

Survey 2024

The state of corporate communication in Indonesia

Differing views between CEOs and corporate communications
leaders on roles and areas of importance

Table of Contents

- 1 | Why this report**
- 2 | Queen or pawn**
Just how strategic is the corporate communication function?
- 3 | Priority for insiders or outsiders?**
Should corporate communication give more attention to internal or external communication?
- 4 | Reporting lines**
Does corporate communication have a direct line to the top, or is it several layers removed?
- 6 | Measuring success**
CEOs want more than just media coverage, but can corporate communicators meet the challenge?
- 8 | Main takeaways**
- 10 | Methodology**

Indonesian version is available at the next section of this report

Why this report

This report started off as an attempt to conduct one of the first surveys of the state of corporate communication in Indonesia.

Between October 2023 and February 2024 we polled 82 corporate communication heads, 50 from state-owned enterprises and 32 from private-sector corporations. We then complemented their responses with in-depth interviews with five CEOs from multinational as well as local corporations in various sectors.

The picture that emerges is a fascinating take on the different perspectives between the boardroom and professionals on the front line of their organizations' corporate communication efforts.

Is corporate communication a strategic function – all the more so as social media and technology continue to transform the way we need to communicate – or, as one CEO put it, *“an afterthought in the affairs of running a corporation”*? Should the main focus of corporate communication be on external relations as perceived by the professionals, or on internal communications, as implied by the CEOs?

These and other intriguing differing perspectives have deep implications on how corporations and corporate communication professionals might want to adjust their expectations and value propositions to each other.

We at Maverick and RB Consulting, as partners in this report, are grateful to all the corporate communication heads and CEOs for their time in taking part in their survey.

This report, we believe, is one of the first of its kind in Indonesia; we hope that our findings will spark lively discussions on the current and future state of corporate communication in Indonesia.

Ong Hock Chuan
Co-Founder
Maverick

Queen or pawn?

Just how strategic is the corporate communication function?



Corporate communication heads, especially in the private sector, have a long way to go before they are regarded with the prestige and influence of Chief Communication Officers (CCO), suggests our survey.

The role of CCO is being adopted by many multinational corporations and championed by such influential organizations such as [Page](#) (formerly Arthur W. Page Society). Communication is seen to play such a crucial role that it gets a seat in the C-Suite and plays a leading role in navigating a corporation through the new demands and expectations caused by technological and social changes in society.

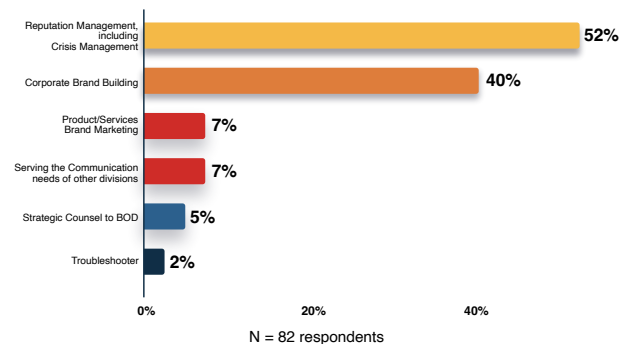
Chief Executive Officers (CEO) interviewed, however, do not share such a high regard for the communication function. They generally do not think that the corporate communication function is more strategic than the other functions in their corporations.

One CEO interviewed said corporate communication was just as “another cog in the wheel” of operations. Another describes his communicators as “subject matter experts.”

All CEOs acknowledge that corporate communication becomes essential when it comes to crisis management, but they also warn that corporate communications heads should not conflate their situational importance for a larger role in the corporation.

Another CEO said his corporation appreciates the role of corporate communications in times of crises. “The reaction is usually: Thank God we have someone thinking through all this”.

The main role of corporate communications



He cautions though, that, while “*crisis communications may be top of mind to management when confronted by an issue, in reality, it is a subset of the communication function that needs to be more holistic where we understand how it can help the company across the board.*”

“I’m not surprised that corporate communication heads felt that they ended up with crisis management as one of their main tasks,” said a CEO, referring to the survey where just over half (52%) of corporate communication heads said ‘crisis management’, along with reputation management, was their main role.

“Crises are when leadership leans more strongly onto corporate communications.” said the CEO who points out that this importance comes out of a situational need. “Otherwise, to be very candid about it, corporate communication can almost be a maintenance function.”

Priority for insiders or outsiders?

Should corporate communication give more attention to internal or external communication?

All the CEOs interviewed, on the other hand, seem to value internal over external communication. One CEO said that while corporate communication is important in keeping the Board abreast of changes and developments and the expectations of stakeholders, much of corporate communication's value comes from aligning the company's messages among its many internal divisions.

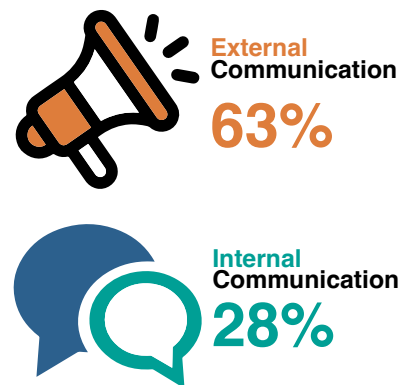
Another CEO, from a pharmaceutical company, says that when many executives talk about corporate communication they think external communication but for a business like his that delivers premium products, internal communication matters more because his employees are the most powerful advocates of his products.

"Employees with a sense of purpose, who mobilize around your vision, who are proud of what they do are your best ambassadors. They will advocate for your company not only with peers, healthcare professionals and customers and even in attracting talents," he said.

Others add that in such situations, corporate communication provides value by ensuring consistency in messaging and vetting messages internally before they go out to external stakeholders.

However, only 28% of corporate communication heads surveyed mentioned internal communication as part of their function. A function that the CEOs said they value more.

The purpose of corporate communications

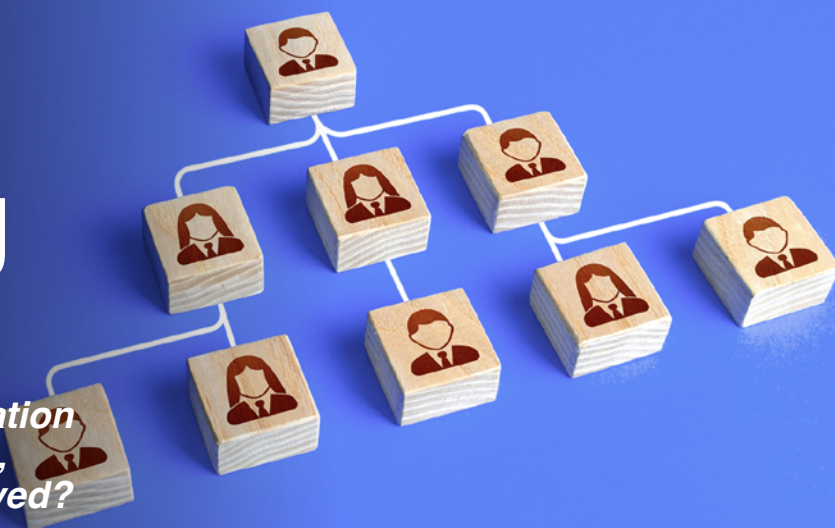


Most of them, 63%, listed increasing the visibility and managing the social media channels of the organization, as well as communicating to external stakeholders as their main functions.

This may be because internal communication is sometimes seen more as a human resource function than that of corporate communication.

Reporting lines

Does corporate communication have a direct line to the top, or is it several layers removed?



Corporate communication professionals often feel that their ideal function is to be a strategic advisor to the company - advising the Board on how best to navigate safely through the changes in expectations from society and the marketplace and actively shaping the strategy and the messaging of the company.

