

## Policy Analysis of Unilever Indonesia Company Changes in Fulfilling Consumer Needs During the Covid-19 Pandemic

### Analisis Kebijakan Perubahan Perusahaan Unilever Indonesia Dalam Pemenuhan Kebutuhan Konsumen Di Masa Pandemi Covid-19

Anastasya Br Ginting, Nuri Aslami

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan

Email: <sup>1)</sup> [anastasyabrginting@gmail.com](mailto:anastasyabrginting@gmail.com), <sup>2)</sup> [nuriaslami@uinsu.ac.id](mailto:nuriaslami@uinsu.ac.id)

#### ARTICLE HISTORY

Received [20 Mei 2022]

Revised [06 Juni 2022]

Accepted [27 Juni 2022]

#### KEYWORDS

Policy Change, Consumer Needs, COVID-19, Unilever Company.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



#### ABSTRAK

Pada penelitian ini diteliti atau dianalisis mengenai bagaimana kebijakan perubahan Perusahaan Unilever Indonesia dalam pemenuhan kebutuhan konsumen di masa pandemi COVID-19, pada penelitian ini akan diketahui apa-apa saja kebijakan dan inovasi yang dilakukan perusahaan unilever agar kebutuhan para konsumen dan keberlangsungan perusahaan tetap berjalan dalam perubahan kondisi adanya pandemi COVID-19 yang hampir menyebar ke seluruh penjuru dunia. Dalam penelitian ini, metode penelitian yang dilakukan yaitu menggunakan pendekatan kualitatif, bersifat analisis deskriptif, dengan jenis data sekunder berupa hasil-hasil penelitian dari berbagai artikel, sumber pustaka dan dokumen atau dengan teknik pengumpulan data studi literatur. Diketahui dari penelitian ini bahwa adanya COVID-19 sangat berpengaruh terhadap perubahan baik itu perubahan perilaku konsumen ataupun perubahan operasional perusahaan unilever sehingga harus dibuat kebijakan perubahan yang tepat seperti perubahan bentuk penjualan produk yang pada masa pandemi untuk penjualan produknya sudah serba online, untuk itu perubahan dan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan unilever yaitu dengan menciptakan layanan E-Commerce, seperti Unilever Home Delivery, Unilever Professional serta Sahabat Warung.

#### ABSTRACT

*This study examines or analyzes how the Unilever Indonesia Company's policy changes in meeting consumer needs during the COVID-19 pandemic, in this study it will be known what policies and innovations have been carried out by Unilever companies so that the needs of consumers and the company's sustainability will continue in the future. Changing conditions due to the COVID-19 pandemic which has almost spread throughout the world. In this study, the research method used is a qualitative approach, descriptive analysis, with secondary data types in the form of research results from various articles, library sources and documents or with literature study data collection techniques. It is known from this research that the presence of COVID-19 greatly affects changes, be it changes in consumer behavior or changes in Unilever's company operations so that appropriate policy changes must be made, such as changes in the form of product sales, which during the pandemic for selling their products all online, for that change and innovations carried out by Unilever companies are by creating E-Commerce services, such as Unilever Home Delivery, Unilever Professionals and Sahabat Warung.*

## PENDAHULUAN

Munculnya suatu wabah yaitu COVID-19 yang menyebar hampir keseluruh dunia dan merupakan sebuah wabah global telah berpengaruh terhadap kehidupan sehari-hari masyarakat baik di Indonesia atau negara lainnya. COVID-19 adalah sebuah penyakit infeksi yang dapat menular kepada orang lain, disebabkan oleh coronavirus jenis terbaru yang menyebabkan kebanyakan penderitanya mengalami penyakit saluran pernafasan ringan hingga sedang dan bisa juga sembuh tanpa penanganan khusus, namun sebagian orang akan mengalami sakit parah dan membutuhkan penanganan khusus dan bantuan dari medis (Putra & Kasmiarno, 2020). Pada September 2020, jumlah kasus COVID-19 di seluruh dunia telah mencapai sebanyak 31 juta kasus, dengan kasus terkonsentrasi di Indonesia ada sebanyak 248 ribu kasus (Worldometer, 2020). Berdasarkan sumber dari kompas.com bahwa jumlah orang yang terinfeksi COVID-19 di Indonesia pada akhir Desember sebanyak 4.262.720 orang. Dan pada Januari 2022 dari sumber CNBC Indonesia menunjukkan di Indonesia mengalami peningkatan jumlah orang terinfeksi yang ditunjukkan pada gambar berikut.

