



Mindshift
Weekly Insight

January 13,
2026



Unilever Lepas SariWangi: Mengapa Melepas Bisa Lebih Strategis?



Di Balik Angka: Mengapa Unilever Memilih Fokus

Dalam perkembangan terbaru awal 2026, Unilever Indonesia (UNVR) mengumumkan penjualan lini bisnis teh bermerek SariWangi kepada PT Savoria Kreasi Rasa (Grup Djarum) senilai Rp1,5 triliun. Meski SariWangi adalah merek lama dengan pangsa besar di pasar teh kantong Indonesia, bisnis ini hanya menyumbang sekitar 3,1% laba bersih dan 2,7% pendapatan perusahaan. Presiden Direktur Unilever Indonesia, Benjie Yap, menegaskan transaksi ini memungkinkan perusahaan mempersempit fokus ke segmen inti

yang bernilai tinggi: *"The transaction allows Unilever Indonesia to sharpen its focus on core segments with higher growth potential..."*. Langkah ini mengikuti penjualan bisnis es krim Walls seharga Rp7 triliun pada akhir 2024. Di tengah tekanan pasar serta persaingan yang semakin ketat, Unilever memang sedang menata ulang portofolio lokalnya.

Konteks Pasar & Kinerja Unilever

Menurut Business Times, transaksi SariWangi senilai Rp1,5 triliun (US\$89 juta) tersebut ditujukan selesai Maret 2026. Unilever menilai bisnis teh ini setara ~45% dari ekuitas perusahaan. Keputusan melepas SariWangi bukan tanpa pertimbangan finansial: Padwestiana Kristanti (Sekretaris Perusahaan UNVR) menyatakan penjualan ini "tidak memberikan dampak material" terhadap operasi, namun mewujudkan nilai investasi kepada pemegang saham dan memusatkan sumber daya pada core business.

Hasil keuangan menunjukkan penyesuaian ini tak mengganggu kinerja: pada Q3 2025, laba bersih Unilever melonjak 117% menjadi Rp1,2 triliun (dipacu efisiensi operasional dan pelepasan Walls). Secara keseluruhan tahun 2025 hingga September, UNVR mencatat laba bersih Rp3,33 triliun (+10,8% YoY) dengan pendapatan naik tipis. Semua fakta ini menegaskan bahwa Unilever mengoptimalkan portofolio untuk **menopang pertumbuhan di segmen lain yang lebih potensial**.

Implikasi Strategis: Brand dan Portofolio

Penjualan SariWangi adalah refleksi nyata bagaimana perusahaan besar menyelaraskan portofolio mereknya. Meskipun SariWangi memiliki pengakuan merek yang kuat setelah diperkenalkan sejak 1989, pangsa pasarnya di kategori teh relatif stagnan. Dengan kerangka BCG Matrix, SariWangi kini bisa digolongkan sebagai unit *cash cow*: **pangsa pasar tinggi, namun pertumbuhan kategori rendah**. Menurut BCG, perincian portofolio ke dalam Stars, Cash Cows, Question Marks, dan Dogs membantu menentukan di mana perusahaan harus mengalokasikan investasi atau memotong kerugian. Dalam kasus SariWangi, Unilever tampaknya memutuskan untuk memotong yang kurang strategis agar dapat mengalokasikan modal ke kategori segmen yang lebih dinamis.



Gambar 2. BCG Growth Share Matrix

sumber: bcg.com

Konsep **Core vs Context** juga relevan pada kasus ini. Unit bisnis inti (*core*) adalah yang membentuk keunggulan kompetitif perusahaan, sedangkan unit konteks (*context*) lebih ke pendukung atau *legacy* yang tidak memberi nilai tambah strategis. Bisnis teh, meski *legacy*, dinilai bukan inti bagi UNVR ke depan. Dalam kasus Unilever Indonesia, lini teh dengan kontribusi keuntungan kecil dikategorikan *context*, dan keberaniannya dilepas **memungkinkan investasi ulang ke core** seperti produk perawatan pribadi dan makanan/minuman yang lebih menguntungkan. Benjie Yap menyatakan divestasi tersebut mengukuhkan komitmen nilai berkelanjutan bagi pemegang saham, sejalan dengan tujuan memusatkan sumber daya ke segmen prioritas bertumbuh tinggi.

