

## **FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN KECEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK BARU**

**Amelia Ikayanti<sup>9</sup>**

### *Abstract*

*This research focuses on the factors - factors that affect organizational learning and new product development speed. This research seeks to examine whether the communication frequency, bi-directional communication, and communication quality can affect the organizational learning through functional conflict, and to examine whether the organizational learning can affect the new product development speed. In addition, this study also intends to seek the support of empirical evidence on the effect of communication frequency of functional conflict. Based on the analysis of the respondents (new product development team members who have been involved in the new product development process), the communication frequency, bi-directional communication, and communication quality can improve functional conflict. The increased of functional conflict will then improve organizational learning. Then ultimately, the increased of organizational learning will increase the new product development speed.*

**Keywords :** *communication frequency, bi-directional communication, communication quality, functional conflict, organizational learning, and new product development speed.*

### **1. PENDAHULUAN**

Selama 30 tahun terakhir, pengembangan produk baru telah menjadi fokus akademik dan manajerial yang signifikan. Banyak peneliti yang berusaha mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai faktor - faktor yang mempengaruhi keberhasilan pengembangan produk baru (Cooper, 1979; Ayers, Dahlstrom, dan Skinner, 1997; Lynn dan Akgun, 2003, diungkapkan dalam Rama dan Massey, 2007). Meskipun penelitian mengenai faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan pengembangan produk baru telah banyak dilakukan, tetapi penelitian mengenai kecepatan pengembangan produk baru itu langka (Kessler dan Chakrabarti, 1996, dalam Rama dan Massey, 2007). Padahal kecepatan pengembangan produk baru juga penting bagi perusahaan.

Karena kecepatan pengembangan produk baru begitu penting, maka faktor – faktor yang bisa meningkatkan kecepatan pengembangan produk baru harus dicari. Penelitian Rama dan Massey (2007) meneliti dampak komunikasi terhadap kecepatan pengembangan produk baru dan pembelajaran organisasi. Hasil penelitian ternyata menunjukkan bahwa komunikasi akan mempengaruhi kecepatan pengembangan produk baru melalui pembelajaran organisasi. Karena ingin menyempurnakan hasil penelitian Rama dan Massey tersebut, maka penelitian ini kemudian diadakan. Menurut Rama dan Massey, kelemahan penelitiannya adalah hanya berkonsentrasi terhadap efek dari komunikasi. Karena itulah penelitian ini akan meneliti faktor lain, yaitu konflik, yang

---

<sup>9</sup> Alumni Prodi Akuntansi, FEB Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

mungkin dapat mempengaruhi kecepatan pengembangan produk baru dan pembelajaran organisasi.

Di dalam proses pengembangan produk baru, konflik adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari. Hal ini dikarenakan proses pengembangan produk baru dikerjakan oleh sebuah tim, yang anggotanya berasal dari berbagai departemen yang berbeda. Perbedaan anggota tim pengembangan produk baru nantinya akan menimbulkan adanya saling ketergantungan kerja, perbedaan tujuan, perbedaan persepsi, dan tuntutan yg meningkat akan spesialis. Faktor - faktor inilah yang akan menimbulkan konflik (Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske, 2003).

Timbulnya konflik tentunya akan menimbulkan dampak bagi tim pengembangan produk baru. Menurut menurut pandangan kontemporer diberbagai literatur, konflik memiliki dua dampak, disfungsional dan fungsional. Konflik disfungsional adalah pertentangan atau interaksi di antara kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi upaya pencapaian tujuan perusahaan. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske, 2003). Karena itulah, ada kemungkinan konflik disfungsional akan menurunkan pembelajaran organisasi. Penurunan pembelajaran organisasi tentunya akan menurunkan kecepatan pengembangan produk baru. Sebaliknya, konflik fungsional adalah pertentangan diantara kelompok, yang mempertinggi atau menguntungkan kinerja perusahaan. Ketika konflik berfokus pada tugas, perdebatan yang membangun dapat meningkatkan pembuatan keputusan dan hasilnya. Tidak hanya itu, saat konflik fungsional hadir, orang merasa bebas untuk mengekspresikan pendapat mereka, dan menantang ide, keyakinan, dan asumsi orang lain (Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske, 2003). Karena itulah, ada kemungkinan konflik fungsional akan meningkatkan pembelajaran organisasi. Peningkatan pembelajaran organisasi tentunya akan menaikkan kecepatan pengembangan produk baru.

Dampak konflik sebenarnya bisa ditanggulangi oleh komunikasi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske, 2003). Penelitian Massey dan Dawes (2004) telah membuktikan hal tersebut. Menurut penelitian mereka, komunikasi yang berkualitas dan komunikasi dua arah akan meningkatkan konflik fungsional. Akan tetapi sebaliknya, komunikasi yang sering dilakukan ternyata justru akan meningkatkan konflik disfungsional. Sebenarnya hasil penelitian tersebut tidak konsisten dengan penelitian Massey dan Kyriazis (2006). Menurut penelitian Massey dan Kyriazis (2006), konflik fungsional dapat ditingkatkan oleh komunikasi yang berkualitas, komunikasi dua arah, dan juga komunikasi yang sering dilakukan.

Ketidak konsistenan kedua hasil penelitian tersebut membuat penelitian ini menguji kembali efek komunikasi terhadap konflik. Selain itu, penelitian ini juga akan meneliti efek komunikasi dan konflik terhadap pembelajaran organisasi, serta efek pembelajaran organisasi terhadap kecepatan pengembangan produk baru.

## **2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Teori Integratif**

Merupakan teori yang dikemukakan oleh Richard Farace, Peter Monge, dan Hamish Russel (1977). Mereka mendefinisikan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri atas dua orang atau lebih, ada saling ketergantungan, input, proses, dan output. Kelompok ini berkomunikasi dan bekerja sama untuk menghasilkan hasil akhir dengan menggunakan energi, informasi, dan bahan – bahan lain dari lingkungan. Salah satu sumber daya penting dalam organisasi adalah informasi. Dengan menggunakan teori informasi sebagai dasar, Farace dan rekannya mendefinisikan informasi dalam pengertian

untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika orang mampu untuk memperkirakan pola – pola yang akan terjadi dalam aliran tugas dan hubungan – hubungannya, ketidakpastian dapat dikurangi dan informasi dapat diperoleh. Komunikasi pun sebagian merupakan pengurai ketidakpastian melalui informasi karena komunikasi mencakup penggunaan ‘bentuk – bentuk simbolis’ umum yang saling dimengerti oleh partisipasinya (Khaerul Umam, 2010).