Gambar 1. Jumlah Terinfeksi COVID-19 Di Indonesia

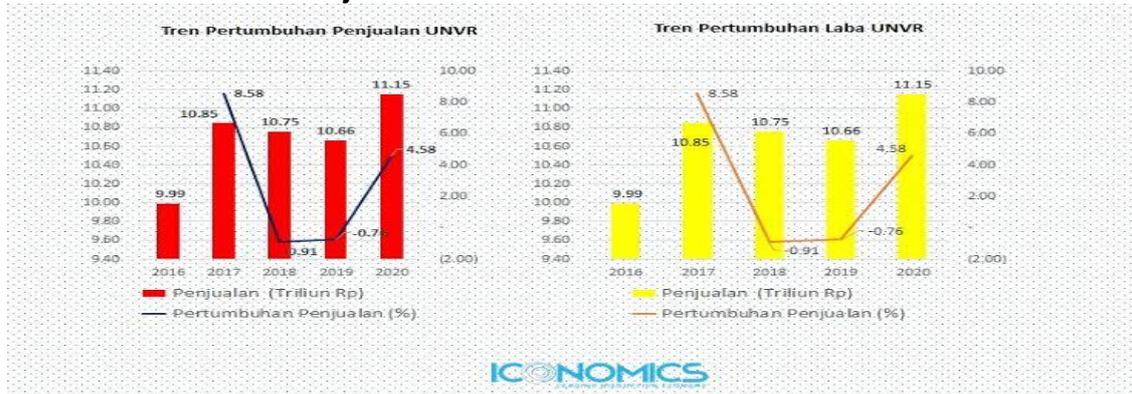


Adanya COVID-19 menciptakan berbagai dampak dan perubahan dikalangan masyarakat, dampak yang amat besar di segala segi baik di segi politik, segi budaya, segi ekonomi, segi pendidikan dan yang juga tidak kalah penting yaitu dampaknya terhadap pemenuhan kebutuhan konsumen atau masyarakat. Dengan melihat jumlah peningkatan terkonfirmasi positif COVID-19 dan penyebaran yang sangat mudah terjadi, WHO merekomendasikan untuk menghentikan sementara kegiatan yang berpotensi menimbulkan kerumunan massa (Firman dan Sari, 2020). Pemerintah Indonesia dalam menghentikan laju COVID-19 juga mengeluarkan kebijakan serta pernyataan berupa Work From Home (WFH), Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), social distancing, dan sebagainya, yang mana hal tersebut akan berpengaruh terhadap sendi-sendi kehidupan masyarakat. Selain dari sisi kesehatan yang terdampak, diprediksi ada beberapa sektor yang berpotensi mengalami penurunan akibat virus ini, diantaranya pariwisata, transportasi, konstruksi, pendidikan, keuangan, dan sektor lainnya (Dcode EFC Analysis: in Egypt, 2020).

Salah satu dampak COVID-19 yaitu dalam hal perekonomian yaitu sektor konsumen, dikalangan masyarakat dampak COVID-19 dan kebijakan dari pemerintah sangat mempengaruhi terhadap perekonomian masyarakat termasuk dalam hal pemenuhan kebutuhan sehari-hari masyarakat. Keberadaan barang ataupun produk sehari-hari masyarakat diawal adanya wabah ini sangat meresahkan bagi masyarakat, ketersediaan produk kebutuhan yang sangat minim sehingga banyak menimbulkan beberapa hal negatif dalam perekonomian masyarakat seperti sulitnya mendapatkan produk yang dibutuhkan, terjadinya panic buying sehingga langkanya bahan pokok. (Sudirman, 2022)

(Tahunan, 2015) PT Unilever Indonesia Tbk merupakan perusahaan raksasa *consumer goods* di Indonesia adalah salah satu perusahaan dari sektor yang dinilai tahan terhadap dampak pandemi. Hal ini dikarenakan sektor konsumen adalah sektor yang selalu dibutuhkan oleh masyarakat sebagai penyedia bahan pokok dalam kehidupan sehari-hari (Wareza, 2020), dan di saat pandemi ada kecenderungan bahwa permintaan untuk sektor konsumen semakin naik. Berikut ini peningkatan atau pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan laba produk PT Unilever Indonesia Tbk.

