

Efektivitas Komunikasi Internal Dan Keterikatan Kerja: Sebuah Kajian Pada Lingkungan Organisasi Modern

Effectiveness of internal communication and work attachment: A Study of the Modern Organizational Environment

Friyanka H. D. Sitorus*

Ifakultas Psikologi, Universitas Prima Indonesia, Indonesia

Disubmit: 27 Maret 2024; Diproses: 29 Maret 2024; Diaccept: 30 Maret 2024; Dipublish: 02 April 2024

*Corresponding author: friyankasitorus@unprimdn.ac.id

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan modal utama bagi suatu perusahaan padat karya. Salah satu faktor yang sangat potensial untuk menjadikan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan ialah keterikatan kerja. Untuk membangun keterikatan kerja dibutuhkan adanya hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh efektivitas komunikasi internal terhadap keterikatan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik accidental sampling yang melibatkan 200 karyawan tetap di sebuah perusahaan padat karya yang bergerak di bidang manufaktur. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterikatan kerja. Implikasi dari penelitian ini dapat membantu pihak perusahaan untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan dengan meningkatkan efektivitas komunikasi yang berlangsung di dalam perusahaan.

Kata Kunci: Keterikatan Kerja; Komunikasi Internal; Perusahaan Padat Karya.

Abstract

Human resources are the main capital for a labor-intensive company. One factor that has the potential to make human resources a competitive advantage for companies is work attachment. To build work attachment, a two-way relationship between employees and the company is needed. This study aims to examine the effect of the effectiveness of internal communication on employee work engagement. This study used a quantitative approach with accidental sampling techniques involving 200 permanent employees in a labor-intensive company engaged in manufacturing. The data analysis technique used is simple regression. The results of statistical analysis show that internal communication has a significant and positive effect on work attachment. The implications of this research can help companies to improve employee engagement by increasing the effectiveness of communication that takes place within the company.

Keywords: Work Attachment; Internal Communications; Labor-Intensive Enterprise.

DOI: <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v5i1.298>

Rekomendasi mensitasi :

Sitorus, F. H. D. (2024), Efektivitas Komunikasi Internal Dan Keterikatan Kerja: Sebuah Kajian Pada Lingkungan Organisasi Modern. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*, 5 (1): 139-146.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini, organisasi menghadapi berbagai kompetisi yang kompleks dalam mempertahankan bisnis mereka (Binci et al., 2022). Tantangan-tantangan tersebut dapat berasal dari berbagai sisi, baik dari dalam maupun luar organisasi, termasuk dalam bidang ekonomi, sosial-budaya, politik, hukum, teknologi, dan infrastruktur. Dalam konteks pencapaian tujuan dan target organisasi, situasi ini menekankan perlunya organisasi untuk menunjukkan kinerja yang optimal agar dapat tetap bersaing dan bahkan berkembang di pasar yang semakin kompetitif (Rozman et al., 2023).

Untuk tetap dapat bersaing, suatu organisasi wajib memiliki sejumlah sumber daya. Adapun sumber daya tersebut meliputi sumber-sumber fisik, keuangan, kemampuan memasarkan dan sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya tersebut, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling potensial untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Badakhshan et al., 2020). Dalam upaya membangun strategi yang menempatkan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitifnya, tujuan akhir yang harus dicapai ialah menciptakan karyawan yang *engaged* (Dale Carnegie & Associates, 2012).

Schaufeli dan Bakker (2004) mengemukakan bahwa organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan keterikatan kerja yang tinggi mampu mempertahankan dan meningkatkan performa meskipun kondisi di sekitarnya kurang kondusif.

PT. ABC merupakan sebuah perusahaan padat karya yang bergerak di bidang manufaktur yaitu pengolahan karet dengan hasil berupa ban untuk berbagai

kendaraan bermotor. Bila dilihat dari keadaan internal perusahaan, masih ditemui beberapa permasalahan yang menghambat pencapaian kinerja perusahaan yang optimal. Salah satunya tergambar dari keluhan yang disampaikan oleh pelanggan, antara lain ialah kecacatan produk, kesalahan pengemasan dan pengiriman.