### **Teori Kebutuhan Motivasi yang dipelajari**

David C. McClelland (1961) telah mengajukan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari yang erat hubungannya dengan konsep belajar. Teori yang mengatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhan. Kebutuhan tersebut berupa kebutuhan berprestasi (n ach), kebutuhan berafiliasi (n aff), dan kebutuhan berkuasa (n pow). Kebutuhan seseorang tersebut dapat dipelajari dari kebudayaan suatu masyarakat. Menurut Mc Clelland, ketika suatu kebutuhan kuat berada dalam diri seseorang, efeknya adalah memotivasi dia untuk menggunakan tingkah laku yang mengarah pada pemuasan kebutuhan.

### **Komunikasi**

Komunikasi merupakan sarana utama dalam memproses informasi, mengurangi ambiguitas, dan mengkoordinasikan tindakan (Johnson, dalam Massey dan Dawes, 2004). Dalam penelitian ini, terdapat tiga dimensi komunikasi, yaitu : frekuensi komunikasi, komunikasi dua arah, dan kualitas komunikasi. Frekuensi komunikasi didefinisikan sebagai intensitas arus informasi antar manajer atau dari manajer ke anggota tim melalui pertemuan, laporan, dan percakapan telepon selama proyek pengembangan produk baru (Van de Ven dan Ferry, dalam Rama dan Massey, 2007). Komunikasi dua arah didefinisikan sebagai sejauh mana ada umpan balik dalam komunikasi antara anggota tim pengembangan produk baru (Fisher, Maltz, dan Jaworski, dalam Massey dan Kyriazis, 2006). Sedangkan kualitas komunikasi didefinisikan sebagai seberapa masuk akal, mudah dipahaminya, dan bergunanya informasi yang disediakan untuk penyelesaian pengembangan produk baru (Moenaert et al, dalam Massey dan Dawes, 2004).

### **Konflik**

Salah satu tantangan utama dalam mengkoordinasi anggota tim pengembangan produk baru adalah konflik (Jones, Hesterly, dan Borgatti, dalam Massey dan Kyriazis, 2006). Pandangan kontemporer diberbagai literatur menjelaskan bahwa konflik memiliki dua dampak, disfungsional dan fungsional. Konseptualisasi asli dari konflik adalah disfungsional (Pondy, dalam Massey dan Kyriazis, 2006). Konflik disfungsional adalah pertentangan atau interaksi di antara kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi upaya pencapaian tujuan perusahaan. Konflik disfungsional akan menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja, dengan cara mengalihkan perhatian anggota kelompok dari tugas penting mereka. Sebaliknya, konflik fungsional adalah pertentangan diantara kelompok, yang mempertinggi atau menguntungkan kinerja perusahaan. Ketika konflik berfokus pada tugas, perdebatan yang membangun dapat meningkatkan pembuatan keputusan dan hasilnya (Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske, 2003).

### **Pembelajaran Organisasi**

Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilaku organisasi untuk mencerminkan pembelajaran pengetahuan baru (Garvin, dalam Rama dan Massey, 2007). Pembelajaran organisasi telah diperhatikan sebagai strategi penting untuk mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif, khususnya selama pengembangan produk baru. Pembelajaran organisasi dapat digunakan untuk mengelola ketidakpastian lingkungan dan meningkatkan kecepatan pengembangan produk baru, yang nantinya akan meningkatkan keunggulan perusahaan. Karena itulah peningkatan pembelajaran organisasi menjadi strategi penting bagi perusahaan.

### **Kecepatan Pengembangan Produk Baru**

Kecepatan pengembangan produk baru itu juga harus diperhatikan karena kondisi lingkungan akan menciptakan siklus hidup produk yang pendek (Rosenau, dalam Rama dan Massey, 2007). Oleh karena itu, organisasi harus bisa memperkenalkan produk barunya ke pasar secara cepat (Griffin dan McDonough, dalam Rama dan Massey, 2007). Semakin cepat organisasi dapat memperkenalkan produk-produknya ke pasar, semakin besar kesempatan organisasi dalam mengeksplorasi laba dari keuntungan langkah pertama (Zahra dan Ellor; Wind dan Mahajan, dalam Rama dan Massey, 2007).

Kecepatan pengembangan produk baru telah dikonseptualisasikan dalam tiga cara yang berbeda. Yang pertama melibatkan perbandingan perbedaan waktu antara waktu penyelesaian proyek yang sebenarnya dengan waktu proyek yang direncanakan. Yang kedua melibatkan perbandingan perbedaan waktu dari satu proyek dengan proyek lain. Konseptualisasi ketiga melibatkan perbedaan kecepatan antara konsepsi dan pengenalan produk ke pasar (Ali, Krapfel, dan Labahn, dalam Rama dan Massey, 2007). Penelitian ini mengadopsi definisi ketiga. Hal ini dikarenakan : tidak seperti definisi konseptual yang pertama dan kedua, definisi ketiga dari kecepatan adalah yang paling diterima secara luas dalam literatur pemasaran (misalnya Griffin; Ittner dan arcker, dalam Rama dan Massey, 2007).

### **Konflik Fungsional Memediasi Frekuensi Komunikasi; Komunikasi Dua Arah; Kualitas Komunikasi dan Pembelajaran Organisasi**

Teori yang mendasari hipotesis hubungan antara komunikasi, konflik, dan pembelajaran organisasi pada penelitian ini adalah teori integratif yang dikemukakan oleh Richard Farace, Peter Monge, dan Hamish Russel. Teori integratif mendefinisikan informasi dalam pengertian untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika orang mampu untuk memperkirakan pola – pola yang akan terjadi dalam aliran tugas dan hubungan – hubungannya, ketidakpastian dapat dikurangi dan informasi dapat diperoleh. Komunikasi pun sebagian merupakan pengurai ketidakpastian melalui informasi karena komunikasi mencakup penggunaan “bentuk – bentuk simbolis” umum yang saling dimengerti oleh partisipasinya.