Gambar. 2 Pertumbuhan Penjualan Dan Pertumbuhan Laba Produk PT Unilever Indonesia Tbk.



PT Unilever Indonesia Tbk sebagai salah satu perusahaan yang memiliki peran penting dalam pemenuhan kebutuhan konsumen khususnya pada masa pandemi COVID-19, pada penelitian ini akan diteliti bagaimana Kebijakan Perubahan Perusahaan Unilever Indonesia Dalam Pemenuhan Kebutuhan Konsumen Di Masa Pandemi Covid-19.

## LANDASAN TEORI

### Kebijakan Perubahan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) perubahan dapat di artikan sebagai keadaan yang berubah. Jadi dapat diketahui bahwa perubahan adalah peralihan keadaan yang sebelumnya, perubahan tersebut tidak hanya berupa keadaan saja melainkan bisa berupa perubahan pola pikir dan perilaku suatu masyarakat. Davidson (2010) menjelaskan bahwa perubahan merujuk pada terjadinya suatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (merging), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (disruptive) yang sangat signifikan. (Lumbantoruan et al., 2021)

Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. (Widodo, 2017) Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut (Dewi et al., 2021). Dalam menentukan kebijakan perubahan yang akan dilakukan hendaknya dengan proses analisis dan manajemen terhadap suatu keadaan yang ada dalam organisasi. Hal-hal yang dapat dilakukan dalam menentukan kebijakan perubahan yaitu sebagai berikut: (Dwianto, 2007)

- 1) Pemetaan terhadap stakeholders
- 2) Identifikasi resistensi (penolakan)
- 3) Mengenali besaran perubahan yang diinginkan
- 4) Assesment kesiapan organisasi untuk berubah
- 5) Mengembangkan strategi perubahan
- 6) Mengembangkan strategi komunikasi
- 7) Merumuskan dan mendefinisikan struktur yang baru
- 8) Mengembangkan strategi pelatihan

### Kebutuhan Konsumen

Kebutuhan konsumen merupakan hal-hal yang harus dipenuhi baik secara perorangan atau lembaga akan suatu barang atau jasa yang ditawarkan oleh penjual secara berkesinambungan. Kebutuhan konsumen ini akan dapat menjadi faktor pendorong seorang konsumen dalam membuat suatu keputusan untuk membeli suatu produk. Dalam hal ini, para produsen juga harus dapat menganalisis dan mengetahui apa-apa saja yang menjadi kebutuhan konsumen, sehingga perusahaan sebagai penyedia produk dapat menciptakan produk yang dibutuhkan oleh konsumen dan pendistribusiannya yang lebih tepat sasaran. (Lestari & Aslami2, 2022)

### Pandemi Covid-19

COVID-19 merupakan sebutan penyakit yang disebabkan oleh virus Coronavirus jenis baru (SARS-CoV-2), yang berasal dari Wuhan, Tiongkok. Kepastian mengenai asal, lokasi, dan sifat dari penyakit ini belum diketahui secara pasti, tetapi diduga virus ini bersifat zoonotic dan ditularkan melalui kalelawar karena ciri-ciri dari penyakit ini hampir sama dengan Coronavirus yang menyerang kalelawar (Wu, Chen, & Chan, 2020). Per tanggal 26 September 2020, tercatat sebanyak 32.821.195 kasus terkonfirmasi positif COVID-19 di seluruh dunia, termasuk kasus yang sudah meninggal, dalam proses, dan sudah sembuh (Worldometer, 2020).

Pandemi COVID-19 ini menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan keseharian baik secara individu maupun kelompok, perubahan ini ada yang mendatangkan nilai positif ada juga yang bersifat negatif. Sehingga dalam proses adaptasi pandemi COVID-19 harus mampu memanager dan mengelola serta membuat kebijakan-kebijakan perubahan yang mendatangkan hal positif. (Putri & Ramayanti, n.d.)

