

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP INTEGRASI PERILAKU, KECEPATAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

**Ghea Rizky Adrin**

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia  
[ghea.rizky@ui.ac.id](mailto:ghea.rizky@ui.ac.id)

**Ratih Dyah Kusumastuti**

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia  
[ratih.dyah@ui.ac.id](mailto:ratih.dyah@ui.ac.id)

### Abstrak

*Apotek berkembang secara dinamis, sejalan dengan pesatnya pertumbuhan industri farmasi Indonesia. Transformasi saat ini memberikan pengaruh besar pada persaingan, yaitu pada aspek sosial ekonomi, kemajuan dalam sains dan teknologi, persaingan pasar, dan sumber daya manusia. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan, integrasi perilaku dan kecepatan pengambilan keputusan terhadap kinerja Apotek X. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan melakukan survei pada 103 cabang Apotek X se-Indonesia. Data survei diolah dengan menggunakan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM), dan hasil analisis menunjukkan bahwa pada konteks Apotek X, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap integrasi perilaku dan kecepatan pengambilan keputusan, dan kecepatan pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Kontribusi utama dari penelitian ini adalah dapat menjadi bahan referensi awal bagi bisnis apotek dengan memperhatikan beberapa factor yang mempengaruhi kinerja pada organisasinya. Dimana organisasi harus memperhatikan pengaruh gaya kepemimpinan, integrasi perilaku dan kecepatan pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi kinerja Perusahaan.*

*Kata kunci: Leadership Style, Behavioral Integration, Speed Of Decision Making, Firm Performance*

### Abstract

*Pharmacies are developing dynamically, in line with the rapid growth of the Indonesian pharmaceutical industry. The current transformation has a major influence on competition, namely on socio-economic aspects, advances in science and technology, market competition and human resources. The aim of this research is to analyze variables that can influence company performance, namely the influence of leadership style, behavioral integration and speed of decision making on the performance of Pharmacy X. This research uses quantitative methods, by conducting a survey at 103 Pharmacy X branches throughout Indonesia. The survey data was processed using the Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method, and the analysis results showed that in the context of Pharmacy The main contribution of this research is that it can be an initial reference material for pharmacy businesses by paying attention to several factors that influence the performance of the organization. Where organizations must pay attention to the influence of leadership style, integration of behavior and speed of decision making which can influence company performance.*

*Keywords: Leadership Style, Behavioral Integration, Speed of Decision Making, Firm Performance*



© Author(s) 2024

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## PENDAHULUAN

Bisnis farmasi mengalami kemajuan yang signifikan, seiring dengan pesatnya ekspansi sektor farmasi di Indonesia. Perubahan saat ini memiliki pengaruh substansial atas persaingan, mencakup faktor sosial ekonomi, serta kemajuan dalam domain ilmiah dan teknologi, persaingan pasar, dan ranah Sumber Daya Manusia. Mengingat faktor-faktor ini, apotek juga harus terlibat dalam analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman mereka, untuk merumuskan strategi yang mengatasi perubahan ini dan secara proaktif mengantisipasi peluang potensial sebagai sarana untuk melindungi kepentingan bisnis mereka.

Meningkatnya peluang di pasar inilah yang mendorong perkembangan industri farmasi, yang pada gilirannya menyebabkan persaingan ketat antar apotek. Agar berhasil, perusahaan farmasi harus menerapkan strategi bersaing yang matang dan kohesif. Strategi umum, keunggulan harga, dan diferensiasi produk hanyalah beberapa taktik kompetitif yang dapat diterapkan oleh apotek untuk mendapatkan keunggulan dibandingkan pesaingnya.<sup>1</sup>

Pengambilan keputusan strategis yang cepat berulang kali ditetapkan sebagai sumber keunggulan kompetitif dan diuji untuk dikaitkan dengan hasil organisasi, termasuk kinerja organisasi,<sup>2</sup> kinerja inovasi dan pertumbuhan serta keuntungan perusahaan.<sup>3</sup> Untuk memenangkan keunggulan kompetitif, organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan membuat keputusan strategis sesuai dengan perubahan lingkungan yang cepat secara akurat dan cepat. Oleh karena itu, membuat keputusan yang baik dengan cepat menjadi keterampilan strategis yang penting bagi tim manajemen puncak dalam lingkungan yang kompetitif.