Secara global, alih fokus semacam ini sering digambarkan dalam *strategic focus*. Pemimpin perusahaan terkemuka “tahu kapan mengembangkan bisnis melalui inovasi atau akuisisi, dan kapan berdivestasi secara strategis untuk diinvestasikan kembali demi pertumbuhan jangka panjang”. Dalam hal Unilever, melakukan *reshuffling* portofolio mengikuti pola perusahaan-perusahaan yang berani memangkas bisnis yang tidak lagi sejalan dengan visi jangka panjang. Harvard Business Review bahkan mencatat bahwa banyak perusahaan lebih terbiasa membeli daripada menjual; akibatnya, divestasi kerap terlambat atau dilakukan dengan kurang optimal. Kasus SariWangi menegaskan perlunya *right-sizing* portofolio di masa tidak pasti.



Wawasan Global: Mempertajam Portofolio di Era Ketidakpastian

Tren portofolio semacam Unilever bukan hanya fenomena lokal. Menurut laporan PwC, di tengah ketidakpastian global banyak perusahaan *“refining core competencies, shedding non-core assets and doubling down on tech-led innovation to build long-term growth and resilience”*. Misalnya, sektor dirgantara dan militer (A&D) tengah menyusun ulang portofolio: Boeing melepas unit solusi digitalnya senilai US\$10,5 miliar kepada Thoma Bravo agar dapat mereinvestasi modal ke segmen teknologi misi-krusial seperti AI dan sistem tanpa awak. Contoh lain, industri otomotif menjual bisnis berbasis mesin lama demi fokus pada kendaraan listrik dan perangkat lunak cerdas. Intinya, di masa ketidakpastian makro, pemimpin global memilih memadatkan fokus, melonggarkan unit non-inti, lalu mengalihkan modal ke area pertumbuhan tinggi.

Dalam konteks Unilever sendiri, restrukturisasi portofolio memang sudah berlangsung: selain SariWangi, perusahaan juga melepas Walls dan melakukan *spin-off* bisnis es krim Magnum. Unilever global di beberapa pasar juga giat menyederhanakan lini produknya (misal penjualan merek makanan tertentu). Semua tindakan ini menambah kejelasan portofolio dan menanamkan modal pada merek utama. Hasilnya, Unilever Indonesia mencatat perbaikan kinerja keuangan: penjualan Q3 2025 meningkat 12,4% YoY dan laba bersih naik 117% YoY. Ini menunjukkan bahwa meski pasar bergejolak, pengambil keputusan yang berani merestrukturisasi portofolio justru dapat memperkuat daya saing jangka panjang.

