbk dapat memantau, memprioritaskan, serta menentukan tindakan mitigasi yang tepat secara berkelanjutan.

Dalam praktiknya, *risk register* perusahaan mencakup risiko operasional, strategis, finansial, dan reputasi. Berdasarkan hasil analisis yang mengacu pada pedoman ISO 31000:2018, beberapa risiko utama yang relevan bagi PT Unilever Indonesia Tbk dapat dilihat pada tabel berikut:

Interpretasi *Risk Register*

Berdasarkan tabel *risk register* di atas, dapat disimpulkan bahwa PT Unilever Indonesia Tbk menghadapi lima kategori risiko utama yang mencerminkan kompleksitas operasional dan strategis di industri *Fast Moving Consumer Goods (FMCG)*. Risiko-risiko tersebut saling berinteraksi dan tidak berdiri sendiri, sehingga perusahaan perlu memandangnya secara sistemik sebagaimana prinsip *Enterprise Risk Management (ERM)* dalam kerangka ISO 31000:2018.

Risiko yang paling menonjol adalah gangguan rantai pasok, karena berdampak langsung pada proses produksi dan distribusi. Ketergantungan terhadap pemasok global membuat perusahaan rentan terhadap hambatan eksternal seperti krisis logistik atau bencana alam. Untuk mengantisipasinya, PT Unilever Indonesia Tbk menerapkan strategi diversifikasi bahan baku lokal dan sistem pemantauan digital yang mampu mendeteksi potensi gangguan lebih dini (Unilever Indonesia, 2024).

Selanjutnya, fluktuasi nilai tukar mata uang menjadi risiko finansial yang berpengaruh terhadap struktur biaya dan margin keuntungan. Dalam menghadapi volatilitas tersebut, perusahaan menerapkan strategi *hedging* serta efisiensi operasional berbasis teknologi guna menjaga stabilitas arus kas dan biaya produksi (Hartono & Siregar, 2023).

Risiko berikutnya adalah ketidakpatuhan terhadap regulasi bahan dan keamanan produk, yang berpotensi menimbulkan dampak serius bagi reputasi perusahaan. Untuk meminimalkan risiko ini, Unilever membentuk tim *Regulatory Affairs* yang berperan aktif memantau perubahan kebijakan dan memastikan seluruh produk sesuai dengan standar pemerintah (Rahmawati & Hasanah, 2023).

Selain itu, penurunan loyalitas konsumen dan risiko reputasi akibat ketidaksesuaian antara komitmen dan praktik keberlanjutan juga menjadi fokus utama. Dalam menghadapi tantangan tersebut, PT Unilever Indonesia Tbk mengimplementasikan *Unilever Sustainable Living Plan* sebagai wujud tanggung jawab sosial dan lingkungan. Namun, konsistensi antara kebijakan dan

implementasi tetap menjadi kunci untuk menjaga kepercayaan publik (Putra & Santoso, 2024).

Secara keseluruhan, *risk register* mencerminkan pendekatan manajemen risiko yang terstruktur dan adaptif. Dengan mencatat setiap risiko dan pemicunya secara sistematis, perusahaan dapat mengambil keputusan berbasis data dan memastikan proses mitigasi berjalan efektif. Lebih dari sekadar dokumen administratif, *risk register* menjadi instrumen strategis yang memperkuat daya saing dan keberlanjutan PT Unilever Indonesia Tbk di tengah dinamika industri FMCG yang cepat berubah.

Risk Event dan Risk Trigger

Identifikasi risiko merupakan tahap penting dalam penerapan *manajemen risiko* berbasis ISO 31000:2018, karena menentukan kemampuan organisasi mengenali potensi ancaman sebelum berdampak pada operasional. Pada PT Unilever Indonesia Tbk, proses ini dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan aspek strategis, operasional, finansial, dan reputasional yang saling berkaitan. Sebagai perusahaan di sektor *Fast Moving Consumer Goods (FMCG)* dengan jaringan luas, perusahaan menghadapi berbagai ketidakpastian, baik dari faktor internal seperti efisiensi produksi dan rantai pasok, maupun faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah dan perubahan perilaku konsumen.

Proses identifikasi dilakukan melalui pendekatan *top-down* dan *bottom-up*, di mana manajemen memberikan arahan strategis, sedangkan unit operasional melaporkan risiko nyata di lapangan. Salah satu risiko utama yang sering muncul adalah gangguan rantai pasok akibat ketergantungan pada pemasok global dan kondisi logistik yang tidak stabil. Untuk mengantisipasi hal ini, PT Unilever Indonesia Tbk menerapkan diversifikasi sumber bahan baku, memperkuat jaringan pemasok lokal, serta mendigitalisasi sistem distribusi agar lebih tanggap terhadap hambatan pasar (Unilever Indonesia, 2024).