Keluhan pelanggan terkait kecacatan produk, kesalahan pengiriman dan pengemasan produk menunjukkan kurang optimalnya kinerja perusahaan. Hal ini tentunya berkaitan erat dengan sumber daya manusia yang dimiliki PT. ABC dimana perusahaan ini merupakan perusahaan padat karya yang menggantungkan perjalanan proses bisnisnya pada sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

Menurut Markos dan Sridevi (2010), sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang tidak memiliki keterikatan kerja (*disengaged employee*) akan menghasilkan komitmen yang rendah, orientasi pelanggan yang rendah, persentase ketidakhadiran yang tinggi serta cenderung melakukan kesalahan dalam bekerja yang kemudian berpengaruh pada pencapaian kinerja organisasi. Hal ini kemudian akan memberikan dampak menurunnya semangat kerja karyawan bahkan hingga menurunnya produktivitas (Latukha et al., 2022).

Sementara, Kular, Gatenby, Rees, Soane dan Truss (2008) mengemukakan bahwa tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan memberikan hasil yang positif pada keberhasilan organisasi dimana suatu organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi diprediksi akan mengalami peningkatan dalam hal kepuasan pelanggan,

produktivitas dan profitabilitasnya. Bahkan, dalam kondisi yang kurang kondusif sekalipun, karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi mampu mempertahankan dan meningkatkan performa kerjanya (Schaufeli dan Bakker, 2004).

Dengan demikian, penting bagi PT. ABC untuk mengetahui sejauh mana tingkat keterikatan kerja para karyawannya dimana sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling potensial untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi agar dapat bertahan dalam persaingan pasar global (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2022).

Sejumlah peneliti mengemukakan bahwa komunikasi dan keterikatan karyawan sebagai dua pilar dari efektivitas organisasi (Mmutle, 2022; Otieno *et al.*, 2015; Bourne *et al.*, 2013; Morris, 2010). Komunikasi internal dikatakan sebagai salah satu kunci penggerak dalam membangun keterikatan kerja karyawan (Yates, 2006). Komunikasi merupakan salah satu faktor utama dari keberlangsungan sebuah organisasi dimana hampir keseluruhan kegiatan dalam organisasi melibatkan komunikasi (Mazzei, 2010). Dalam hal ini, organisasi yang memiliki komunikasi yang efektif dengan karyawannya akan memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih baik (Baumruk & Gorman, 2006; Yates, 2006).

Sejumlah penelitian lain juga menemukan bahwa komunikasi internal ditemukan memiliki hubungan yang positif dengan *employee engagement* dan komitmen organisasi (Carriere & Bourque, 2009; Taylor & Elsey 2005; Sopow, 2008; Sudhakar & Patil, 2006). Sejalan dengan penelitian oleh White, Vanc dan Stafford (2010) yang juga menemukan bahwa

komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan dan memberi karyawan rasa tanggung jawab yang lebih besar untuk mendukung organisasi pada level pribadi.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti tertarik untuk menguji pengaruh komunikasi internal terhadap *employee engagement* di PT X. Mengingat perusahaan ini merupakan perusahaan padat karya yang menggantungkan perjalanan proses bisnisnya pada SDM yang ia miliki, maka sangat penting untuk melihat tingkat *employee engagement* di dalamnya dalam upaya menjamin kesuksesan perusahaan menghadapi persaingan pasar global.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *accidental sampling* untuk pengambilan sampel penelitian. Sebanyak 200 karyawan tetap di PT. ABC dilibatkan sebagai partisipan dalam penelitian ini. Metode pengambilan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menyebarkan skala yang terdiri atas skala keterikatan kerja, skala persepsi dukungan organisasi dan skala komunikasi internal yang masing-masing terdiri dari 7 pilihan jawaban.

Peneliti menggunakan 7 pilihan jawaban pada setiap skala penelitian dengan tujuan untuk mengatasi keterbatasan titik tengah pada penggunaan skala likert dalam pilihan jawaban. Cummins & Gullone (2000) mengemukakan bahwa keterbatasan titik tengah dapat dikurangi dengan meningkatkan sensitivitas skala. Meningkatkan sensitivitas skala berarti meningkatkan jumlah pilihan skala. Beberapa peneliti menunjukkan bahwa

peningkatan sensitivitas skala dapat menurunkan kecenderungan untuk memilih titik tengah (Matell & Jacoby, 1972; Cummins & Gullone, 2000; Tsang, 2012). Selanjutnya dikatakan bahwa pilihan titik tengah cenderung lebih sering terjadi pada skala 3 pilihan dan skala 5 pilihan, tetapi berkurang pada skala dengan 7 pilihan.