In our survey, less than half, or about 44%, of corporate communication heads in private corporations say they have a seat on the Board of Directors and report directly to the CEO.

The figure is higher among state-owned enterprises (SOE) where 58% report to the CEO. This is probably because of the practice of parking the corporate communication function under the Corporate Secretary that reports directly to the CEO.

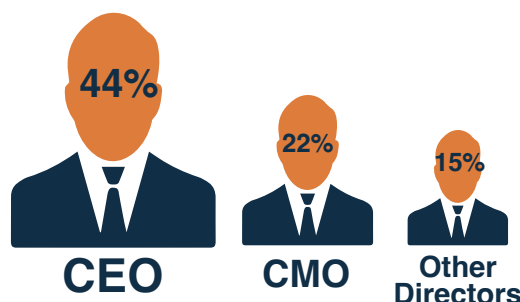
The relatively low figure in the private sector may be because they are not held in such high regard strategically by CEOs.

Indeed, the decision on what to communicate, the CEOs unanimously said, was a function for top management, often with crucial input from the Chief Marketing Officer (CMO). The function of the corporate communication head is then to weigh in, thereafter, to ensure consistency as well as the tone and manner of communicating.

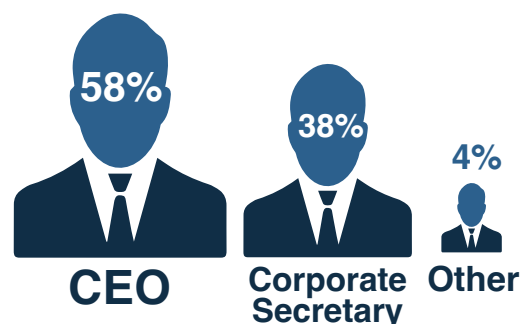
One CEO interviewed has the Corporate Communication head reporting to the CMO. This arrangement he said, was because their business is distribution-driven so the CMO is best placed to advise on what needs to be communicated, when and how to reach distributors and individual customers.

Who corporate communication heads report to

Private corporations



State-owned enterprises



“The corporate communication function comes in when we are speaking to a broader audience such as regulators or government where there is an issue of managing public perception”.

Another CEO said that currently their corporate communication function is parked under their CMO, but that was because the individual whom they hired for the CMO position has both marketing and corporate communication experience. This arrangement is good enough for now but as his business expands and becomes more complex, there might be a need to separate these two functions, he said.

The CEOs' high regard for the CMO is reflected in the survey where about a fifth of respondents (22%) at private sector corporations report to the Chief Marketing Officer (the SOEs rarely have CMOs).

Measuring success

CEOs want more than just media coverage, but can corporate communicators meet the challenge?



How do CEOs know if their corporate communication departments are doing a good job and deserve the budget they are allocated?

While most corporate communication heads in the survey said they try to demonstrate their success to their CEOs through the quality of the media coverage gained, most of the CEOs placed very little importance on media coverage, so long as they are not negative.

The CEOs had different means of gauging communication success, ranging from traditional and outmoded output metrics like media coverage only, to more sophisticated metrics such as stakeholder survey results and Net Promoter Scores (NPS). One CEO even dismissed media coverage entirely, relying on impact metrics.

A CEO said he relied on monthly reports of media coverage where they factor in tonality, comparison with rivals, and share of voice. The priority seems to be that they reduce the proportion of negative stories and increase the positive ones. For his business which is more B2B, he does not pay too much attention to social media.

Another CEO uses the usual media coverage metrics but is aware of its inadequacies. *“Measuring success in communication is a very interesting question because of the rise of social media and the decline of traditional media’s influence. We use some tools but this is an area we need to look at more.”*

Other CEOs rely on a mixture of some output measures that include media coverage. *“These days, however, media coverage is of lower importance*

since social media has more influence on mindsets and perceptions.” said one. He relies on social listening, stakeholder surveys and NPS scores. His company also conducts regular surveys of their employees.

These views contrast with the responses from corporate communication heads in the survey.

The corporate communication heads said that they used metrics such as news sentiment analysis, Advertising Value Equivalents such as PR Values, engagements and counts of media clips to demonstrate communication success to their Boards.

Such output metrics, however, fail to impress many of the CEOs who realize that there must be more meaningful ways to measure the impact that communication can have on their businesses.

“In the early days of our business, we would look at reach and followers but now we have shifted to focussing on engagement.” said one of the CEOs. This is consistent with a worldwide practice to pivot communication measurement away from outputs to outcomes and impact.

“The more the customers engage the more affinity they would have for the brand and therefore the likelihood is higher for them not only to shop with us but also to recommend us to their family and friends,” he added.

Impressively, one CEO has completely moved past what some professional communicators

call output and vanity metrics such as media coverage, reach and engagement to measuring impact.

The ultimate metric of success for him is the number of customers using his company's products. To have more customers he needs to ensure that communications rally and motivate his staff around a common sense of mission and purpose. The staff essentially becomes the main ambassadors to promote the products.

So for his company the impact he monitors and measures to ensure that communications is doing a good job is on the level of understanding and motivation of his staff, and the level of trust the stakeholders have on their products. If these two metrics are strong, they would be accompanied by a strong growth in the number of customers.

This change of thinking is consistent with the thinking from [AMEC](#) (International Association for the Measurement and Evaluation of Communication) that measuring outputs such as AVEs was succumbing to vanity metrics that do not inform how a corporation benefits.

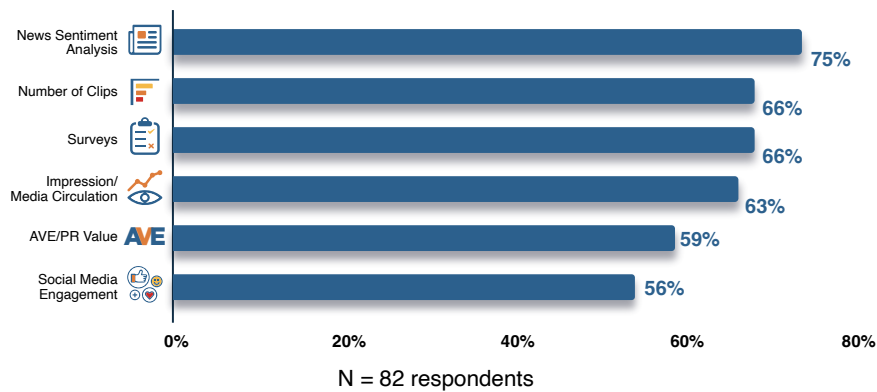
Instead, it advocates a shift to measuring success communication through outcomes and impact.

Though corporate communication heads say that they currently use mostly output metrics to measure and evaluate their communications, most of them, especially in the private sector, realize their inadequacies.

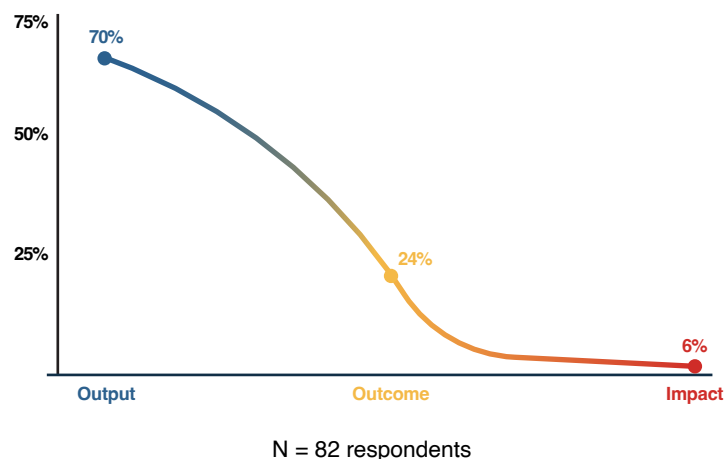
It is perhaps for this reason that 31% of corporate communication heads in corporations said that 'demonstrating impact' is currently their most challenging task. This was followed by managing stakeholders (13%) and reputation management (13%). Among SOE corporate communication heads, however, corporate branding (22%) takes precedence, followed by stakeholder management (18%) and reputation management (14%).