Hubungan antara komunikasi dan konflik telah diteliti oleh Massey dan Dawes (2004) dan Massey dan Kyriazis (2006). Menurut Massey dan Dawes (2004), frekuensi komunikasi; komunikasi dua arah; dan kualitas komunikasi akan mempengaruhi konflik disfungsional maupun konflik fungsional. Kemudian hasil penelitian Massey dan Kyriazis (2006) membuktikan bahwa frekuensi komunikasi dan komunikasi dua arah dapat mempengaruhi konflik fungsional, sedangkan kualitas komunikasi dapat mempengaruhi konflik disfungsional maupun konflik fungsional. Sementara itu, hubungan antara komunikasi dan pembelajaran organisasi telah diteliti oleh Rama dan Massey (2007).

Menurut hasil penelitian tersebut, frekuensi komunikasi; komunikasi dua arah; dan kualitas komunikasi dapat mempengaruhi pembelajaran organisasi.

Berdasarkan teori integratif dan bukti – bukti empiris yang ada, dapat disimpulkan bahwa frekuensi komunikasi, komunikasi dua arah, dan kualitas komunikasi dapat mempengaruhi konflik fungsional dan pembelajaran organisasi. Komunikasi merupakan sarana utama dalam memproses informasi, mengurangi ambiguitas, dan mengkoordinasikan tindakan. Semakin sering komunikasi dilakukan, semakin ada umpan balik dalam komunikasi, serta semakin berkualitasnya komunikasi yang terjadi didalam pengembangan produk baru akan meningkatkan pembelajaran organisasi melalui konflik fungsional. Semakin sering komunikasi dilakukan, semakin anggota tim pengembangan produk baru mengenal dan memahami “bentuk – bentuk simbolis umum komunikasi” yang biasa digunakan oleh teman - temannya. Penguasaan “bentuk – bentuk simbolis umum komunikasi” dapat membantu anggota tim pengembangan produk baru untuk menangkap dan memahami informasi yang hendak disampaikan melalui proses komunikasi. Komunikasi yang sering dilakukan juga akan meningkatkan proses penyaluran informasi di antara anggota tim pengembangan produk baru. Komunikasi dua arah harus dilakukan karena tanpa adanya umpan balik, maka tidak akan ada proses penyaluran informasi di antara anggota tim pengembangan produk baru. Kualitas komunikasi tentunya juga penting bagi proses pengembangan produk baru. Apabila informasi yang terkandung di dalam proses komunikasi tidak masuk akal; tidak mudah dimengerti; dan tidak berguna, maka proses pengembangan produk baru akan menjadi terhambat.

Informasi yang lengkap dan berkualitas sangat penting bagi proses pengembangan produk baru. Hal ini dikarenakan informasi dapat digunakan untuk memperkirakan pola – pola yang akan terjadi dalam proses pengembangan produk baru. Kemampuan memperkirakan pola – pola yang akan terjadi dalam proses pengembangan produk baru dapat mempengaruhi ketidakpastian dalam proses pengembangan produk baru. Ketidakpastian akan membuat anggota tim tidak dapat mengetahui atau memahami tugas mereka masing – masing dengan baik. Pemahaman akan tugas masing – masing dapat mempengaruhi proses interaksi dan pertentangan di dalam anggota tim pengembangan produk baru. Apabila anggota tim memahami tugas mereka dengan baik, maka anggota tim pengembangan produk baru dapat melakukan diskusi yang berfokus pada tugas dan bersifat membangun. Proses interaksi atau pertentangan yang menguntungkan ini tentunya akan membantu proses pengumpulan dan pentransferan pengetahuan, serta proses pemodifikasian perilaku organisasi untuk mencerminkan pembelajaran pengetahuan. Dengan demikian, perumusan hipotesis berupa :

**H<sub>1</sub> : Frekuensi komunikasi akan mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui konflik fungsional.**

**H<sub>2</sub> : Komunikasi dua arah akan mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui konflik fungsional.**

**H<sub>3</sub> : Kualitas komunikasi akan mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui konflik fungsional.**

### **Pembelajaran Organisasi Mempengaruhi Kecepatan Pengembangan Produk Baru**

Hubungan antara pembelajaran organisasi dan kecepatan pengembangan produk baru didukung oleh teori kebutuhan motivasi yang dipelajari. Teori tersebut mengatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhannya. Kebutuhan

tersebut berupa kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan berkuasa. Kebutuhan seseorang tersebut dapat dipelajari dari kebudayaan suatu masyarakat.

Berdasarkan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari dan hasil penelitian Rama dan Massey (2007), dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi mempengaruhi kecepatan pengembangan produk baru. Dalam era globalisasi ini, kecepatan pengembangan produk baru sangat penting bagi perusahaan. Semakin cepat perusahaan meluncurkan produk barunya ke pasar, makin besar kemungkinan perusahaan untuk menguasai pasar. Kebutuhan perusahaan akan kecepatan pengembangan produk baru membuat tim pengembangan produk baru terus dituntut untuk mempercepat proses pengembangan produk baru. Untuk bisa memenuhi kebutuhan akan kecepatan pengembangan produk baru tersebut, anggota tim pengembangan produk baru tentunya harus mengetahui keadaan pasar (demi mendapatkan informasi mengenai karakteristik produk yang diinginkan konsumen) dan melakukan pemodifikasian terhadap proses pengembangan produk baru. Semakin cepat anggota tim pengembangan produk baru menciptakan; memperoleh; dan mentransfer pengetahuan, semakin cepat pula proses pemodifikasian perilaku tim pengembangan produk baru. Dengan mempercepat proses pemodifikasian perilaku, maka kecepatan kinerja tim pengembangan produk baru juga akan meningkat. Peningkatan kinerja tim pengembangan produk baru tersebut nantinya akan mempengaruhi perbedaan kecepatan antara konsepsi dan pengenalan produk ke pasar. Dengan demikian, perumusan hipotesis berupa :

**H<sub>4</sub> : Pembelajaran organisasi akan mempengaruhi kecepatan pengembangan produk baru.**

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah semua perusahaan manufaktur skala menengah besar yang berada di : Provinsi Jawa Tengah (kota : Semarang, Solo, Ambarawa, Bawen, Pekalongan), Provinsi Jawa Timur (kota : Surabaya), dan Provinsi Jakarta (kota : Jakarta).