### Perusahaan Unilever

PT. Unilever Indonesia Tbk. adalah perusahaan yang memproduksi dan memasarkan produk-produknya dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, khususnya untuk produk-produk yang berguna bagi kehidupan sehari-hari. Adapun beberapa hasil produksi dari PT. Unilever Indonesia Tbk, yang membuat para konsumennya merasa sangat nyaman dan merasa terbantu ketika menggunakannya yaitu, produk perawatan, kebersihan, kesehatan, dan nutrisi seperti, lifebuoy, molto, sunsilk, pepsodent, rinso, blue band, vaseline, kecap bango, dove, dan produk lainnya. Selain itu PT. Unilever Indonesia Tbk pada

setiap tahunnya mengadakan kegiatan berbagi dan mengajak masyarakat untuk mendaur ulang sampah Unilever yang sudah habis dipakai dan Unilever sendiri memiliki slogan yaitu “setiap U berikan kebaikan” (Fatimah, 2017). Jaringan distributor perusahaan ini telah tersebar di seluruh Indonesia, yang menyebabkan masyarakat lebih mudah untuk membeli produk dari perusahaan ini (Harianto, 2017).(Marginingsih, 2017).

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, bersifat analisis deskriptif yaitu dengan menganalisis, mendeskripsikan dan menjelaskan fenomena yang terjadi dan kemudian akan dapat diketahui dan dijawab pertanyaan pada rumusan masalah. Jenis data yang dikumpulkan merupakan data sekunder berupa hasil-hasil penelitian dari berbagai artikel, sumber pustaka dan dokumen. Pada penelitian artikel ini menggunakan metode pengumpulan dari sumber-sumber studi literatur. Metode studi literatur adalah metode pengumpulan data dengan membaca beberapa jurnal serta buku-buku sebagai penunjang yang mendukung dalam pembuatan artikel ini.

Dengan analisis deskriptif terhadap data yang telah diperoleh dari berbagai sumber bacaan berupa jurnal, artikel, berita, dan sebagai sumber bacaan yang dianggap, representatif bagi penulis. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik sistematik literature review, yaitu peneliti menginterpretasikan studi-studi yang berkaitan dengan Kebijakan Perubahan Perusahaan Unilever Indonesia Dalam Pemenuhan Kebutuhan Konsumen Di Masa Pandemi Covid-19, yang kemudian ditarik kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Unilever Indonesia didirikan pada 5 Desember 1933 sebagai Zeepfabrieken N.V. Lever. Pada 22 Juli 1980, nama perusahaan diubah menjadi PT Lever Brothers Indonesia dan pada 30 Juni 1997, nama perusahaan diubah menjadi PT Unilever Indonesia Tbk. Unilever Indonesia mendaftarkan 15% dari sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1981.dan mempunyai lebih dari 1000 supplier. Produk yang dihasilkan PT Unilever adalah Surf, Rinso, Buavita, Sunsilk, Taro, Pepsodent, Molto, Lifebuoy, Clear, Close Up, Citra, Axe, Royco, Kecap Bango, SariWangi, Blue Band, Wall's, Sunlight, Pond's, Lux, Rexona, Pure It, CIF, Vaseline, Dove, Domestos Nomos, Viso, Wipol, Vival, Lipton, She, Molto.

### Visi Perusahaan PT. Unilever Indonesia

Untuk meraih rasa cinta dan penghargaan dari mayoritas masyarakat Indonesia dengan menyentuh kehidupan setiap orang indonesia setiap harinya.

### Misi Perusahaan PT. Unilever Indonesia

- 1) Kami bekerja untuk menciptakan masa depan yang lebih baik setiap harinya.
- 2) Kami membantu konsumen merasa nyaman, berpenampilan baik dan lebih menikmati hidup melalui brand dan layanan yang lebih baik bagi mereka dan orang lain.
- 3) Kami menginspirasi masyarakat untuk melakukan langkah kecil setiap harinya yang bila digabungkan bisa mewujudkan perubahan yang besar bagi dunia.
- 4) Kami senantiasa mengembangkan cara baru dalam berbisnis yang memungkinkan kami untuk terus bertumbuh dan seraya mengurangi dampak terhadap lingkungan.