Curiously, demonstrating impact to their organization, a metric of accountability for successful communication, was a very low in priority among SOE heads 8% now and 4% in two years). The SOE heads' focus on corporate brand building may also reflect the government's direction to raise the visibility of these organizations.

Top metrics used to measure communication success



Stages of measurement currently applied





Main take outs

There are three major take outs for corporate communication heads in this survey.

1. Communication Deserve More Attention

Corporate communication heads, as reflected in the survey, seem to place more importance on external than internal communication. CEOs interviewed, however, value internal communication more. They stressed the importance of rallying their employees around their vision, values and mission if they are to achieve their business objectives.

They view communication as a crucial function to make staunch advocates of their employees but do not necessarily see corporate communication as the discipline to do this job.

Not perceiving corporate communication as stepping up and establishing its strategic importance in internal communication, the task of defining messages and making sure that it resonates with the employees as been relegated to the Board members and even the Chief Marketing Officer.

This situation seems to be more acute among newly established companies or those still in their earlier stages of growth and building market share. *“Realize that corporate communications is not on the top of mind of many CEOs who are trying to build and grow their companies,”* advises one CEO.

In the meantime, however, getting more proactive in internal communication can only enhance the status of corporate communication, even when some CEOs do not necessarily see the merits of

strong internal communication. *“Educate your CEOs. Not all of them understand the importance of communication. Show them the impact of internal communications on employee advocacy and the spillover effect it has at every level of the organization, internally and externally.”*

This difference in perspectives opens up a host of questions, among them: Why isn't corporate communication more oriented toward internal communication if that is what the CEOs want more? Do they think that internal communication is a function under the Human Resources Department that they shouldn't trespass? How large or strategic a role should corporate communication play in internal communication?

2. Media coverage as a success metric does corporate communication no favors

Most of the CEOs interviewed have a dim view of corporate communication's attempts to demonstrate value and impact to their organizations. This is because of their reliance on media coverage to do so, in the belief that if people read or hear about a company in the mainstream media they will be informed, be persuaded, have their attitudes and behaviors altered.

The CEOs are generally unimpressed by this approach. *“People are waking up to the fact that if you get half a page of coverage in, say, Kompas, there could be very little impact on the general public.”* said one of the CEOs.

“But there could be a large impact on some specific stakeholders. I don't know and I need corporate communications to provide me with the data and facts to inform me so I can make sound decisions on communication.”

“Unfortunately, they usually don’t provide relevant data but media coverage. That doesn’t tell me what I need to know when it comes to stakeholder management.”

“They need to show me how communication impacts my business, not just tell me,” he added. Many of the corporate communication heads realize this and it is perhaps for this reason that they state in the survey that their main challenge they face today was to demonstrate impact.

There is an urgency to this, however, because continued use of media coverage as a success metric may be diminishing corporate communication’s standing in their organizations.

“Do not try to demonstrate added value through media coverage. This thinking has tremendously contributed to keeping corporate communication folks in a corner, with nobody in the rest of the organization recognizing the value of their work or wanting to invest in them.” said one of the CEOs.

The questions raised by this take out are: What would it take for corporate communication departments to move away from output metrics like media coverage, advertising value equivalents like PR Value? Who do the departments have to convince to break away from these traditional metrics? What will happen if the corporate communication departments stick to these output measures?

3. The Future is Bright for Corporate Communication, but Only If...

One of the CEOs interviewed said his organization was only too aware of how technology has changed the various “touchpoints” between his organization and its stakeholders. *“Be in front of the evolving role of corporate communications. There has been a shift from securing positive media coverage to how companies can proactively orchestrate its communications through*

of the evolving role of corporate communications. There has been a shift from securing positive media coverage to how companies can proactively orchestrate its communications through the various touchpoints with its stakeholders. I am not seeing enough of this in corporate communications.”

His view is that if corporate communication can stay ahead of the curve and help orchestrate how organizations can make use of these new touchpoints there will always be a strategic role for corporate communication.

Adds another CEO: *“The world is getting too complicated and we have to keep up with that.”* He said that corporate communication should be at the forefront of analyzing the changes and complexities and translating it into actionable advice for the management to navigate through an increasingly volatile future.

These comments are consistent with findings from the industry view that the role of corporate communications should evolve into the office of the Chief Communication Officer (CCO). The CCO advises corporations of the changes in society, what they mean for the organization and how best they can navigate through these changes, as well as finding new business opportunities for the company by virtue of their understanding of an evolving landscape.

This survey, one of the first of its kind into the corporate communication practice in Indonesia has been a journey of many learnings for us at Maverick and RB Consulting.

We hope, however, that this survey has shed some light into the state of corporate communications in Indonesia and, more importantly, help spark discussions on where corporate communication function should be heading in Indonesia.

Most challenging task for corporate communication heads



N = 82 respondents

Methodology

This study adopted both a qualitative and quantitative approach to gain a comprehensive understanding on a subject that rarely researched before - the state of corporate communication in Indonesia.

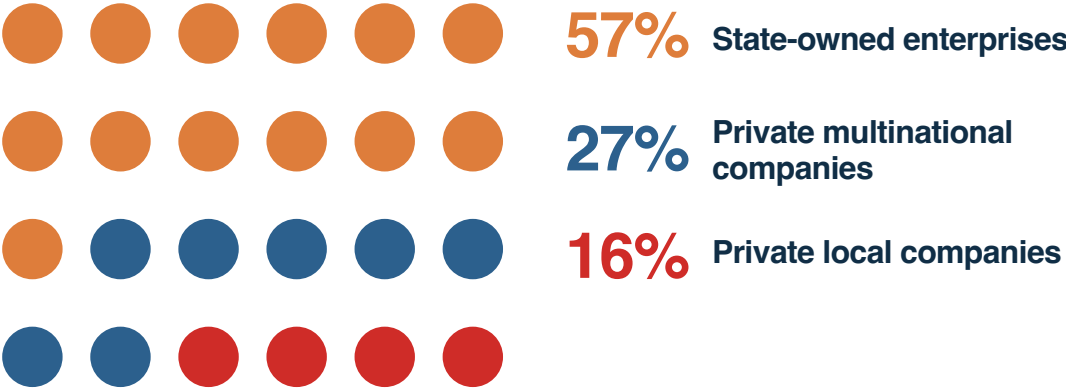
We first conducted an online survey with 32 corporate communication heads from private companies and 50 from state-owned enterprises.

To gain qualitative insights, in-depth interviews were then conducted with five CEOs from participating private corporations.