Skala keterikatan kerja terdiri dari 14 aitem dengan 7 pilihan jawaban mulai dari tidak pernah hingga selalu. Reliabilitas skala keterikatan kerja yang diperoleh dari uji terpakai menggunakan metode Cronbach's Alpha adalah 0.847 dengan nilai validitas konstruk yang bergerak dari angka 0.50 hingga 0.80.

Skala komunikasi internal terdiri dari 14 aitem dengan 7 pilihan jawaban mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Reliabilitas skala komunikasi internal yang diperoleh dari uji terpakai menggunakan metode Cronbach's Alpha adalah 0.873 dengan nilai validitas konstruk yang bergerak dari angka 0.503 hingga 0.847.

Metode analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisa statistika yaitu *regression* dengan menggunakan bantuan program SPSS *version 16 for windows*. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis maka dilakukan terlebih dahulu uji asumsi yang juga menggunakan bantuan program SPSS *version 16 for windows*. Adapun uji asumsi yang dilakukan adalah uji normalitas, uji linieritas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi dan uji multikolinieritas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penormaan skor pada tiap skala penelitian, peneliti menggunakan tiga kategori. Skala keterikatan kerja

memiliki nilai rata-rata sebesar 57.94, dimana skor ini tergolong pada kategori tinggi yang berarti sebagian besar subjek penelitian memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi. Skala komunikasi internal memiliki rata-rata sebesar 68 dimana skor ini tergolong pada kategori sedang yang berarti sebagian besar subjek menilai bahwa komunikasi internal yang berlangsung cukup efektif.

Hipotesis pada penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif komunikasi internal terhadap keterikatan kerja. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan analisa regresi sederhana. Dari hasil uji statistik regresi sederhana antara pengaruh komunikasi internal dengan keterikatan kerja diperoleh hasil seperti tabel di bawah ini:

Hasil Model Regresi Komunikasi Internal terhadap Keterikatan Kerja

Model		Mean Square	F	Sig.
Komunikasi Internal*	Regression	9997.320	77.961	0.000
Keterikatan Kerja	Residual	128.235		

Berdasarkan tabel 4.11, dihasilkan F sebesar 77.961 dengan tingkat signifikansi (p) sebesar 0.000. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Untuk mengetahui besarnya pengaruh komunikasi internal terhadap keterikatan kerja, dilakukan uji determinasi R dengan hasil seperti pada tabel berikut:

Hasil Uji Determinasi R Komunikasi Internal Terhadap Keterikatan Kerja

Model	R	R Square	Adjusted Square	RStd. Error of the Estimate
Komunikasi Internal*	0.531	0.281	0.278	11.32411
Keterikatan Kerja				

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat nilai R sebesar 0,531 yang bernilai

positif yang berarti terdapat pengaruh positif antara komunikasi internal dan keterikatan kerja, artinya semakin efektif komunikasi internal yang dirasakan karyawan PT. ABC maka semakin tinggi juga tingkat keterikatan kerja.

Hasil pengujian hipotesis di atas didukung oleh hasil penelitian dari nilai koefisien determinan (*adjusted R square*) yaitu sebesar 0.278, artinya sumbangan variabel komunikasi internal terhadap keterikatan kerja adalah sebesar 27.8% sedangkan sisanya sebesar 72.2% dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model penelitian. Dengan demikian, dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pada penelitian ini diterima, komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin efektif komunikasi internal yang berlangsung di PT. ABC, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja. Begitu pula sebaliknya, komunikasi internal yang berlangsung tidak efektif akan menurunkan tingkat keterikatan kerja.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan Thomson dan Hecker (2000) yang menemukan bahwa tingkat efektivitas komunikasi internal akan berpengaruh secara positif terhadap tingkat keterikatan karyawan. Semakin efektif komunikasi internal yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan. Dalam hal ini kualitas komunikasi internal yang baik akan mendorong perilaku yang mendukung