PT. Unilever Indonesia dalam hal perubahan sebelumnya telah banyak mengalami perubahan-perubahan salah satunya mengenai perubahan nama dari perusahaan unilever sendiri. Selain itu, perubahan dalam hal penetapan visi dan misi sebagai target penerapan strategi bisnis yang dijalankan juga terus diperbarui dan dibuat dengan perubahan yang dapat membawa dampak positif baik untuk perusahaan sendiri, masyarakat sebagai konsumen dan yang tak pentingnya yaitu terhadap lingkungan. Perubahan yang tak jarang terjadi baik diperusahaan lain juga yaitu perubahan kepemimpinan seperti perubahan komposisi direksi perusahaan dengan tujuan agar perusahaan dapat terus memajukan dan mewujudkan tujuan perusahaan. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jessicha Fischasia Menda Dkk, yang dalam penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen perubahan yang dilakukan dalam suatu instansi atau perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dalam penelitiannya disebutkan bahwa suatu perusahaan harus memiliki perhatian yang lebih terhadap manajemen perubahan untuk peningkatan kinerja karyawan.(Menda et al., 2018)

Dengan adanya kondisi baru yang tak hanya terjadi disatu wilayah bahkan hampir keseluruhan penjuru yaitu kondisi pandemi COVID-19 juga akan menjadi indikator terjadinya perubahan yang dimana

perubahan tersebut merupakan perubahan yang bersumber dari luar perusahaan. Pada masa pandemi COVID-19 perubahan-perubahan terjadi sehingga setiap individu dan organisasi diharuskan membuat kebijakan perubahan yang tepat agar dapat melewati pandemi COVID-19 yang sangat berpengaruh terhadap keseharian masyarakat dan organisasi. Lukman Hakim dan Eko Sugianto (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa hal-hal yang menandakan terjadinya perubahan dapat juga bersumber dari pihak pemerintah, dari para pesaing atau kompetitor lainnya. (Hakim & Sugiyanto, 2018)

Di tengah guncangan wabah COVID-19 di 2020, Unilever Indonesia tetap memberikan komitmen penuh dalam melayani masyarakat sebagai konsumen produk-produknya untuk menghadapi wabah COVID-19 ini terutama yang berkaitan dengan produksi personal hygiene hingga foods, sehingga dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat Indonesia tetap terpenuhi guna memastikan kehidupan yang sehat serta higienis. Agar terus menghasilkan pertumbuhan yang konsisten, menguntungkan, dan bertanggung jawab, “kami akan tetap fokus pada strategi kami untuk menjadi bisnis yang berlandaskan tujuan mulia serta relevan dan mampu bersaing untuk masa depan. Prioritas kami adalah untuk memastikan bisnis inti kami tetap kompetitif, terus melakukan transformasi portofolio dan cara kami memasuki pasar, serta membangun tenaga kerja lokal yang telah dipersiapkan untuk masa depan.” Jadi dalam menghadapi perubahan dikarenakan adanya COVID-19 dapat terus dijalankan dengan lancar walaupun tidak sebaik menjalani proses pemenuhan kebutuhan seperti hari sebelumnya.

Pada Desember 2020 perusahaan unilever berhasil memperoleh laba bersih sebesar Rp 7,2 triliun. Dengan perubahan kondisi karena adanya COVID-19 perusahaan unilever melakukan langkah sebagai salah satu bagian dari kebijakan perubahan yang terjadi yaitu dengan langkah-langkah optimalisasi dalam beberapa aspek dalam menunjang ketersediaan kebutuhan konsumen dan keberlangsungan perusahaan, di antaranya dengan mendengarkan dan menjawab kebutuhan konsumen melalui berbagai ide inovasi yang dieksekusi dengan baik dan tangkas untuk mendorong penjualan, serta langkah dalam penekanan biaya operasional.