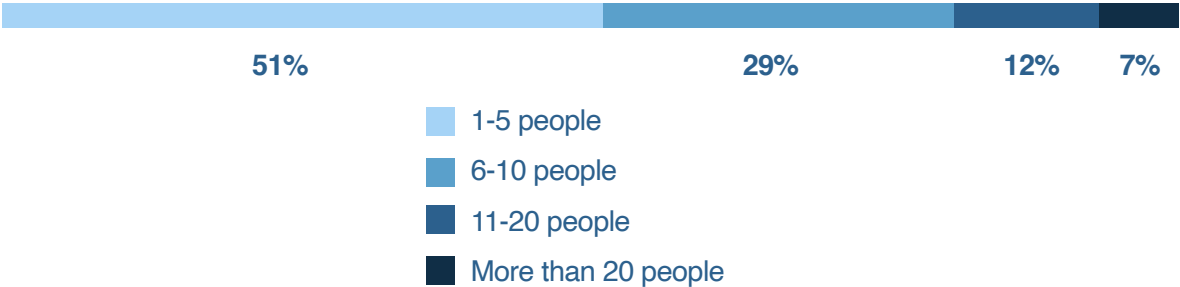
This report is a result of a collaboration between Maverick and RB Consulting, a marketing research firm headed by Iwan Murty.



24 Industries



Corporate communications team size



Survey 2024

The state of corporate communication in Indonesia

Perbedaan pandangan antara CEO dan para pemimpin komunikasi korporasi tentang fokus dan peran kunci

Daftar isi

1 | Tentang Laporan Ini

2 | Ratu atau pion? Seberapa strategiskah bidang komunikasi korporasi?

4 | Prioritas untuk orang dalam atau pihak luar? Ke mana sebaiknya fokus perhatian komunikasi korporasi, pada komunikasi internal atau eksternal?

5 | Struktur pelaporan Apakah komunikasi korporasi memiliki hubungan langsung ke pucuk kepemimpinan atau harus melalui beberapa lapisan?

7 | Mengukur kesuksesan CEO menginginkan lebih dari sekadar peliputan media, namun dapatkah para komunikator korporat menjawab tantangan tersebut?

9 | Kesimpulan

12 | Metodologi

Tentang Laporan Ini

Saat memulai laporan ini, kami berpikir untuk mencoba mengadakan riset yang masih jarang dilakukan, yaitu survei mengenai iklim komunikasi korporasi di Indonesia.

Antara Oktober 2023 dan Februari 2024, kami melakukan jajak pendapat terhadap 82 penanggung jawab komunikasi korporasi dari Badan Usaha Milik Negara (50) dan perusahaan swasta (32). Respons tersebut kemudian kami lengkapi dengan wawancara mendalam bersama lima CEO dari perusahaan multinasional dan perusahaan nasional dari berbagai industri.

Dari survei dan wawancara tersebut, muncul temuan yang sangat menarik tentang gambaran perbedaan perspektif antara Direksi dengan para profesional yang berada di garis terdepan, dalam upaya komunikasi korporat organisasi mereka.

Apakah komunikasi korporat merupakan fungsi strategis -- mengingat bahwa media sosial dan teknologi yang terus mengubah cara kita berkomunikasi - atau, seperti yang dikatakan oleh seorang CEO, bukan menjadi prioritas utama dalam menjalankan perusahaan? Seperti apa seharusnya fokus dari komunikasi korporasi? Haruskah berfokus pada hubungan eksternal seperti yang dipersepsikan oleh para profesional komunikasi, atau berfokus pada komunikasi internal, seperti yang disiratkan oleh banyak CEO?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut dan beragam perbedaan tajam antar perspektif lainnya, memiliki implikasi yang mendalam terhadap bagaimana perusahaan dan para praktisi komunikasi korporat dapat menyesuaikan ekspektasi dan proposisi nilai mereka satu sama lain.

Kami dari **Maverick**, bersama dengan **RB Consulting** sebagai mitra dalam laporan ini, berterima kasih kepada seluruh kepala komunikasi perusahaan dan para CEO atas waktu yang telah Anda luangkan untuk ambil bagian dalam survei ini.

Laporan ini adalah salah satu yang pertama di Indonesia; kami berharap bahwa hasil riset ini akan memicu diskusi yang lebih lanjut mengenai kondisi komunikasi korporasi di Indonesia saat ini, dan di masa yang akan datang.

Ong Hock Chuan
Co-Founder
Maverick

Ratu atau pion?

Seberapa strategiskah bidang komunikasi korporasi?



Kepala departemen komunikasi sebuah perusahaan (*corporate communication heads*), terutama di sektor swasta, masih harus menempuh jalan yang panjang sebelum akhirnya dilihat sebagai seorang Chief Communication Officer (CCO), lengkap dengan prestise dan pengaruh yang menyertai.

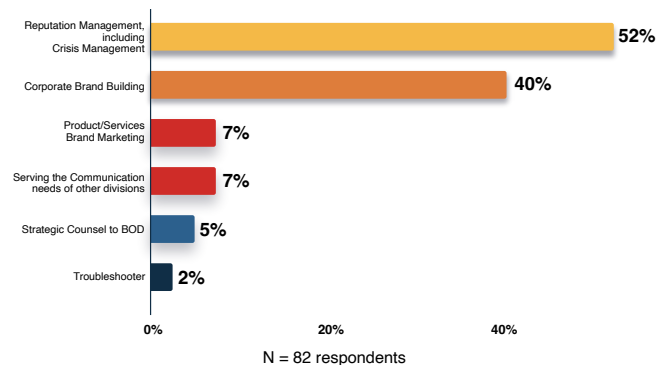
Sebenarnya fungsi CCO ini telah diadopsi oleh banyak perusahaan multinasional dan digaungkan oleh organisasi berpengaruh seperti **Page** (dahulu *Arthur W. Page Society*). Komunikasi dipandang memiliki peran yang krusial sehingga mendapatkan tempat di meja direksi (C-Suite), dan memainkan peran utama dalam menavigasi perusahaan untuk dapat memenuhi tuntutan dan ekspektasi baru, yang dipengaruhi oleh perubahan teknologi dan sosial di masyarakat.

Namun demikian, para Chief Executive Officer (CEO) yang diwawancarai dalam riset ini, ternyata memiliki pandangan berbeda dalam menilai seberapa penting komunikasi. Mereka tidak menganggap peran komunikasi perusahaan lebih strategis dibandingkan peran lain dalam perusahaan.

Seorang CEO yang diwawancarai mengatakan bahwa komunikasi korporat hanyalah "*satu bagian mekanik kecil*", jika operasional perusahaan digambarkan sebagai rangkaian mesin. CEO lainnya, menggambarkan komunikator mereka sebagai *subject matter experts* alias "orang yang ahli di satu bidang tertentu".

Semua CEO mengakui bahwa komunikasi korporat merupakan hal yang penting ketika kita bicara tentang manajemen krisis; namun mereka juga memperingatkan bahwa perusahaan tidak seharusnya mencampurkan antara persepsi

The main role of corporate communications



pentingnya peran komunikasi di situasi khusus ini, ke dalam peran lain yang lebih besar dalam perusahaan.

CEO lainnya mengatakan bahwa perusahaannya mengapresiasi peran departemen komunikasi pada saat krisis. Reaksi mereka pada umumnya adalah: "*Syukurlah kita memiliki seseorang yang memikirkan semuanya (di tengah situasi krisis) ini.*"

Namun, CEO ini juga mewanti-wanti bahwa, "*walaupun komunikasi krisis mungkin menjadi perhatian utama bagi manajemen ketika dihadapkan pada suatu isu, pada kenyataannya, krisis komunikasi merupakan bagian dari fungsi komunikasi yang perlu diposisikan secara lebih holistik, sehingga kami memahami bagaimana komunikasi dapat membantu perusahaan secara menyeluruh.*"

"*Saya tidak terkejut jika para kepala departemen komunikasi korporat merasa manajemen krisis pada akhirnya menjadi salah satu tugas utama mereka,*" ujar seorang CEO, merujuk pada hasil

survei di mana lebih dari separuh (52%) kepala komunikasi korporat menyatakan bahwa 'manajemen krisis', bersama dengan manajemen reputasi, merupakan tugas utama mereka.