Sampel dalam penelitian ini adalah anggota tim pengembangan produk baru perusahaan manufaktur yang sudah pernah terlibat dalam proses pengembangan produk baru dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Dari sejumlah perusahaan yang terdapat di kota Semarang; Solo; Ambarawa; Bawen; Pekalongan; Surabaya; dan Jakarta, ada 124 perusahaan yang bersedia berpartisipasi. Dari tiap perusahaan, 1 orang anggota tim pengembangan produk baru yang sudah pernah terlibat dalam proses pengembangan produk baru akan diminta untuk mengisi 1 buah kuesioner penelitian. Dengan demikian sampel penelitian ini berjumlah 124 orang responden.

#### **3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

##### **3.2.1. Frekuensi komunikasi**

Frekuensi komunikasi dalam penelitian ini merupakan persepsi mengenai intensitas arus informasi antar manajer atau dari manajer ke anggota tim melalui pertemuan, laporan, dan percakapan telepon selama proyek pengembangan produk baru. Pengukuran variabel ini menggunakan skala

numeric yang bertipe skala interval. Jawaban responden akan diukur ke dalam tujuh poin skala, yang berupa angka 1 untuk “sangat tidak setuju” sampai dengan angka 7 untuk “sangat setuju”. Semakin tinggi skor yang diperoleh, berarti semakin sering komunikasi dilakukan di dalam proses pengembangan produk baru.

### **3.2.2. Komunikasi dua arah**

Komunikasi dua arah dalam penelitian ini merupakan persepsi mengenai sejauh mana ada umpan balik dalam komunikasi antara anggota tim pengembangan produk baru. Pengukuran variabel ini menggunakan skala numeric yang bertipe skala interval. Jawaban responden akan diukur ke dalam tujuh poin skala, yang berupa angka 1 untuk “sangat tidak setuju” sampai dengan angka 7 untuk “sangat setuju”. Semakin tinggi skor yang diperoleh, berarti semakin ada umpan balik dalam komunikasi antara anggota tim pengembangan produk baru.

### **3.2.3. Kualitas komunikasi**

Kualitas komunikasi dalam penelitian ini merupakan persepsi mengenai seberapa masuk akal, mudah dimengertinya, dan bergunanya informasi yang disediakan untuk penyelesaian pengembangan produk baru. Pengukuran variabel ini menggunakan skala numeric yang bertipe skala interval. Jawaban responden akan diukur ke dalam tujuh poin skala, yang berupa angka 1 untuk “sangat tidak setuju” sampai dengan angka 7 untuk “sangat setuju”. Semakin tinggi skor yang diperoleh, berarti semakin berkualitasnya komunikasi yang terjadi didalam pengembangan produk baru.

### **3.2.4. Konflik Fungsional**

Konflik fungsional dalam penelitian ini merupakan persepsi mengenai pertentangan diantara anggota tim pengembangan produk baru yang mempertinggi atau menguntungkan kinerja tim pengembangan produk baru. Pengukuran variabel ini menggunakan skala numeric yang bertipe skala interval. Jawaban responden akan diukur ke dalam tujuh poin skala, yang berupa angka 1 untuk “sangat tidak setuju” sampai dengan angka 7 untuk “sangat setuju”. Semakin tinggi skor yang diperoleh, berarti semakin sering terjadi pertentangan yang mempertinggi atau menguntungkan kinerja tim pengembangan produk baru.

### **3.2.5. Pembelajaran Organisasi**

Pembelajaran organisasi dalam penelitian ini merupakan persepsi mengenai kemampuan tim pengembangan produk baru untuk menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilaku tim pengembangan produk baru untuk mencerminkan pembelajaran pengetahuan baru. Pengukuran variabel ini menggunakan skala numeric yang bertipe skala interval. Jawaban responden akan diukur ke dalam tujuh poin skala, yang berupa angka 1 untuk “sangat tidak setuju” sampai dengan angka 7 untuk “sangat setuju”. Semakin tinggi skor yang diperoleh, berarti pembelajaran organisasi terjadi di dalam pengembangan produk baru. Pembelajaran organisasi yang terjadi di dalam pengembangan produk baru menunjukkan adanya proses menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta

memodifikasi perilaku tim pengembangan produk baru untuk mencerminkan pembelajaran pengetahuan baru.

### **3.2.6. Kecepatan pengembangan produk baru**

Kecepatan pengembangan produk baru dalam penelitian ini merupakan persepsi mengenai perbedaan kecepatan antara konsepsi dan pengenalan produk ke pasar. Pengukuran variabel ini menggunakan skala numeric yang bertipe skala interval. Jawaban responden akan diukur ke dalam tujuh poin skala, yang berupa angka 1 untuk “sangat tidak setuju” sampai dengan angka 7 untuk “sangat setuju” terhadap tingkat kecepatan proses pengembangan produk baru. Semakin tinggi skor yang diperoleh, berarti semakin jauh perbedaan kecepatan antara konsepsi dan pengenalan produk ke pasar.

## **3.3. Desain Analisis Data Atau Uji Hipotesis**

### **3.3.1. Multiple Regression Analysis**

Karena penelitian ini menggunakan variabel intervening atau variabel mediasi, maka pengujian hipotesis menggunakan metode analisis regresi berganda.

### **3.3.2. *Structural Equation Model (SEM)***

Alat yang akan digunakan untuk memproses data pada penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)* dengan konsep dan aplikasi program AMOS.