Selain itu, risiko strategis lain adalah penurunan loyalitas konsumen karena meningkatnya kesadaran terhadap produk ramah lingkungan. Jika perusahaan tidak menyesuaikan inovasinya dengan tren keberlanjutan, potensi kehilangan pangsa pasar menjadi tinggi. Oleh karena itu, perusahaan memperkuat *Unilever Sustainable Living Plan* yang menekankan inovasi produk berkelanjutan dan penggunaan bahan ramah lingkungan (Hidayah & Wijayanti, 2021).

Dari sisi finansial, fluktuasi nilai tukar menjadi tantangan utama yang dapat meningkatkan biaya produksi. Untuk menjaga kestabilan, perusahaan menerapkan strategi *hedging* dan kolaborasi dengan pemasok lokal guna menekan dampak volatilitas pasar global (Astuti & Pratiwi, 2021).

Pada dimensi reputasi, PT Unilever Indonesia Tbk menghadapi risiko akibat persepsi publik terhadap isu lingkungan dan sosial. Melalui program “*Less Plastic, Better Plastic, No Plastic*”, perusahaan berupaya menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan dan memperkuat kepercayaan konsumen (Unilever Indonesia, 2023). Selain itu, risiko regulatif juga perlu diantisipasi, terutama terkait perubahan kebijakan bahan kimia dan keamanan produk, yang dapat berdampak besar pada operasional. Untuk itu, perusahaan membentuk tim *regulatory affairs* guna memastikan kepatuhan terhadap setiap perubahan peraturan (Hartono & Siregar, 2023).

Secara keseluruhan, proses identifikasi risiko PT Unilever Indonesia Tbk menunjukkan keterkaitan antar risiko yang kompleks, di mana risiko operasional dapat memicu dampak strategis dan finansial. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan pendekatan lintas fungsi sesuai prinsip ISO 31000:2018. Hasil identifikasi ini kemudian menjadi dasar penyusunan *Risk Breakdown Structure (RBS)* untuk memudahkan klasifikasi dan pengelolaan risiko secara sistematis.

Risk Breakdown Structure (RBS)

Risk Breakdown Structure (RBS) merupakan pendekatan sistematis yang digunakan untuk mengelompokkan risiko berdasarkan sumber atau kategori penyebabnya sehingga memudahkan organisasi dalam mengidentifikasi, memantau, dan mengelola setiap potensi risiko yang muncul.

Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk, struktur ini berfungsi sebagai alat untuk memahami keterkaitan antara risiko strategis, operasional, keuangan, serta reputasi yang saling memengaruhi satu sama lain. Melalui penerapan RBS, perusahaan dapat memetakan risiko dari tingkat tertinggi hingga ke risiko yang bersifat spesifik pada tiap unit bisnis. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *risk hierarchy* dalam kerangka ISO 31000:2018, yang menekankan bahwa setiap sumber risiko harus diidentifikasi dan dianalisis berdasarkan asal munculnya, baik dari faktor internal maupun eksternal.

Sebagai contoh, risiko strategis pada PT Unilever Indonesia Tbk dapat berasal dari perubahan tren konsumen dan kebijakan pemerintah yang berdampak langsung terhadap kebijakan pemasaran dan keberlanjutan produk. Risiko operasional dapat timbul akibat gangguan pada rantai pasok, fluktuasi harga bahan baku, serta keterlambatan distribusi.

Sementara itu, risiko keuangan muncul dari pergerakan nilai tukar dan peningkatan biaya produksi, sedangkan risiko reputasi berkaitan dengan isu sosial maupun lingkungan yang dapat memengaruhi citra merek di mata publik. Dengan mengelompokkan setiap risiko ke dalam kategori yang jelas, RBS membantu perusahaan dalam menentukan prioritas dan mengarahkan strategi mitigasi yang sesuai dengan tingkat urgensinya.

Selain itu, pendekatan ini memungkinkan manajemen untuk menelusuri akar penyebab risiko (*root cause identification*) secara lebih akurat sehingga langkah pengendalian yang dilakukan tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga preventif. Hal ini sesuai dengan penelitian Hartono dan Siregar (2023), yang menyebutkan bahwa penerapan RBS berbasis ISO 31000 mendorong pengambilan keputusan yang lebih efektif karena membantu organisasi melihat hubungan antar faktor risiko secara menyeluruh. Dengan demikian, RBS menjadi fondasi penting dalam memastikan seluruh proses manajemen risiko di PT Unilever Indonesia Tbk berjalan terintegrasi dari tingkat strategis hingga operasional.