"Situasi krisis adalah saatnya pucuk kepemimpinan menjadi lebih banyak bergantung kepada departemen komunikasi korporat," ujar CEO tersebut yang mengingatkan bahwa peran komunikasi korporat kerap kali hanya muncul dari kebutuhan situasional saja. "Jika tidak sedang krisis, terus terang saja, komunikasi dalam korporasi bisa dibilang hampir seperti fungsi pemeliharaan semata."

Prioritas untuk orang dalam atau pihak luar?

Ke mana sebaiknya fokus perhatian komunikasi korporasi, pada komunikasi internal atau eksternal?

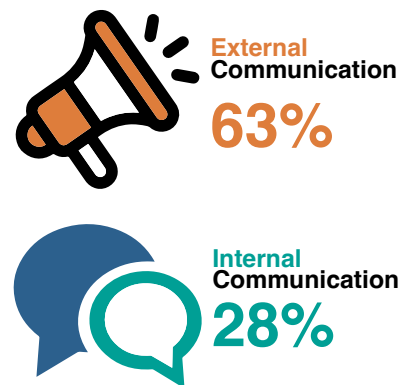
Semua CEO yang kami wawancarai, di sisi lain, tampak lebih menghargai pentingnya komunikasi internal dibandingkan dengan komunikasi eksternal. Salah satu CEO mengatakan bahwa meskipun komunikasi korporasi berperan penting agar direksi tetap dapat mengikuti perubahan dan perkembangan zaman serta ekspektasi para pemangku kepentingan, tetapi sebagian besar bobot komunikasi korporat bersumber dari kemampuan untuk dapat menyelaraskan pesan-pesan perusahaan di antara berbagai divisi internalnya.

CEO lainnya, dari sebuah perusahaan farmasi, mengatakan bahwa banyak eksekutif ketika berbicara tentang komunikasi korporat, mereka berpikir tentang komunikasi eksternal. Sementara bagi jenis bisnis seperti bisnisnya yang menyediakan produk premium, komunikasi internal jauh lebih penting karena karyawan merupakan pendukung yang paling militan dan berpengaruh untuk produk mereka.

"Karyawan yang memiliki tujuan dan bekerja sejalan dengan visi perusahaan, yang bangga dengan apa yang mereka lakukan, adalah duta terbaik bagi Anda. Mereka akan mempromosikan perusahaan Anda, tidak terbatas hanya pada rekan kerja, para profesional kesehatan dan pelanggan saja, tetapi bahkan dalam menarik karyawan baru," ujarnya.

CEO lainnya menambahkan, bahwa pada situasi tersebut, komunikasi korporasi menambah bobot kehadiran mereka dengan perannya untuk memastikan konsistensi dalam penyampaian pesan, dan memeriksa pesan dengan seksama secara internal terlebih dahulu sebelum dapat disampaikan kepada pemangku kepentingan eksternal.

The purpose of corporate communications



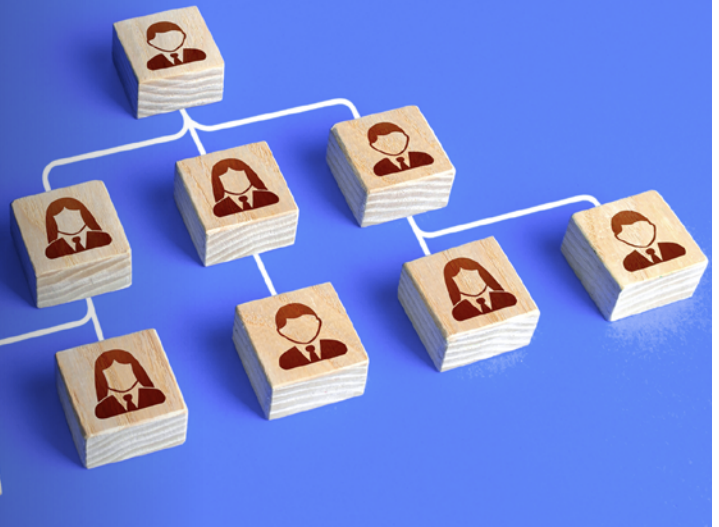
Namun demikian, survei ini menemukan bahwa hanya 28% kepala departemen komunikasi yang menyebutkan komunikasi internal sebagai bagian dari peran mereka. Sebuah peran yang sebenarnya menurut para CEO lebih penting.

Sebagian besar responden, 63%, menyebutkan bahwa meningkatkan *brand/corporate visibility* dan mengelola akun media sosial resmi perusahaan, serta berkomunikasi dengan stakeholder eksternal sebagai peran utama mereka.

Hal ini terjadi kemungkinan besar karena komunikasi internal biasanya lebih dilihat sebagai peran personalia (*Human Resource Department*) dibanding peran departemen komunikasi.

Struktur pelaporan

Apakah komunikasi korporasi memiliki hubungan langsung ke pucuk kepemimpinan atau harus melalui beberapa lapisan?



Para praktisi komunikasi korporat seringkali merasa bahwa fungsi ideal mereka adalah menjadi konselor strategis bagi perusahaan - memberikan rekomendasi kepada dewan direksi mengenai cara terbaik untuk menavigasi perubahan ekspektasi dari masyarakat dan pasar, serta menyusun strategi dan pesan perusahaan secara aktif.

Dalam survei kami, kurang dari setengah atau sekitar 44% kepala departemen komunikasi korporasi di perusahaan swasta mengatakan bahwa mereka memiliki kursi di dewan direksi dan melapor langsung kepada CEO.

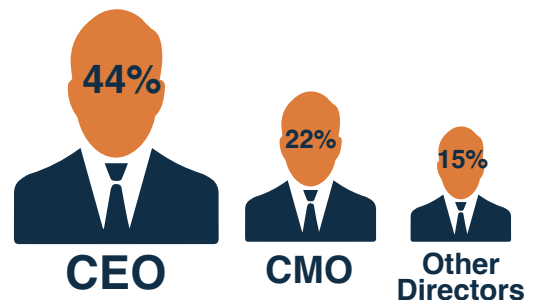
Angka ini memang lebih tinggi pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), di mana 58% melapor kepada CEO. Namun, hal ini disebabkan oleh adanya sistem penempatan fungsi komunikasi perusahaan di bawah Sekretaris Perusahaan yang melapor langsung kepada CEO.

Angka yang cukup rendah ini dapat disebabkan oleh fungsi komunikasi yang dianggap kurang strategis oleh para CEO.

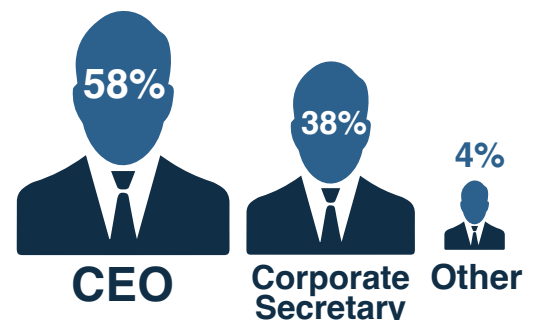
Sebagai konsekuensinya, para CEO seluruhnya sepakat bahwa, keputusan mengenai apa yang perlu dikomunikasikan merupakan peran pucuk kepemimpinan di manajemen, dengan kadang mempertimbangkan masukan krusial dari Chief Marketing Officer (CMO). Fungsi kepala departemen komunikasi korporasi adalah untuk kemudian menimbang, memastikan konsistensi, gaya bahasa, dan cara berkomunikasi.