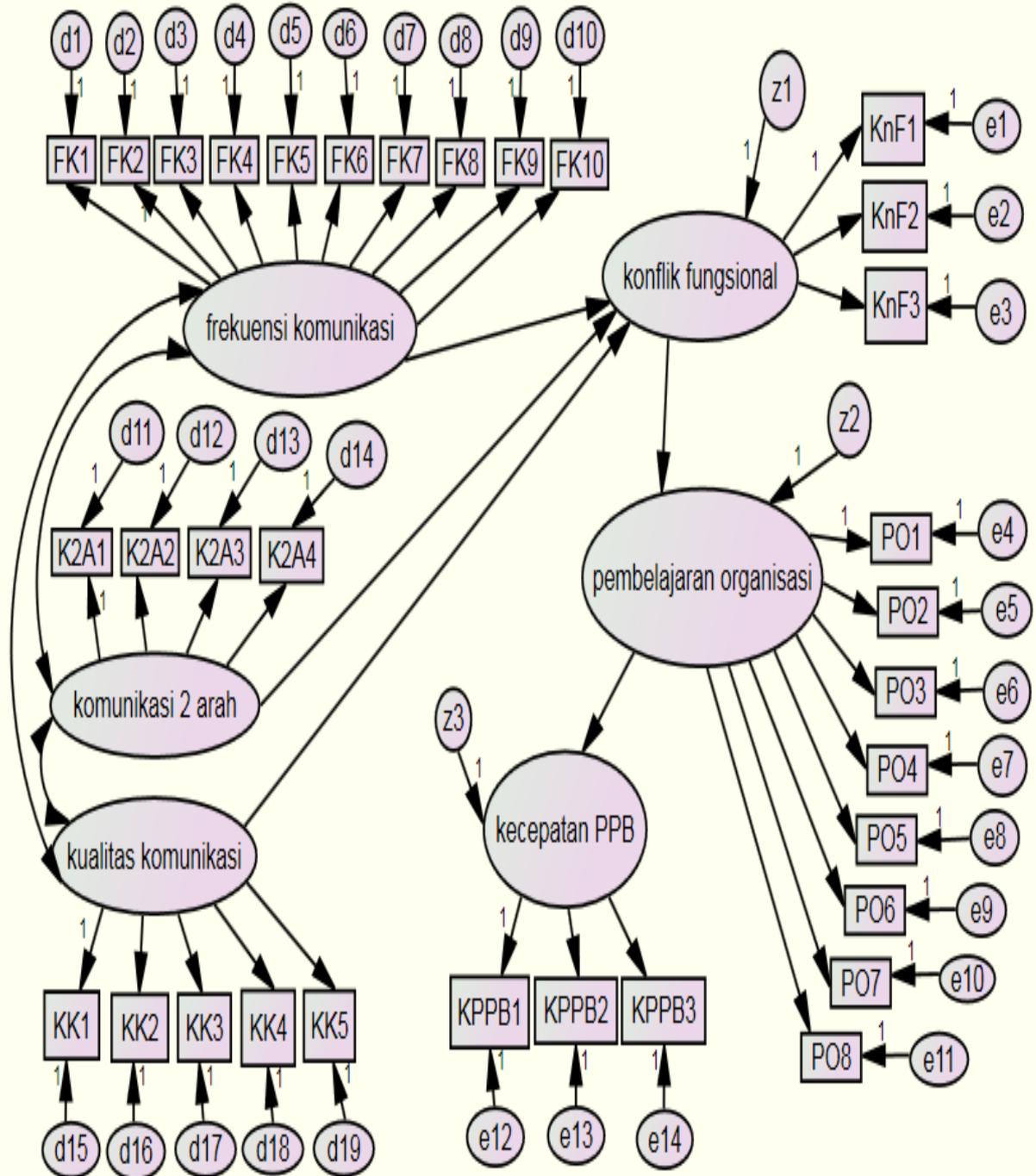
### **3.3.3. Uji Hipotesis dan Model Penelitian**

Langkah – langkah pengujian hipotesis dan perumusan model penelitian yang akan dilakukan meliputi :

#### **3.3.3.1. Model Penelitian**

Pada tahap ini akan dibuat model penelitian untuk SEM program AMOS. Model penelitian awal sebelum dilakukan pengujian dapat dilihat pada gambar 1.

Gambar 1. Model Penelitian SEM program AMOS



### 3.3.3.2. Penentuan Taraf Signifikansi

Koefisien kenyakinan penelitian ini sebesar 95%, sedangkan  $\alpha$  penelitian sebesar 5%.

### 3.3.3.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas menunjukkan seberapa jauh suatu tes atau suatu set dari operasi – operasi mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Sedangkan reliabilitas menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen yang mengukur suatu konsep dan berguna untuk mengakses “kebaikan” dari suatu pengukur (Sekaran, 2003 dalam Jogyanto, 2007).

Dalam SEM, pengujian validitas dan realibilitas dilakukan dengan menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) pada model pengukuran (measurement model) (Imam Ghozali, 2006).

#### 1. Convergent Validity

Item – item atau indikator suatu kontruk laten harus converge atau share (berbagi) proporsi varian yang tinggi dan ini disebut convergent validity. Untuk mengukur validitas konstruk dapat dilihat dari nilai faktor loadingnya. Syarat yang harus dipenuhi adalah standardized loading estimate harus sama dengan 0,50 atau lebih dan idealnya harus 0,70 .

#### 2. Construct Realibility

Reliabilitas juga merupakan salah satu indikator validitas convergent. Besarnya nilai Construct Realibility (CR) dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$CR = \frac{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2}{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2 + [\sum_{i=1}^n \delta_i]}$$

Construct Realibility 0,70 atau lebih menunjukkan realibitas yang baik, sedangkan realibilitas 0,60 – 0,70 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik.

### 3.3.4. Menilai Kriteria Goodness-Of-Fit

Langkah yang harus dilakukan sebelum melakukan pengujian hipotesis adalah menilai apakah data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural atau dengan kata lain akan dilakukan penilaian model fit secara keseluruhan. Penilaian ini akan diukur menggunakan patokan Goodness-of-fit. Ada tiga jenis ukuran goodness-of-fit yaitu (1) absolute fit measure, (2) incremental fit measures, dan (3) parsimonius fit measures. Absolute fit measure mengukur model fit secara keseluruhan (baik model struktural maupun model pengukuran secara bersama); sedangkan incremental fit measures untuk membandingkan proposed model dengan model lain yang

dispesifikasi oleh peneliti; dan parsimonius fit measures melakukan adjustment terhadap pengukuran fit untuk dapat diperbandingkan antar model dengan jumlah koefisien yang berbeda (Imam Ghozali, 2006).