Risk Analysis

Risk analysis merupakan tahapan penting dalam manajemen risiko yang bertujuan untuk menilai sejauh mana risiko dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Proses ini melibatkan pengukuran tingkat kemungkinan (*probability*) dan dampak (*impact*) dari setiap risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk, analisis risiko dilakukan untuk menilai potensi gangguan terhadap kelancaran operasional, keberlanjutan produksi, hingga reputasi perusahaan di pasar global. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ISO 31000:2018, PT Unilever Indonesia Tbk memastikan bahwa setiap risiko dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif yang mempertimbangkan faktor internal seperti efisiensi proses, serta faktor eksternal seperti regulasi dan perilaku konsumen.

Analisis risiko di lingkungan industri *Fast Moving Consumer Goods* memiliki kompleksitas tersendiri karena sifat bisnisnya yang cepat berubah dan bergantung pada permintaan pasar. Misalnya, keterlambatan pengiriman bahan baku dari pemasok global dapat menyebabkan terhambatnya produksi dalam skala besar, sehingga menimbulkan efek domino pada distribusi dan penjualan. Selain itu, perubahan preferensi konsumen yang semakin berorientasi pada produk ramah lingkungan juga dapat menjadi sumber risiko strategis apabila perusahaan gagal beradaptasi dengan cepat. Menurut Rahmawati dan Hasanah (2023), tahapan analisis risiko harus mencakup pemahaman menyeluruh terhadap konteks organisasi agar hasil evaluasi yang diperoleh dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan prioritas mitigasi. Oleh karena itu, *risk analysis* di PT Unilever Indonesia Tbk tidak hanya berhenti pada penilaian kemungkinan dan dampak, tetapi juga memperhitungkan interaksi antar risiko yang mungkin memperkuat efek negatif secara simultan.

Selain berperan dalam pengukuran risiko, tahap analisis juga memberikan wawasan bagi manajemen untuk memahami hubungan antara strategi bisnis dan faktor risiko yang menyertainya. Dengan kata lain, analisis risiko menjadi alat bagi perusahaan untuk

menyeimbangkan antara peluang dan ancaman. Dalam hal ini, ISO 31000:2018 menekankan perlunya integrasi analisis risiko ke dalam proses perencanaan strategis agar keputusan yang diambil selalu didasarkan pada pemahaman risiko yang komprehensif. Dengan penerapan yang konsisten, PT Unilever Indonesia Tbk dapat menjaga stabilitas operasionalnya meskipun dihadapkan pada fluktuasi pasar yang tinggi dan perubahan kebijakan yang cepat.

Risk Evaluation

Risk evaluation merupakan tahap lanjutan dari analisis risiko yang berfungsi untuk menilai tingkat kepentingan setiap risiko berdasarkan kriteria tertentu. Tujuannya adalah untuk menentukan prioritas risiko mana yang perlu ditangani terlebih dahulu serta langkah mitigasi yang paling efektif. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk, proses evaluasi risiko dilakukan dengan mempertimbangkan kombinasi kemungkinan terjadinya risiko dan dampaknya terhadap tujuan strategis perusahaan. Hasil dari evaluasi ini menjadi dasar bagi manajemen dalam menetapkan kebijakan pengendalian dan alokasi sumber daya secara efisien.

Evaluasi risiko di perusahaan FMCG seperti PT Unilever Indonesia Tbk biasanya mencakup tiga kategori utama, yaitu risiko tinggi (*high risk*), risiko menengah (*moderate risk*), dan risiko rendah (*low risk*). Risiko dengan tingkat tinggi menuntut penanganan segera karena dapat mengancam kontinuitas operasi, seperti kegagalan rantai pasok atau krisis reputasi akibat isu lingkungan.

Risiko menengah memerlukan pengawasan berkala dengan strategi mitigasi yang terencana, sementara risiko rendah cukup dikontrol melalui monitoring rutin. Menurut Putra dan Santoso (2024), proses evaluasi risiko harus memperhatikan konteks spesifik perusahaan serta tingkat toleransi risiko (*risk appetite*) yang telah ditetapkan oleh manajemen. Oleh karena itu, hasil evaluasi risiko di PT Unilever Indonesia Tbk tidak hanya menggambarkan tingkat bahaya dari masing-masing risiko, tetapi juga menunjukkan kesiapan organisasi dalam meresponsnya.