Refleksi Kepemimpinan dari Keputusan Portofolio

- **Fokus pada segmen inti jangka panjang.** Dalam kasus Unilever, alokasi sumber daya difokuskan pada bisnis inti dengan potensi pertumbuhan tinggi. Hindari penyebaran aset di terlalu banyak lini. Penetapan “segmen prioritas” dapat membebaskan modal dan manajemen untuk inovasi di area yang besar skalanya.
- **Divestasi tepat waktu sesuai nilai strategis.** Gunakan kerangka analisis portofolio (*BCG, Core vs Context*) untuk mengenali unit bisnis dengan prospek rendah. Bain mencatat 90% perusahaan berkinerja unggul secara aktif melepaskan aset non-inti. Jika sebuah unit hanya menyumbang sedikit pertumbuhan atau laba (seperti SariWangi), menjualnya saat valuasi masih baik bisa menghindarkan perusahaan dari beban biaya dan diversifikasi yang terlalu lebar. Harvard Business Review menyoroti bahwa banyak perusahaan menjual asetnya “pada waktu yang salah atau dengan cara yang salah”, sebuah kesalahan mahal. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki keberanian dan disiplin untuk menjual ketika itu benar-benar strategis.
- **Persiapkan rencana pasca-divestasi.** Divestasi lebih dari sekadar transaksi finansial, ini adalah momen untuk “me-reset” bisnis tersisa. Hal yang menjadi esensial adalah membuat *separation thesis* yang kuat: menjelaskan mengapa unit yang dilepas akan lebih berkembang dengan pemilik baru, serta memastikan perusahaan peka terhadap biaya sisa (*stranded costs*) dan rantai pasokan ketika bisnis dipisah. Hal ini berarti perusahaan harus menjalankan divestasi dengan tim terfokus agar unit yang dijual siap sukses di tangan baru, sambil mengoptimalkan struktur biaya unit induk.
- **Kepemimpinan berani dalam ketidakpastian.** Para pemimpin harus membangun budaya yang “gemar bertumbuh” dan tidak sekadar defensif menghindari risiko. Dalam krisis atau ketidakpastian, langkah inovatif justru diperlukan. Perusahaan dengan *mindset* berani (*courageous growth*) adalah yang tahu kapan harus bertaruh pada teknologi baru atau mengakuisisi, dan kapan harus melepas aset lama. Pemimpin yang bijak menyadari bahwa menahan aset *legacy* bisa jadi lebih berisiko daripada menjualnya untuk mendanai pertumbuhan baru.

Keputusan Unilever melepas SariWangi seketika menjadi studi kasus penting: bagaimanapun berbasis sejarah dan nilai merek, jika sebuah unit bisnis tidak sejalan dengan strategi inti di masa depan, melepasnya bisa lebih menguntungkan daripada mempertahankannya. Bagi para CEO dan *top manager*, peristiwa ini menggarisbawahi betapa pentingnya penajaman portofolio dan keberanian mengambil keputusan sulit.

References

- Katadata, 2026. Unilever (UNVR) Jual Bisnis Teh SariWangi, Kantongi Rp1,5 T: Apa Strateginya? Available at:
■ <https://katadata.co.id/finansial/bursa/695ddc1ee8319/unilever-unvr-jual-bisnis-teh-sariwangi-kantongi-rp-1-5-t-apa-strateginya>
- Unilever Indonesia, 2026. Unilever Indonesia Announces Agreement to Divest Tea Business under the SariWangi Brand. Available at:
■ <https://www.unilever.co.id/en/news/press-releases/2026/unilever-indonesia-announces-agreement-to-divest-tea-business-under-the-sariwangi-brand/>
- The Business Times, 2026. Unilever to Sell Indonesia Tea Business to Djarum Group for Rp1.5 Trillion. Available at:
■ <https://www.businesstimes.com.sg/international/asean/unilever-sell-indonesia-tea-business-djarum-group-1-5-trillion-rupiah>
- Marketch APAC, 2026. Unilever Indonesia to Sell SariWangi Tea Business for US\$89m. Available at:
■ <https://marketch-apac.com/unilever-indonesia-to-sell-sariwangi-tea-business-for-us89m/>
- Boston Consulting Group (BCG). The Growth-Share Matrix. Available at:
■ <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>
- Bain & Company. Five Steps for Successful Divestitures. Available at:
■ <https://www.bain.com/insights/five-steps-for-successful-divestitures/>
- Harvard Business Review, 2024. Planning for Courageous Growth. Available at:
■ <https://hbr.org/sponsored/2024/08/planning-for-courageous-growth>
- PwC, Industrial & Services Deals Trends: Navigating Uncertain Policy and Macroeconomic Conditions. Available at:
■ <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends/industrials-services.html>





Discover more insights on
leadership, innovation, and change
management with **Mindshift Weekly
Insight** by Mindshift Innovation