### 3.3.5. Pengujian hipotesis

Tolok ukur pengujian hipotesis adalah nilai probabilitas yang terdapat dalam tabel *regression weight*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki probabilitas signifikansi di bawah nilai  $\alpha$  penelitian. Probabilitas signifikansi dapat ditunjukkan dengan simbol \*\*\* (*triple asterisk*) pada kolom P di tabel *regression weight*. Simbol \*\*\* tersebut mengindikasikan tingkat signifikansi 0,001 (Imam Ghozali, 2006).

## 4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Uji Validitas dan Realibilitas

#### 4.1.1. Convergent Validity

Berdasarkan hasil output standardized loading estimate, ada tiga indikator yang nilai loadingnya dibawah 0,50. Indikator tersebut adalah indikator FK8, FK9, dan K2A3. Untuk analisis selanjutnya, indikator tersebut dibuang. Setelah indikator FK8, FK9, dan K2A3 dibuang, hasil output standardized loading estimate menunjukkan bahwa masih ada satu indikator yang nilai loadingnya dibawah 0,50. Indikator tersebut adalah indikator FK10. Untuk analisis selanjutnya, indikator FK10 dibuang. Hasil output standardized loading estimate kemudian menunjukkan bahwa semua loading factor signifikan secara statistik dan nilai loading sudah di atas 0,50. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator kontruk laten yang tersisa sudah converge atau share (berbagi) proporsi varian yang tinggi.

#### 4.1.2. Construct Realibility

Construct Realibility (CR) untuk frekuensi komunikasi = 0,863; komunikasi dua arah = 0,822; kualitas komunikasi = 0,850; konflik fungsional = 0,832; pembelajaran organisasi = 0,933; dan kecepatan pengembangan produk baru = 0,726. Jadi semua konstruk laten mempunyai nilai CR diatas 0,70 (yang disyaratkan baik). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa semua konstruk laten memiliki reliabilitas yang tinggi. Berarti semua instrumen yang mengukur suatu konsep itu stabil dan konsisten.

### 4.2. Penilaian Goodness-Of-Fit

#### 4.2.1. Absolute fit measure

**Tabel 1. Hasil Absolute Fit Measure**

Model	CMIN	CMIN/DF	GFI	RMSEA
Default model	695,683	1,885	,730	,085
Saturated model	,000		1,000	
Independence model	2857,020	7,037	,136	,222

Sumber: data primer yang diolah.

#### 4.2.1.1. Likelihood-ratio chi-square statistic dan CMIN

Model penelitian yang fit adalah model penelitian dengan hasil CMIN pada default model yang berada di antara CMIN saturated

model dan CMIN independence model. Hasil CMIN pada default model menunjukkan angka 695,683, sementara CMIN saturated model menunjukkan angka 0,000 dan CMIN independence model menunjukkan angka 2857,020. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa CMIN default model berada di antara CMIN saturated model dan CMIN independence model. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model penelitian ini fit atau bagus.

**4.2.1.2. CMIN / DF**

CMIN / DF adalah nilai chi-square dibagi dengan degree of freedom. Menurut Wheaton. Et Al (dalam Ghozali,2008), nilai ratio lima atau kurang dari lima merupakan ukuran yang reasonable. Peneliti lainnya seperti Byrne (dalam Ghozali, 2008) mengusulkan ratio ini < 2 merupakan ukuran fit. Karena hasil CMIN / DF dalam penelitian ini adalah 1,885, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini sudah fit / baik.

**4.2.1.3. GFI**

GFI merupakan ukuran non statistik yang nilainya berkisar dari 0 (poor fit) sampai 1,0 (perfect fit). Nilai GFI tinggi menunjukkan fit yang lebih baik dan berapa nilai GFI yang dapat diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya. Nilai GFI dalam penelitian ini adalah 0,730.

**4.2.1.4. RMSEA**

RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik chi-square menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0,05 sampai 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima. Sayangnya nilai RMSEA dalam penelitian ini adalah 0,085. Karena itu dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini tidak memenuhi kriteria fit milik RMSEA.

**4.2.2. Incremental fit measures**

**Tabel 2. Hasil Incremental Fit Measure**

Model	AGFI	TLI rho2	NFI Delta1
Default model	,682	,853	,757
Saturated model			1,000
Independence model	,074	,000	,000

Sumber: data primer yang diolah.

**4.2.2.1. AGFI**

Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau lebih dari 0,90. Sayangnya nilai AGFI dalam penelitian ini adalah 0,682. Karena itu dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini tidak memenuhi kriteria fit milik AGFI.

**4.2.2.2. TLI**

Nilai TLI yang direkomendasikan adalah sama atau lebih dari 0,90. Karena nilai TLI dalam penelitian ini adalah 0,853, yang berarti mendekati angka 0,90, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini telah fit.

**4.2.2.3. NFI**

Sama dengan TLI, tidak ada nilai absolute yang dapat digunakan sebagai standar. Nilai NFI dalam penelitian ini adalah 0,757.

**4.2.3. Parsimonius fit measures**

**Tabel 3. Hasil Parsimonius Fit Measures**

Model	PNFI	PGFI
Default model	,688	,619
Saturated model	,000	
Independence model	,000	,127

Sumber: data primer yang diolah.

**4.2.3.1. PNFI**

Jika membandingkan dua model, maka perbedaan PNFI 0,6 sampai 0,9 menunjukkan adanya perbedaan model yang signifikan. Karena hasil PNFI penelitian ini menunjukkan angka 0,688, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki perbedaan model yang signifikan.

**4.2.3.2. PGFI**

Nilai PGFI berkisar antara 0 sampai 1,0 dengan nilai semakin tinggi menunjukkan model lebih parsimony. Hasil PGFI dalam penelitian ini adalah 0,619.

**4.3. Hasil dan Analisis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan bantuan program AMOS. Tolok ukur pengujian hipotesis adalah nilai probabilitas yang terdapat dalam tabel *regression weight*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki probabilitas signifikansi di bawah nilai 0,05 ( $\alpha$  penelitian). Probabilitas signifikansi dapat ditunjukkan dengan simbol \*\*\* (*triple asterisk*) pada kolom P di tabel *regression weight*. Simbol \*\*\* (*triple asterisk*) tersebut mengindikasikan tingkat signifikansi 0,001 (Imam Ghozali, 2006).