Who corporate communication heads report to

Private corporations



State-owned enterprises



Salah satu CEO yang diwawancarai dalam survei ini memiliki kepala komunikasi korporat yang melapor kepada CMO. Hal ini, menurutnya, karena bisnis mereka digerakkan oleh distribusi, sehingga posisi CMO lebih relevan untuk memberi saran tentang apa yang perlu dikomunikasikan, kapan dan bagaimana cara menjangkau distributor dan pelanggan perorangan.

"Fungsi komunikasi korporat muncul ketika kita berbicara dengan audiens yang lebih luas seperti regulator atau pemerintah, saat terdapat isu dalam mengelola persepsi publik".

CEO lainnya mengatakan bahwa saat ini fungsi komunikasi korporat mereka berada di bawah CMO, tetapi hal ini terjadi karena orang yang mereka rekrut untuk posisi CMO memiliki pengalaman baik di bidang pemasaran sekaligus komunikasi korporat. Susunan tersebut dirasa sudah cukup untuk saat ini, namun seiring dengan berkembang dan semakin kompleksnya bisnis mereka, mungkin di kemudian hari akan muncul kebutuhan untuk memisahkan kedua fungsi ini.

Pentingnya bobot CMO di mata CEO, tecermin dalam survei di mana sekitar seperlima responden (22%) di perusahaan sektor swasta melapor kepada Chief Marketing Officer (sangat sedikit BUMN memiliki CMO).

Mengukur kesuksesan

CEO menginginkan lebih dari sekadar peliputan media, namun dapatkah para para komunikator korporat menjawab tantangan tersebut?



Bagaimana para CEO menilai hasil pekerjaan departemen komunikasi korporat mereka? Bagaimana para CEO mengetahui bahwa departemen komunikasi melakukan pekerjaannya dengan baik dan memang layak mendapatkan alokasi anggaran yang diberikan?

Meskipun sebagian besar kepala departemen komunikasi korporat dalam survei ini mengatakan bahwa mereka menunjukkan keberhasilan mereka kepada CEO melalui kualitas liputan media yang diperoleh, tetapi, sebagian besar CEO tidak terlalu mementingkan hasil liputan media selama liputan tersebut tidak bersifat negatif.

Para CEO memiliki cara yang berbeda-beda dalam mengukur keberhasilan komunikasi, mulai dari metrik output yang tradisional dan sudah lawas seperti misalnya terbatas pada liputan media saja, hingga metrik yang lebih canggih seperti hasil survei pemangku kepentingan, dan *Net Promoter Score (NPS)*. Salah seorang CEO bahkan telah sepenuhnya mengesampingkan hasil liputan media, dan mengandalkan metrik pengukuran dampak komunikasi.

Seorang CEO mengatakan bahwa dirinya mengandalkan laporan bulanan liputan media, dengan memperhitungkan sentimen yang muncul, perbandingan dengan kompetitor, dan share of voice. Prioritasnya dalam komunikasi tampaknya adalah mengurangi proporsi berita negatif dan meningkatkan berita positif. Kemudian karena bisnisnya lebih bersifat *business-to-business (B2B)*, CEO ini juga tidak terlalu memperhatikan media sosial.

Sedangkan CEO lainnya masih menggunakan metrik liputan media yang biasa, tetapi telah

menyadari kekurangan metrik tersebut. *"Mengukur kesuksesan dalam komunikasi adalah pertanyaan yang sangat menarik karena masifnya media sosial dan menurunnya pengaruh media konvensional. Kami menggunakan beberapa alat (tools) untuk mengukur ini, tetapi kami akui ini adalah area yang perlu kami tinjau lebih lanjut,"* ucapnya.

CEO lainnya juga mengandalkan gabungan dari beberapa ukuran output seperti hasil liputan media. *"Namun, akhir-akhir ini, liputan media menjadi tidak terlalu penting karena media sosial memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap pola pikir dan persepsi,"* ujar salah satu dari mereka. Para CEO ini mengandalkan *social listening*, survei pemangku kepentingan, dan skor NPS. Mereka juga melakukan survei rutin terhadap karyawan mereka.

Pandangan para CEO ini sangat berbeda dengan respons dari para kepala departemen komunikasi korporat dalam survei ini.

Para kepala komunikasi korporat mengatakan bahwa mereka menggunakan metrik seperti analisis sentimen berita, *Advertising Value Equivalents* seperti *PR Values*, *engagement* dan jumlah klip media untuk menunjukkan tingkat keberhasilan komunikasi kepada dewan direksi mereka.

Namun demikian, ternyata metrik output seperti itu tidak berhasil memuaskan sebagian besar CEO, yang telah menyadari bahwa seharusnya ada cara yang lebih bermakna untuk mengukur dampak komunikasi terhadap bisnis mereka.

"Pada masa-masa awal bisnis, kami hanya mengacu pada jumlah reach dan followers, namun sekarang kami telah mulai bergeser

untuk berfokus pada engagement," ucap salah satu CEO. Hal ini sejalan dengan praktik di seluruh dunia untuk mengubah pengukuran komunikasi dari sekadar angka perolehan dalam output menjadi hasil (outcome) dan dampak (impact).

"Semakin banyak pelanggan yang terlibat dan berpartisipasi aktif (engage), semakin besar ketertarikan mereka terhadap suatu merek, dan oleh karena itu, semakin besar pula kemungkinan mereka untuk tidak hanya berbelanja produk kami, tetapi juga merekomendasikan kami kepada keluarga dan teman-teman mereka," tambahnya.

Secara impresif, salah seorang CEO telah beralih dari apa yang oleh beberapa komunikator profesional disebut sebagai metrik output dan metrik yang kosong/dangkal (vanity metrics) seperti liputan media, atau jumlah reach dan engagement, ke pengukuran dampak.

Metrik kesuksesan yang terpenting bagi CEO ini adalah jumlah pelanggan yang menggunakan produk perusahaannya. Untuk mendapatkan lebih banyak pelanggan, dia perlu memastikan bahwa upaya komunikasi yang dilakukan mampu menyelaraskan dan memotivasi stafnya untuk memiliki kesamaan misi dan tujuan. Staf pada dasarnya akan menjadi duta utama untuk mempromosikan produk.

Jadi, bagi perusahaannya, dampak yang ia pantau dan ukur untuk memastikan bahwa komunikasi berjalan dengan baik adalah tingkat pemahaman dan motivasi stafnya, dan tingkat kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap produk mereka. Jika kedua acuan metrik ini kuat, maka kesuksesan tersebut akan diiringi dengan pertumbuhan solid dari sisi jumlah pelanggan.

Meskipun para pemimpin komunikasi di korporasi

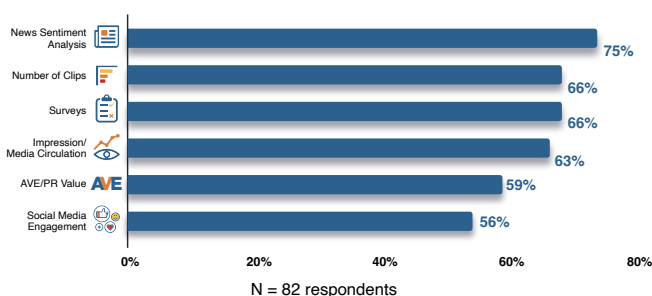
mengatakan bahwa saat ini masih menggunakan sebagian besar metrik output untuk mengukur dan mengevaluasi komunikasi, mayoritas dari mereka, terutama di sektor swasta, menyadari adanya kekurangan dari sistem tersebut.