Ira Noviarti selaku Presiden Direktur PT Unilever Indonesia, Tbk, ia menyampaikan bahwa “Di tengah pandemi yang berkepanjangan, kami tetap konsisten berfokus pada tiga hal yaitu memastikan kesehatan dan keselamatan karyawan, menjawab kebutuhan konsumen dan pelanggan, serta terus berkontribusi pada masyarakat Indonesia. Perusahaan unilever membuat inovasi untuk berfokus pada dua pola utama konsumen yang berubah yaitu pola permintaan terhadap produk yang dimana pertumbuhan pesat di produk-produk yang dibutuhkan untuk kebersihan, kesehatan dan konsumsi masak dalam rumah, dalam memperoleh produk-produk tersebut dikarenakan pandemi masyarakat dapat memanfaatkan layanan yang telah meningkat pesat seiring dengan adanya pandemi yaitu seperti layanan E-Commerce.

Pada kuartal IV 2020, perusahaan membuat suatu kebijakan dengan meluncurkan berbagai inovasi yang relevan untuk menjawab kebutuhan konsumen di tengah pandemi ini, di antaranya Sariwangi dengan Jahe dan Kunyit yang menjawab kebutuhan konsumen akan rempah traditional yang dinilai baik untuk kesehatan dan Royco dengan garam Yodium yang memberikan pilihan bernutrisi. Selain itu, perusahaan unilever juga mempersiapkan pilihan produk yang menyesuaikan dengan daya beli konsumen di masa pandemi ini, seperti cairan pencuci piring kemasan Rp5.000,- (harga rekomendasi), dengan meluncurkan produk-produk dalam ukuran kemasan dan dengan harga yang lebih ekonomis, sehingga dengan harga tersebut lebih ramah dikantong konsumen dan tetap dapat memenuhi kebutuhan konsumen.

“Semua inovasi tersebut dieksekusi dengan baik dalam waktu yang sangat singkat di masa pandemi yang penuh tantangan lapangan, membuktikan bahwa Perseroan memiliki proses hulu ke hilir yang kuat dan siap menghadapi tantangan,” tambah Ira.

Pendistribusian hingga sampai ketangan konsumen juga mengalami perubahan yaitu beralihnya kesistem yang seerba online, adapun kebijakan perubahan dari perusahaan unilever terkait pendistribusian produk kebutuhan konsumen yaitu perusahaan unilever membuat sistem dengan inovasi dibidang digital, seperti: Unilever Home Delivery, eksistensi yang semakin kuat di jalur e-commerce, layanan untuk menjawab kebutuhan konsumen di tingkat profesional melalui Unilever Professional, dan peluncuran aplikasi Sahabat Warung untuk membantu para mitra pedagang warung agar tetap sehat selamat dan dapat tetap berjualan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ayesha Gilang Prahara Dkk dalam penelitian yang mereka lakukan dengan judul Integrasi Manajemen Perubahan Pada Proyek Lean Six Sigma Dalam Peningkatan Mutu Dan Kinerja Perusahaan Bahwa dalam penelitiannya diketahui dalam model perubahan manajemen di suatu perusahaan tidak hanya terdapat 1 model saja, di penelitiannya diketahui model perubahan yang dilakukan pada proyek Lean Six Sigma yaitu unfreezing, changing, dan refreezing yang dimana model perubahan ini merupakan suatu model yang dikenal oleh seorang tokoh yang bernama Kurt Lewin.(Prahara & Nawangpalupi, 2021)