Selain menjadi alat pengambilan keputusan, evaluasi risiko juga memiliki fungsi komunikasi internal, di mana hasil penilaian digunakan untuk menyamakan persepsi antar departemen terkait urgensi risiko tertentu. Dengan demikian, proses ini memperkuat koordinasi lintas fungsi dalam pelaksanaan strategi mitigasi. Evaluasi yang dilakukan secara berkala memungkinkan perusahaan menyesuaikan rencana mitigasi sesuai perkembangan situasi bisnis.

Hal ini menjadikan *risk evaluation* tidak hanya bersifat administratif, melainkan juga strategis karena membantu PT Unilever Indonesia Tbk dalam menjaga ketahanan dan fleksibilitas organisasi di tengah persaingan industri yang ketat.

Risk Treatment (Respons Risiko)

Risk treatment merupakan tahap akhir dalam siklus manajemen risiko yang bertujuan untuk menentukan dan melaksanakan tindakan pengendalian terhadap risiko yang telah diidentifikasi, dianalisis, dan dievaluasi sebelumnya. Proses ini tidak hanya berfokus pada pengurangan kemungkinan terjadinya risiko, tetapi juga mencakup strategi untuk meminimalkan dampaknya apabila risiko tersebut terjadi.

Dalam praktiknya, PT Unilever Indonesia Tbk menerapkan empat strategi utama dalam *risk treatment*, yaitu menghindari risiko (*risk avoidance*), mengurangi risiko (*risk reduction*), memindahkan risiko (*risk transfer*), dan menerima risiko (*risk acceptance*). Sebagai contoh, dalam konteks rantai pasok, perusahaan dapat melakukan diversifikasi pemasok untuk menghindari ketergantungan terhadap satu pihak tertentu sebagai bentuk *risk reduction*. Untuk risiko keuangan akibat fluktuasi nilai tukar, perusahaan dapat menerapkan kebijakan lindung nilai (*hedging policy*) sebagai bentuk *risk transfer*.

Sementara itu, risiko yang memiliki probabilitas rendah dan dampak terbatas dapat diterima dengan tetap dilakukan pemantauan berkala. Menurut Astuti dan Pratiwi (2021), keberhasilan penanganan risiko tidak hanya ditentukan oleh strategi yang dipilih, tetapi juga oleh

efektivitas implementasi dan evaluasi berkala terhadap langkah-langkah yang dijalankan.

Oleh karena itu, PT Unilever Indonesia Tbk secara konsisten memastikan bahwa setiap tindakan pengendalian risiko selalu dievaluasi untuk mengukur efektivitasnya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, *risk treatment* juga berperan dalam membangun budaya kesadaran risiko di seluruh lapisan organisasi.

Dengan adanya komitmen manajemen puncak, setiap karyawan memiliki tanggung jawab dalam menjaga proses bisnis yang aman dan berkelanjutan. Selain itu, pendekatan ini mendorong sinergi antara strategi mitigasi risiko dengan kebijakan keberlanjutan perusahaan yang berorientasi pada tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Dengan demikian, penerapan *risk treatment* di PT Unilever Indonesia Tbk tidak hanya bertujuan melindungi perusahaan dari ancaman, tetapi juga memperkuat posisi korporasi sebagai entitas yang tangguh, adaptif, dan berkomitmen terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa PT Unilever Indonesia Tbk berhasil menerapkan prinsip *manajemen risiko* berbasis ISO 31000:2018 secara komprehensif dan terintegrasi dengan strategi perusahaan. Penerapan standar ini terbukti mendukung perusahaan dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko yang muncul pada setiap lini bisnis, terutama di sektor Fast Moving Consumer Goods (FMCG) yang sangat dinamis dan kompetitif. Melalui penerapan sistematis tersebut, perusahaan tidak hanya mampu meminimalkan potensi kerugian, tetapi juga menjadikan risiko sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan strategis.

Selain itu, penerapan analisis SWOT turut memperkuat efektivitas manajemen risiko dengan memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan. Kekuatan Unilever Indonesia yang terletak pada inovasi produk, reputasi merek global, serta komitmen terhadap keberlanjutan menjadi modal penting dalam menghadapi berbagai ancaman, baik dari fluktuasi ekonomi, perubahan regulasi, maupun tekanan konsumen terhadap isu lingkungan. Di sisi lain, kelemahan yang berkaitan dengan ketergantungan bahan baku impor dan kompleksitas rantai pasok berhasil diminimalkan melalui strategi diversifikasi dan digitalisasi proses logistik.