organisasi yang merujuk pada sikap positif terhadap tujuan strategis organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya komunikasi dua arah yang berlangsung efektif antara atasan dan bawahan. Sejumlah penelitian juga menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif antara manajemen dan para karyawan menciptakan keterikatan kerja yang lebih tinggi. Sebagai contoh, suatu survei yang dilakukan oleh Chartered Institute of Personnel and Development (2006) mengemukakan bahwa para pekerja menghargai kesempatan yang diberikan kepada mereka untuk membagikan pendapat dan opini mereka pada manajemen. Hal ini merupakan faktor yang sangat penting dalam mendorong keterikatan kerja. Selanjutnya, ketika manajemen menerima apa yang diberitahukan oleh para karyawan tentang apa yang sedang terjadi dalam organisasi, kemudian dapat membangun keterikatan kerja yang lebih tinggi.

Selanjutnya, Alfes, Truss, Soane, Rees dan Gatenby (2010) mengemukakan bahwa komunikasi yang positif khususnya kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk menyuarakan pendapatnya merupakan faktor penting yang mempengaruhi keterikatan kerja. Kesempatan menyuarakan pendapat membuat karyawan merasa sangat dilibatkan dalam organisasi dan ingin berpartisipasi lebih terhadap organisasi (Budd, Gollan & Wilkinson, 2010). Karyawan yang merasakan pengalaman komunikasi yang positif akan melihat diri mereka satu dengan organisasi (De Ridder & Human, 2004). Hal ini kemudian diwujudkan melalui pekerjaannya dimana karyawan yang merasa puas dengan kesempatan

yang diberikan kepadanya akan bersikap positif dan menunjukkan keterikatan kerja (Ruck, 2012).

Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll dan Burnett (2006) mengidentifikasi tiga faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja pada karyawan, yaitu adanya kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau pandangan kepada atasan, memperoleh informasi yang bisa diandalkan terkait perusahaan serta memiliki manajer yang berkomitmen terhadap organisasi. Sejalan dengan penelitian ini dimana komunikasi internal mempengaruhi keterikatan kerja. Adapun aspek di dalam komunikasi internal yang digunakan dalam penelitian ini sejalan dengan penemuan di atas yaitu meliputi komunikasi dari atasan kepada bawahannya, kualitas dan reliabilitas informasi serta kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk berkomunikasi kepada atasannya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pada karyawan tetap level staff di PT. ABC. Hal ini berarti semakin efektif komunikasi internal yang berlangsung di PT. ABC maka semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan.

Pada penelitian ini, rata-rata karyawan tetap level staff di PT. ABC menganggap bahwa komunikasi yang berlangsung di PT. ABC cukup efektif dan masih ada sebagian yang menganggap kurang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa PT. ABC masih memiliki celah untuk meningkatkan efektivitas komunikasi yang

berlangsung di dalam perusahaan untuk meningkatkan tingkat keterikatan kerja karyawan. Dalam rangka meningkatkan efektivitas komunikasi internal di PT. ABC, dapat diwujudkan dengan membangun komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan, adanya transparansi dan reliabilitas dalam hal pertukaran informasi terkait isu-isu di dalam perusahaan serta adanya kesempatan yang diberikan oleh pihak manajemen kepada karyawan untuk menyuatkan pendapatnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., Gatenby, M. (2010). *Creating an engaged workforce, findings from the kingston employee engagement consortium project, research report*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Allen, N. J., & Meyer, J. D. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49(3), 252-276.
- Badakhshan, P., Conboy, K., Grisold, T., & Vom Brocke, J. (2020). Agile business process management: a systematic literature review and an integrated framework. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1505-1523. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2018-0347>.
- Baumruk, R., & Gorman, B. (2006). *Why managers are crucial to increasing engagement*. Melcrum Publishing, 24-27.
- Binci, D., Cerruti, C., Masili, G., & Paternoster, C. (2022). Ambidexterity and agile project management: an empirical framework. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2022-0011>.
- Budd, J. W., Gollan, P. J., Wilkinson, A. (2010) New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations* 63(3), 303.
- Kafetzopoulos, D., & Gotzamani, K. (2022). The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2021-0148>