Perubahan pemikiran ini sejalan dengan pandangan dari AMEC (Asosiasi Internasional untuk Pengukuran dan Evaluasi Komunikasi) bahwa cara pengukuran output seperti menggunakan AVEs sama saja bergantung pada metrik yang kosong/dangkal, dan tidak menunjukkan seperti apa sebenarnya peran komunikasi bagi perusahaan. AMEC menganjurkan pergeseran untuk mengukur kesuksesan upaya komunikasi ke dalam bentuk hasil (outcomes) dan dampak (impact).

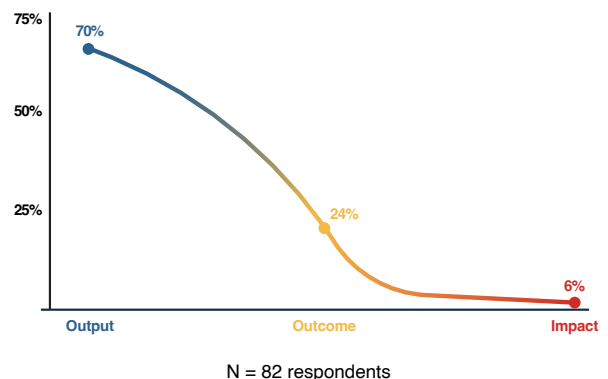
Mungkin karena alasan inilah 31% kepala komunikasi korporat di perusahaan-perusahaan mengatakan bahwa 'mendemonstrasikan dampak' saat ini merupakan tugas yang paling menantang. Tantangan lainnya adalah mengelola pemangku kepentingan (13%) dan manajemen reputasi (13%). Namun demikian, di antara para kepala komunikasi korporat di BUMN, tantangan untuk branding perusahaan (22%) menempati urutan tinggi, diikuti oleh manajemen pemangku kepentingan (18%) dan manajemen reputasi (14%).

Menariknya, upaya menunjukkan dampak komunikasi pada perusahaan, sebuah metrik akuntabilitas untuk kesuksesan komunikasi, memiliki prioritas yang sangat rendah di antara para pimpinan BUMN 8% sekarang dan 4% dalam dua tahun). Fokus para pimpinan BUMN pada pengembangan merek perusahaan (corporate brand building) bisa jadi merupakan cerminan arahan dari pemerintah untuk meningkatkan visibilitas perusahaan-perusahaan ini.

Top metrics used to measure communication success



Stages of measurement currently applied





Kesimpulan

Terdapat tiga hal utama yang dapat diambil oleh para kepala komunikasi korporat dari hasil survey ini.

1. Komunikasi internal perlu mendapat lebih banyak perhatian

Para kepala departemen komunikasi korporasi, sebagaimana tercermin dalam survei, tampaknya lebih mementingkan komunikasi eksternal dibandingkan komunikasi internal. Namun para CEO yang diwawancarai lebih mengapresiasi komunikasi internal. Mereka menekankan pentingnya menyatukan para karyawan untuk bergerak selaras dengan visi, nilai-nilai dan misi, jika perusahaan ingin mencapai tujuan bisnis.

Para CEO ini memandang komunikasi sebagai fungsi penting untuk memberikan dorongan yang kuat terhadap para karyawan, namun tidak serta merta melihat bahwa komunikasi korporat adalah disiplin yang tepat untuk melakukan tanggung jawab ini.

Para CEO juga tidak melihat bahwa departemen komunikasi korporat dapat melangkah lebih jauh dan menyusun kaliber strategis untuk masuk ke ranah komunikasi internal; karena peran untuk mendefinisikan pesan dan memastikan bahwa pesan tersebut beresonansi dengan karyawan telah diamanahkan ke Dewan Direksi dan bahkan ke *Chief Marketing Officer*.

Situasi ini tampaknya lebih jelas terjadi pada perusahaan-perusahaan yang baru didirikan atau perusahaan-perusahaan yang masih dalam tahap awal pertumbuhan dan pengembangan pangsa pasar. "Sadarilah bahwa komunikasi korporat bukanlah hal yang dipikirkan oleh banyak

CEO yang sedang berusaha membangun dan mengembangkan perusahaan mereka," saran seorang CEO.

Padahal, pada saat yang sama, disebutkan bahwa bersikap lebih proaktif dalam komunikasi internal akan meningkatkan status komunikasi korporat; meskipun secara umum beberapa CEO belum melihat manfaat dari komunikasi internal yang kuat. *"Berikan edukasi pada CEO Anda. Tidak semua dari CEO memahami pentingnya komunikasi. Tunjukkan kepada kami dampak komunikasi internal terhadap advokasi karyawan dan dampak tambahan yang ditimbulkannya di setiap tingkatan organisasi, baik itu dinilai secara internal maupun eksternal."*

Perbedaan perspektif ini membuka sejumlah pertanyaan kunci, di antaranya: Mengapa komunikasi perusahaan tidak lebih berorientasi pada komunikasi internal jika itu yang lebih diinginkan oleh para CEO? Apakah mereka berpikir bahwa komunikasi internal adalah fungsi di bawah Departemen Sumber Daya Manusia yang tidak boleh dilangkahi? Seberapa besar atau strategis peran yang harus dimainkan oleh komunikasi korporat dalam komunikasi internal?

2. Hasil liputan media sebagai satu-satunya ukuran kesuksesan adalah hambatan besar bagi komunikasi korporasi

Sebagian besar CEO yang diwawancarai memiliki pandangan yang masih kabur terkait upaya komunikasi korporasi untuk mendemonstrasikan nilai dan dampak (*value and impact*) terhadap organisasi mereka. Hal ini disebabkan oleh ketergantungan departemen

komunikasi pada liputan media sebagai acuan kesuksesan, dengan keyakinan bahwa jika masyarakat membaca atau mendengar tentang suatu perusahaan di media arus utama, masyarakat pasti akan mendapat informasi, dapat dipersuasi, dan sikap serta perilakunya akan berubah.

Para CEO umumnya sama sekali tidak terkesan dengan pendekatan ini. *“Orang sudah mulai menyadari kenyataan bahwa jika Anda mendapatkan liputan setengah halaman di, katakanlah, Kompas, dampaknya terhadap masyarakat umum akan sangat kecil,”* kata salah satu CEO.

“Tetapi tentu, mungkin masih ada dampak besar pada beberapa pemangku kepentingan tertentu secara spesifik. Saya tidak mengetahui secara pasti, sehingga komunikasi korporat perlu untuk memberi data dan fakta sebagai acuan sehingga saya dapat membuat keputusan yang tepat dalam komunikasi”.

“Sayangnya, para komunikator dalam perusahaan biasanya tidak memberikan data yang relevan, dan sekali lagi hasil liputan media tidak bisa memberi tahu saya, apa-apa saja yang perlu saya ketahui terkait pengelolaan pemangku kepentingan.”

“Mereka perlu membuktikan secara nyata kepada saya bagaimana komunikasi bisa berdampak pada bisnis saya, bukan sekadar memberi tahu (show me, not just tell me),” tambahnya. Banyak pimpinan departemen komunikasi korporat menyadari hal ini, dan mungkin karena alasan inilah mereka menyatakan dalam survei bahwa tantangan utama yang mereka hadapi saat ini adalah mendemonstrasikan sejauh apa dampak komunikasi.

Muncul kesan yang mendesak dalam hal ini, karena penggunaan liputan media sebagai tolok ukur keberhasilan secara terus-menerus dapat mengurangi kedudukan komunikasi korporat dalam organisasi atau perusahaan mereka.

“Jangan mencoba menunjukkan nilai tambah (added value) melalui pemberitaan media. Pandangan semacam itu berkontribusi besar dalam membuat posisi orang-orang di departemen komunikasi korporat tetap terpojok, karena tidak ada seorang pun di seluruh organisasi yang menyadari nilai pekerjaan mereka atau ingin berinvestasi di dalamnya,” kata salah satu CEO.