Secara keseluruhan, integrasi antara analisis SWOT dan penerapan ISO 31000:2018 menciptakan pendekatan yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. PT Unilever Indonesia Tbk mampu menjadikan risiko sebagai peluang strategis untuk memperkuat posisi kompetitifnya di industri FMCG. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen risiko tidak hanya bergantung pada penerapan standar formal, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk membangun budaya sadar risiko (*risk-aware culture*) di seluruh tingkatan perusahaan. Dengan demikian, praktik yang dilakukan oleh Unilever Indonesia dapat menjadi model yang relevan bagi perusahaan lain dalam menciptakan keberlanjutan bisnis jangka panjang di tengah dinamika pasar global.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa saran dapat diajukan sebagai bentuk pengembangan lanjutan bagi perusahaan maupun penelitian berikutnya. Pertama, bagi PT Unilever Indonesia Tbk, disarankan untuk terus memperkuat sistem pemantauan risiko melalui pengembangan teknologi digital dan analisis data real-time agar proses identifikasi dan mitigasi risiko dapat dilakukan secara lebih cepat dan akurat. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses manajemen risiko agar budaya sadar risiko benar-benar tertanam di setiap lini operasional. Kedua, dalam menghadapi isu keberlanjutan dan perubahan preferensi konsumen, Unilever perlu memperluas kolaborasi

dengan pemangku kepentingan eksternal seperti pemerintah, akademisi, dan komunitas lingkungan untuk memastikan strategi keberlanjutan yang dijalankan tetap relevan dan terukur. Hal ini penting agar reputasi perusahaan tidak hanya dibangun melalui narasi publik, tetapi juga melalui bukti nyata yang dapat diverifikasi oleh masyarakat.

Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas fokus penelitian dengan mengombinasikan pendekatan *Enterprise Risk Management (ERM)* berbasis ISO 31000:2018 dengan kerangka COSO ERM, agar analisis dapat mencakup dimensi pengendalian internal dan tata kelola organisasi yang lebih luas. Selain itu, penelitian lanjutan juga dapat menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur tingkat efektivitas penerapan manajemen risiko terhadap kinerja keuangan perusahaan secara empiris.

Dengan demikian, diharapkan hasil penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan ilmu manajemen risiko dan strategi korporasi, tetapi juga menjadi referensi praktis bagi perusahaan lain di industri FMCG yang ingin mengimplementasikan sistem.

DAFTAR PUSTAKA

Astuti, R., & Pratiwi, D. (2021). *Implementasi manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 dalam peningkatan tata kelola perusahaan manufaktur di Indonesia*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(3), 144–158.

Dhenabayu, A., Kamila, N., Wahyuni, F., Armawadin, R., & Akbar, H. (2022). Analisis SWOT sebagai strategi pengembangan perusahaan di industri FMCG. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(3), 201–213.

Hartono, B., & Siregar, A. (2023). *Penerapan strategi hedging dan efektivitas manajemen risiko keuangan pada perusahaan multinasional di Indonesia*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 15(2), 211–226.

Hidayah, L., & Wijayanti, D. (2021). Dinamika persaingan dan strategi adaptif perusahaan multinasional di industri FMCG. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan*, 7(4), 335–347.

Iswardhani, D., Sandira, S., & Sarah, P. (2023). Implementasi ISO 31000 dalam pengelolaan risiko bisnis sektor manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 145–158.

Putra, Y., & Santoso, R. (2024). *Integrasi analisis SWOT dan ISO 31000 dalam manajemen risiko perusahaan sektor konsumen*. *Jurnal Strategi dan Bisnis Berkelanjutan*, 8(1), 52–69.

Rahmawati, N., & Hasanah, U. (2023). *Penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 untuk memperkuat keberlanjutan korporasi di industri FMCG*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan*, 11(4), 255–270.

Tania, F., & Pratama, R. (2021). Integrasi analisis SWOT dan manajemen risiko dalam pengambilan keputusan strategis. *Jurnal Strategi dan Inovasi Bisnis*, 6(2), 98–110.

Unilever Indonesia. (2024). *Laporan Keberlanjutan dan Strategi Keberlanjutan PT Unilever Indonesia Tbk*. Jakarta: PT Unilever Indonesia Tbk.

Unilever Indonesia. (2024). *Tata kelola dan manajemen risiko perusahaan*.