- Kang, J. Y., Lee, M. K., Fairchild, E. M., Caubet, S. L., Peters, D. E., Beliles, G. R., & Matti, L. K. (2020). Relationships among organizational values, employee engagement, and patient satisfaction in an academic medical center. *Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes*, 4(1), 8–20. <https://doi.org/10.1016/j.mayocpiqo.2019.08.001>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. New York: John Wiley
- Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti L. & Mura, M. (2013). “Generating Organisational Performance: The Contributing Effects Of Performance Measurement And Human Resource Management Practices”. *International Journal Of Operations & Production Management*. Vol. 33 No. 11/12, Pp. 1599–1622. DOI 10.1108/IJOPM-07-2010-0200
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2006). *Recruitment, retention and turnover. Annual Survey Report*, 1–39.
- Cummins, R. A., & Gullone, E. (2000). Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement. Paper presented at the Proceedings, Second International Conference on Quality of Life, Singapore: National University of Singapore.
- Dale Carnegie & Associates. (2012). *What drives employee engagement and why it matters*. Dale Carnegie Training White Paper, 1–6.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108–119.
- De Ridder, J. & Human, A. (2004). Organizational communication and supportive employees. *Resource Management Journal*, 14 (3), 20–30.
- Dennis, H. (1975). The construction of a managerial communication climate inventory of use in complex organization. Paper presented at a meeting of the International Communication Association, Chicago, IN.
- Goldhaber, G. M. (1986). *Organizational communication*. Jakarta : Erlangga.
- Hannegan, C. (2004). Employees as reputation makers. *Strategic Communication Management*, 8(6), 5.
- Hardaker, S. & Fill, C. (2005). Corporate services brands: The intellectual and emotional engagement of employees. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 365–376.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. Working Paper Series. Kingston Bussiness School, 1–33.
- Latukha, M., Zhang, Y., Panibratov, A., Arzhanykh, K., & Rysakova, L. (2022). Talent Management Practices For Firms’ Absorptive Capacity In A Host Country: A Study Of The Chinese Diaspora In Russia. *Critical Perspectives On International Business*. <https://doi.org/10.1108/Cpoib-07-2020-0099>
- Matell, M. S., & Jacoby, J. (1972). Is there an optimal number of alternatives for likert scale effects of testing time and scale properties? Effects of testing time and scale properties. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 506–509.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221–234.
- Mmutle, T. (2022). (Re-)Positioning And Recognising The Influence Of Internal Communication On Employee Engagement For Maximum Organisational Performance, *Communicare: Journal For Communication Studies In Africa*, 41(1), 46–62. <https://doi.org/10.36615/jcsa.v41i1.1395>
- Otieno, B., Waiganjo, E.W. & Njeru, A. (2015). “Effect Of Employee Communication On Organisation Performance In Kenya’s Horticultural Sector”. *International Journal Of Business Administration*, Vol. 6, No. 2. URL: <http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v6n2p138>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. UK: The Institute for Employment Studies.
- Rozman, M., Tominc, P., & Strukejl, T. (2023). Competitiveness Through Development Of Strategic Talent Management And Agile Menagement Ecosystems. *Global Journal Of Flexible Systems Management*, 24(3), 373 – 393).
- Ruck, K. (2012). *Developing Internal Communication Practice That Supports Employee Engagement*. Diunduh dari <http://www.pracademy.co.uk/wp->

- content/uploads/2012/07/Developing-Internal-Communication-Practice-That-Supports-Employee-Engagement-July-2012.pdf.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Utrecht work engagement scale. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Sopow, E. (2008). The communication climate change at RCMP. Melcrum Publishing, 12, 20-23.
- Sudhakar, B., & Patil, S. (2006). Measuring up. Communication World, 32-35.
- Tkalac Vercic, A. (2017). Engaging employees through internal communication. Public Relations Review, <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Tucker, M. L., Meyer, G. D., & Westerman, J. W. (1996). Organization communication: Development of internal strategic competitive advantage. Journal of Business Communication, 33(1), 51-69.
- Thomson, K. & Hecker, L. (2000). Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. Journal of Communication, 5(1), 48-58.
- Tsang, K.K. (2012). The use of midpoint on likert scale: The implications for educational research. Hong Kong Teacher's Centre Journal, 11, 121-130.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). Working life: Employee attitudes and engagement. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction and sense of community: The effect of personal influence. Journal of Public Relations Research, 22, 65-84.