**Tabel 4. Hasil *Regression Weight***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
konflik fungsional	<-	frekuensi komunikasi	,507	,168	3,007	,003
konflik fungsional	<-	kualitas komunikasi	,421	,107	3,926	***
konflik fungsional	<-	komunikasi 2 arah	,343	,175	1,963	,050
pembelajaran organisasi	<-	konflik fungsional	1,116	,103	10,821	***
kecepatan PPB	<-	pembelajaran organisasi	,394	,068	5,822	***

Sumber: data primer yang diolah.

Berdasarkan tabel 4. Hasil *Regression Weight*, maka dapat disimpulkan:

Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>) : “Frekuensi komunikasi akan mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui konflik fungsional” dinyatakan **diterima**.

Hipotesis dua (H<sub>2</sub>): “Komunikasi dua arah akan mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui konflik fungsional” dinyatakan **diterima**.

Hipotesis tiga (H<sub>3</sub>): “Kualitas komunikasi akan mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui konflik fungsional” dinyatakan **diterima**.

Hipotesis empat (H<sub>4</sub>): “Pembelajaran organisasi akan mempengaruhi kecepatan pengembangan produk baru” dinyatakan **diterima**.

Untuk H<sub>1</sub>; H<sub>2</sub>; dan H<sub>3</sub>, pengaruh frekuensi komunikasi terhadap konflik fungsional memiliki probabilitas signifikansi 0,003 (tidak lebih kecil dari  $\alpha$  penelitian, yaitu 0,05). Pengaruh komunikasi dua arah terhadap konflik fungsional memiliki probabilitas signifikansi 0,05. Pengaruh kualitas komunikasi terhadap konflik fungsional memiliki probabilitas signifikansi 0,001. Sedangkan pengaruh konflik fungsional terhadap pembelajaran organisasi memiliki probabilitas signifikansi 0,001. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa frekuensi komunikasi; komunikasi dua arah; dan kualitas komunikasi akan mempengaruhi konflik fungsional, kemudian konflik fungsional akan mempengaruhi pembelajaran organisasi. Untuk H<sub>4</sub>, probabilitas signifikansi untuk pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kecepatan pengembangan produk baru memiliki probabilitas signifikansi 0,001. Maka dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi mempengaruhi kecepatan pengembangan produk baru.

Dari hasil yang diperoleh dari keempat hipotesis tersebut, maka dapat dirangkum bahwa variabel yang mampu mempengaruhi konflik fungsional adalah frekuensi komunikasi, komunikasi dua arah, dan kualitas komunikasi. Konflik fungsional kemudian mempengaruhi pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi kemudian mempengaruhi kecepatan pengembangan produk baru.

Sementara itu arah efek pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada kolom estimate pada tabel 4.7 Hasil *Regression Weight*. Angka yang positif pada kolom estimate menunjukkan bahwa frekuensi komunikasi, komunikasi dua arah, dan kualitas komunikasi akan meningkatkan konflik

fungsional. Peningkatan konflik fungsional tersebut akan meningkatkan pembelajaran organisasi. Kemudian pada akhirnya peningkatan pembelajaran organisasi akan meningkatkan kecepatan pengembangan produk baru.

## **5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI PENELITIAN**

### **5.1. Kesimpulan**

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Frekuensi komunikasi akan mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui konflik fungsional.
2. Komunikasi dua arah akan mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui konflik fungsional..
3. Kualitas komunikasi akan mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui konflik fungsional.
4. Pembelajaran organisasi akan mempengaruhi kecepatan pengembangan produk baru.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dilihat juga bahwa frekuensi komunikasi, komunikasi dua arah, dan kualitas komunikasi berpengaruh positif terhadap konflik fungsional. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan bukti empiris terhadap penelitian Massey dan Kyriazis (2006), yang menyatakan bahwa konflik fungsional dapat ditingkatkan oleh komunikasi yang berkualitas, komunikasi dua arah, dan juga komunikasi yang sering dilakukan.

### **5.2. Keterbatasan dan Implikasi**

#### **5.2.1. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan yakni penelitian ini hanya berkonsentrasi pada efek konflik fungsional. Konflik sebenarnya memiliki dua dampak, konflik disfungsional dan konflik fungsional, akan tetapi penelitian ini hanya menguji pengaruh konflik fungsional dan tidak menguji pengaruh konflik disfungsional. Karenanya, ada tidaknya kemungkinan frekuensi komunikasi, komunikasi dua arah, dan kualitas komunikasi mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui konflik disfungsional tidak dapat diketahui di dalam penelitian.

#### **5.2.2. Implikasi**

Implikasi yang diperoleh dari penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

##### **1. Bagi riset**

Hasil penelitian ini memberikan dukungan bukti empiris terhadap hasil penelitian Massey dan Kyriazis (2006). Dengan demikian dapat diketahui bahwa konflik fungsional dapat ditingkatkan oleh komunikasi yang berkualitas, komunikasi dua arah, dan juga komunikasi yang sering dilakukan. Selain itu, penelitian ini juga memperbaiki kelemahan penelitian Rama dan Massey (2007) dengan cara meneliti faktor lain yang dapat mempengaruhi kecepatan pengembangan produk baru dan pembelajaran organisasi. Faktor lain tersebut adalah faktor konflik fungsional. Dari hasil

penelitian ini diketahui bahwa komunikasi akan meningkatkan konflik fungsional, konflik fungsional kemudian akan meningkatkan pembelajaran organisasi, dan pembelajaran organisasi kemudian meningkatkan kecepatan pengembangan produk baru.