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. PT Unilever Indonesia, Tbk sebagai perusahaan yang memiliki peran penting bagi masyarakat kebijakan perubahan yang dibuat dari perusahaan unilever dalam pemenuhan kebutuhan konsumen yaitu berkomitmen untuk dapat terus memproduksi produk yang hygiene hingga foods, sehingga dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat Indonesia tetap terpenuhi guna memastikan kehidupan yang sehat serta higienis.
2. Dalam menghadapi perubahan baik dari perilaku konsumen maupun dari operasional perusahaan unilever, agar produk dapat terjual dan sampai ketangan konsumen, unilever membuat kebijakan dengan inovasi baru yaitu dengan memanfaatkan peran digital seperti membuat unilever home delivery, unilever profesional dan sahabat warung.
3. PT Unilever Indonesia, Tbk juga menetapkan harga serta membuat ukuran produk yang lebih bisa dan mudah untuk diperoleh oleh konsumen, seperti membuat ukuran-ukuran kemasan dengan harga yang lebih murah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, I. P., Rusdayana, L. S., & Diakonesty, M. I. (2021). Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi akan adanya perubahan lingkungan buruk akan dampak pada dirinya ketika serangkaian terhadap. *Jurnal Improvement*, 8(1).
- Dwianto, A. S. (2007). Penerapan 8 Langkah Perubahan Organisasi Dari Kotter's Dalam Rangka Mengembangkan Inovasi di PT. Pos Indonesia Untuk Menjaga Eksistensi dan Daya Saing Pelayanan Publik (studi kasus di Kantor Pos Jakarta Utara 14000). *Digilib.Mercubuana.Ac.Id*, 162. [http://digilib.mercubuana.ac.id/manager/t!@file\\_artikel\\_abstrak/lisi\\_Artikel\\_866529405900.pdf](http://digilib.mercubuana.ac.id/manager/t!@file_artikel_abstrak/lisi_Artikel_866529405900.pdf)
- Hakim, L., & Sugiyanto, E. (2018). Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 49. <https://doi.org/10.23917/benefit.v3i1.6562>
- Lestari, A., & Aslami2, N. (2022). *Mimbar Kampius: Jurnal Pendidikan dan Agama Islam Perilaku Konsumen Asuransi terhadap Keputusan Pembelian*. 21 no.1, 74–78. <https://doi.org/10.17467/mk.v21i1.881>
- Lumbantoruan, C. M., Tewel, B., & Lumintang, G. (2021). Faktor-faktor Yang Menyebabkan Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi Di PT . Pertamina ( Persero ) Integrated Terminal Bitung Factors - Factors That Causing Resistance To Organizational Change At PT . Pertamina (Persero ) Integrated Terminal Bitung ju. emba: *jurnal riset ekonomi, manajemen, bisnis, dan akuntansi*, 9(1), 914–923. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32637>
- Marginingsih, R. (2017). Tata Kelola Manajemen Risiko Pada PT Unilever Indonesia , Tbk. *Jurnal Cakrawala*, 17(2), 156–164.
- Menda, J. F., Tewel, B., & Sendow, G. M. (2018). Pengaruh Manajemen Perubahan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada RSUD Bitung). *Jurnal EMBA*, 6(4), 2578–2587.
- Prahara, A. G., & Nawangpalupi, C. B. (2021). Integrasi Manajemen Perubahan pada Proyek Lean Six Sigma dalam Peningkatan Mutu dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 10(2), 113–120. <https://doi.org/10.26593/jrsi.v10i2.4064.113-120>
- Putra, M. W. P., & Kasmiarno, K. S. (2020). Pengaruh Covid-19 Terhadap Kehidupan Masyarakat Indonesia: Sektor Pendidikan, Ekonomi Dan Spiritual Keagamaan. *POROS ONIM: Jurnal Sosial Keagamaan*, 1(2), 144–159. <https://doi.org/10.53491/porosonim.v1i2.41>
- Putri, H. L., & Ramayanti, H. (n.d.). Manajemen Perubahan Pelayanan Pendidikan Pada Era Pandemic Covid 19 Di Universitas Baturaja. 89–94.
- Sudirman. (2022). Rekonstruksi Pola Perilaku Ekonomi dan Krisis Pesona yang Dihadapi Produsen di Masa Pandemi Covid-19. 24(1), 73–80.
- Tahunan, L. (2015). PT Unilever Indonesia, Tbk. *CSR Strategies*, 99–122. <https://doi.org/10.1002/9781119199595.ch7>
- Widodo, H. (2017). Manajemen Perubahan Budaya Sekolah. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 287–306. <https://doi.org/10.14421/manageria.2017.22-05>
- Worldometer. (2020a). Coronavirus Worldwide Graph. Retrieved September 26, 2020, from Worldometer website: <https://www.worldometers.info/coronavirus/worldwide-graphs/#total-cases>
- Wareza, M. (2020). Efek COVID-19, Saham Sektor Apa yang Kebal Dampak Corona?
- Harianto, J. A. (2017). Makalah tentang PT Unilever Indonesia Tbk. [jefriadhiharianto.blogspot.com/2017/03/makalah-tentang-pt-unilever-indonesia.html](http://jefriadhiharianto.blogspot.com/2017/03/makalah-tentang-pt-unilever-indonesia.html)