Pertanyaan-pertanyaan lanjutan yang terpantik kemudian adalah: Apa yang perlu diupayakan agar penyetaraan dengan *advertising* seperti PR Value? Siapa yang harus diyakinkan oleh departemen-departemen tersebut untuk melepaskan diri dari metrik tradisional ini? Apa yang akan terjadi jika departemen komunikasi korporasi tetap berpegang pada ukuran *output* ini?

3. Masa depan tampak cerah bagi divisi komunikasi di korporasi, namun syaratnya...

Salah satu CEO dalam wawancaranya mengatakan bahwa perusahaannya telah benar-benar menyadari bagaimana teknologi mengubah berbagai *touchpoints*, atau cara berkomunikasi, antara organisasinya dengan para pemangku kepentingannya. *“Teruslah berada di depan, mendahului perkembangan peran komunikasi perusahaan. Telah terjadi pergeseran dari sekadar mengamankan hasil liputan media yang positif, menjadi bagaimana setiap perusahaan dapat secara proaktif mengorkestrasi beragam metode komunikasi melalui berbagai macam touchpoints dengan para pemangku kepentingan masing-masing. Saya melihat pendekatan ini belum cukup dilakukan di divisi komunikasi korporasi”*

Menurut pandangan CEO ini, jika komunikasi korporasi dapat terus berada selangkah di depan serta membantu mengorkestrasi bagaimana sebuah organisasi dapat memanfaatkan *touchpoints* baru, maka *corporate communication* akan selalu memiliki peran strategis.

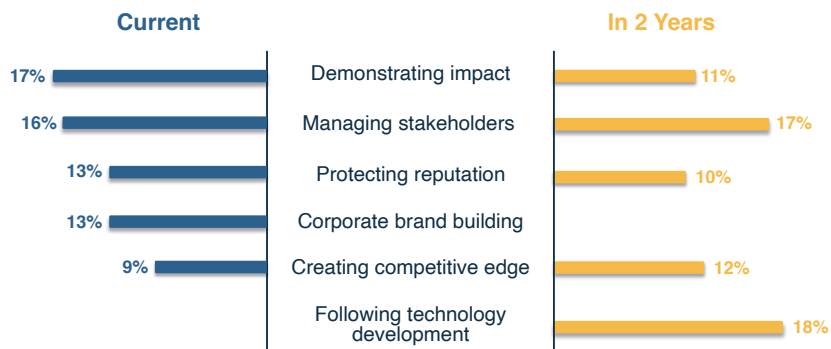
CEO lainnya menambahkan: *“Dunia telah menjadi terlalu rumit dan kita harus mampu mengejar perkembangannya”*. Ia mengatakan bahwa *corporate communication* seharusnya berada di garis depan dalam menganalisis perubahan dan kompleksitasnya, kemudian mampu menerjemahkannya menjadi rekomendasi, terkait apa yang dapat dilakukan oleh manajemen untuk dapat menavigasi masa depan yang semakin tidak stabil.

Berbagai pandangan tersebut senada dengan temuan dari pandangan industri bahwa peran *corporate communication* dapat berkembang menjadi peran jabatan Chief Communication Officer (CCO). COO akan memberi advis kepada perusahaan tentang berbagai perubahan dalam lingkungan masyarakat, apa arti perubahan tersebut bagi perusahaan, serta cara terbaik untuk bertindak dalam melewatinya, bahkan menemukan kesempatan bisnis baru untuk perusahaan berdasarkan pemahaman mereka terkait prospek dan lanskap yang terus berkembang.

Sebagai salah satu survei pertama yang pernah dilakukan terhadap praktik komunikasi korporat di Indonesia, survei ini telah menjadi sebuah perjalanan yang penuh pembelajaran bagi kami di Maverick dan RB Consulting.

Kami berharap pula, survei ini dapat memberikan gambaran mengenai kondisi komunikasi korporat di Indonesia dan, yang lebih penting lagi, dapat memicu diskusi menarik mengenai ke mana seharusnya arah peran komunikasi korporat di Indonesia.

Most challenging task for corporate communication heads



N = 82 respondents

Metodologi

Riset ini mengadopsi pendekatan kualitatif dan kuantitatif secara bersamaan, untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif atas sebuah subyek yang sangat jarang diteliti sebelumnya - kondisi *corporate communication* di Indonesia.

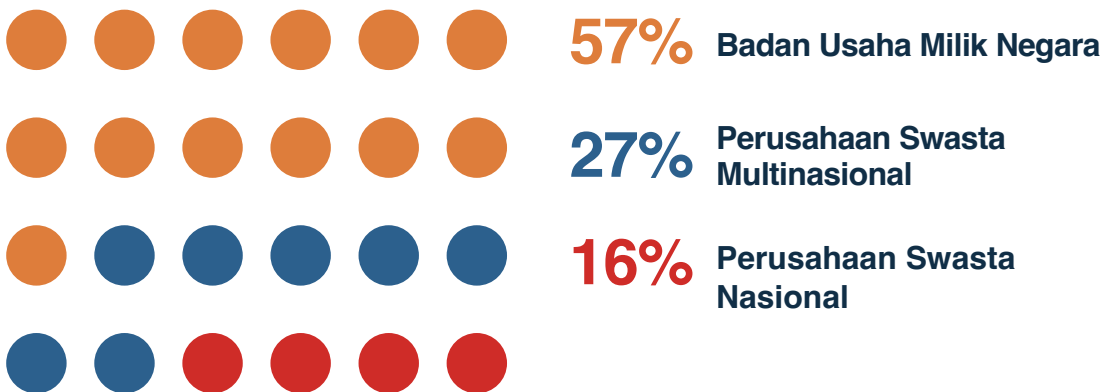
Pertama-tama, kami mengadakan survei daring terhadap 32 orang kepala *corporate communication* dari perusahaan swasta dan 50 orang dari Badan Usaha Milik Negara.

Untuk mendapatkan pemahaman secara kualitatif, wawancara mendalam juga dilakukan dengan lima CEO dari perusahaan swasta yang turut berpartisipasi.

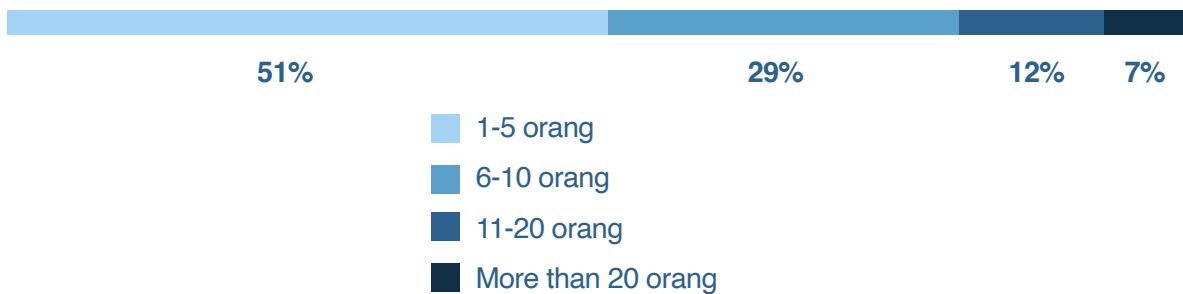
Laporan ini merupakan hasil dari kerjasama antara Maverick dan RB Consulting, firma *marketing research* yang dipimpin oleh Iwan Murty.



24 Industries



Corporate communications team size



Kontak

Maverick

Felicia Nugroho – felicia@maverick.co.id



RB CONSULTING
Research & Business Consulting

Iwan Murty – iwanmurty@rbconsult.co