2. Bagi manajemen perusahaan

Apabila perusahaan ingin meningkatkan konflik fungsional, pembelajaran organisasi, dan kecepatan pengembangan produk baru maka sebaiknya perusahaan mengembangkan komunikasi yang baik selama proses pengembangan produk baru. Komunikasi yang harus dikembangkan meliputi: (1.) Meningkatkan intensitas arus informasi antar sesama anggota tim pengembangan produk baru, (2.) umpan balik dalam komunikasi antara anggota tim pengembangan produk baru harus terus dilakukan, serta (3.) informasi yang disediakan untuk proses pengembangan produk baru harus masuk akal, mudah dimengerti, dan berguna bagi proyek pengembangan produk baru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cooper dan Schinder. 2006. *Business Research Methods, Tenth Edition*. Singapura: McGraw-Hill International Edition.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 11th Edition. Boston: McGraw Hill Inc.
- Imam Ghozali. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Khaerul Umar. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- M., Jogyanto H. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Massey, Graham and Philip L Dawes. 2004. *Functional dan dysfunctional conflict in the context of marketing dan sales*. Australia : University of Wolverhampton.
- Massey, Graham and Elias Kyriazis. 2006. *Communication dan conflict between marketing dan RdanD during new product development projects*. Brisbane, Australia: Australian dan New Zealdan Pemasaran Academy.
- Massey, Graham and Devika Rama. 2007. *The Impact Of Communication Behaviours On New Product Development Speed Dan Organisational Learning*. Sydney, Australia : University of Technology.
- Singgih Santoso. 2011. *Structural Equation Modeling (SEM) Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 18*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.

**LAMPIRAN**

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 435  
 Number of distinct parameters to be estimated: 66  
 Degrees of freedom (435 - 66): 369

**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 695,683  
 Degrees of freedom = 369  
 Probability level = ,000

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
konflik fungsional	<--- frekuensi komunikasi	,358
konflik fungsional	<--- kualitas komunikasi	,423
konflik fungsional	<--- komunikasi 2 arah	,248
pembelajaran organisasi	<--- konflik fungsional	,962
kecepatan PPB	<--- pembelajaran organisasi	,728
KPPB3	<--- kecepatan PPB	,626
KPPB2	<--- kecepatan PPB	,797
KPPB1	<--- kecepatan PPB	,625
KnF1	<--- konflik fungsional	,807
KnF2	<--- konflik fungsional	,796
KnF3	<--- konflik fungsional	,763
PO7	<--- pembelajaran organisasi	,703
PO6	<--- pembelajaran organisasi	,777
PO5	<--- pembelajaran organisasi	,862
PO1	<--- pembelajaran organisasi	,863
PO2	<--- pembelajaran organisasi	,808
PO3	<--- pembelajaran organisasi	,826
PO4	<--- pembelajaran organisasi	,760
PO8	<--- pembelajaran organisasi	,776
KK5	<--- kualitas komunikasi	,679
KK4	<--- kualitas komunikasi	,660
KK3	<--- kualitas komunikasi	,695
KK2	<--- kualitas komunikasi	,778
KK1	<--- kualitas komunikasi	,827
FK7	<--- frekuensi komunikasi	,785
FK6	<--- frekuensi komunikasi	,746
FK5	<--- frekuensi komunikasi	,670
K2A2	<--- komunikasi 2 arah	,789
K2A1	<--- komunikasi 2 arah	,737

		Estimate
K2A4	<--- komunikasi 2 arah	,809
FK4	<--- frekuensi komunikasi	,745
FK3	<--- frekuensi komunikasi	,552
FK2	<--- frekuensi komunikasi	,756
FK1	<--- frekuensi komunikasi	,537

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	66	695,683	369	,000	1,885
Saturated model	435	,000	0		
Independence model	29	2857,020	406	,000	7,037

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,144	,730	,682	,619
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,124	,136	,074	,127

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,757	,732	,869	,853	,867
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,909	,688	,788
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,085	,075	,094	,000
Independence model	,222	,214	,229	,000

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
konflik fungsional	<--- frekuensi komunikasi	,507	,168	3,007	,003	par_14
konflik fungsional	<--- kualitas komunikasi	,421	,107	3,926	***	par_15
konflik fungsional	<--- komunikasi 2 arah	,343	,175	1,963	,050	par_17
pembelajaran organisasi	<--- konflik fungsional	1,116	,103	10,821	***	par_3

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
kecepatan PPB	<--- pembelajaran organisasi	,394	,068	5,822	***	par_12
KPPB3	<--- kecepatan PPB	1,326	,235	5,650	***	par_1
KPPB2	<--- kecepatan PPB	1,450	,260	5,582	***	par_2
KPPB1	<--- kecepatan PPB	1,000				
KnF1	<--- konflik fungsional	1,000				
KnF2	<--- konflik fungsional	1,241	,123	10,120	***	par_4
KnF3	<--- konflik fungsional	,995	,104	9,530	***	par_5
PO7	<--- pembelajaran organisasi	,858	,094	9,153	***	par_6
PO6	<--- pembelajaran organisasi	,846	,079	10,764	***	par_7
PO5	<--- pembelajaran organisasi	,981	,075	13,040	***	par_8
PO1	<--- pembelajaran organisasi	1,000				
PO2	<--- pembelajaran organisasi	,871	,076	11,482	***	par_9
PO3	<--- pembelajaran organisasi	1,086	,091	11,900	***	par_10
PO4	<--- pembelajaran organisasi	1,000	,097	10,302	***	par_11
PO8	<--- pembelajaran organisasi	,689	,064	10,804	***	par_13
KK5	<--- kualitas komunikasi	,950	,121	7,847	***	par_18
KK4	<--- kualitas komunikasi	,776	,101	7,695	***	par_19
KK3	<--- kualitas komunikasi	,788	,096	8,225	***	par_20
KK2	<--- kualitas komunikasi	1,081	,113	9,593	***	par_21
KK1	<--- kualitas komunikasi	1,000				
FK7	<--- frekuensi komunikasi	1,632	,275	5,929	***	par_23
FK6	<--- frekuensi komunikasi	1,903	,333	5,719	***	par_24
FK5	<--- frekuensi komunikasi	1,596	,296	5,391	***	par_25
K2A2	<--- komunikasi 2 arah	1,353	,171	7,934	***	par_26
K2A1	<--- komunikasi 2 arah	1,000				
K2A4	<--- komunikasi 2 arah	1,159	,132	8,808	***	par_27
FK4	<--- frekuensi komunikasi	2,142	,374	5,733	***	par_29
FK3	<--- frekuensi komunikasi	1,053	,219	4,819	***	par_30
FK2	<--- frekuensi komunikasi	2,143	,361	5,933	***	par_31
FK1	<--- frekuensi komunikasi	1,000				