Pengambilan keputusan yang cepat adalah tepat dalam situasi dimana penundaan tidak menghasilkan informasi yang berguna. Misalnya, prediksi perilaku pasar mungkin sia-sia di pasar baru yang belum terselesaikan atau mengalami gangguan teknologi. Dalam situasi disequilibrium ini, mungkin lebih tepat untuk 'memutuskan saja' dan menjaga fleksibilitas organisasi untuk memungkinkan pengalihan cepat perusahaan yang menghadapi hasil 'perkiraan buruk'. Bahkan di pasar di mana perilaku pasar tampak acak, keputusan dan adopsi yang cepat dapat menghasilkan pembelajaran organisasi yang berharga.<sup>4</sup>

Dalam tim eksekutif yang heterogen, perilaku kepemimpinan harus mempengaruhi pemikiran dan perilaku anggota lainnya. Misalnya, seorang pemimpin demokratis yang mendorong bawahannya untuk berpartisipasi akan sepenuhnya memobilisasi antusiasme anggota

---

<sup>1</sup> Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

<sup>2</sup> L. J. Bourgeois dan Kathleen M. Eisenhardt, "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry," *Management Science* 34, no. 7 (1988): 816–35.

<sup>3</sup> J. Robert Baum dan Stefan Wally, "Strategic Decision Speed and Firm Performance," *Strategic Management Journal* 24, no. 11 (2003), <https://doi.org/10.1002/smj.343>.

<sup>4</sup> Kathleen M. Eisenhardt, "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments," *The Academy of Management Journal* 32, no. 3 (1989), <https://doi.org/10.2307/256434>.

tim dan memberikan mereka kebebasan untuk mengekspresikan pandangan mereka sebelum mengambil keputusan. Pemimpin seperti itu juga berbagi informasi dengan anggota tim, mendorong komunikasi multi-saluran, dan sebagainya. Dengan cara ini, gaya kepemimpinan dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi perilaku anggota tim dan proses pengambilan keputusan strategis.<sup>5</sup>

Cepatnya perubahan lingkungan bisnis dan tingkat persaingan yang ketat, para pemimpin harus mampu bertindak cepat dan akurat.<sup>6</sup> Ada beberapa penelitian yang melihat hubungan antara kepemimpinan dan kecepatan pengambilan keputusan antara lain Gu, Weng, dan Xie meneliti hubungan kepemimpinan dengan kecepatan pengambilan keputusan menggunakan teori kepemimpinan transformasional dan transaksional.<sup>7</sup> Eisenhardt meneliti tentang pengaruh kepemimpinan serta konselor terhadap kecepatan pengambilan keputusan.<sup>8</sup> Judge dan Miller meneliti adanya asosiasi antara kecepatan pengambilan keputusan dengan kinerja perusahaan.<sup>9</sup> Tim yang efisien ditandai dengan anggota tim yang berdedikasi pada kerja tim dan menangani peristiwa-peristiwa penting. Komunikasi sangat penting, karena komunikasi merupakan prediksi kolaborasi dan efisiensi tim.<sup>10</sup> Edmondson et al. menyarankan CEO harus berpartisipasi aktif dalam tim, sehingga membangun kepercayaan interpersonal dalam tim dan pada gilirannya meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan strategis.<sup>11</sup> Karena gaya kepemimpinan memiliki konteks strategi, maka perlu diteliti pula bagaimana peran integrasi perilaku dan kecepatan pengambilan keputusan dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, yaitu gaya kepemimpinan, integrasi perilaku dan kecepatan pengambilan keputusan pada Apotek X di Indonesia. Penelitian ini akan memberikan kontribusi pada apotek sebagai bahan referensi awal bagi bisnis apotek dengan memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pada organisasinya. Dimana organisasi harus memperhatikan

---

<sup>5</sup> J. J. Gu, *Research on the strategic decision-making process of top management team toward time-based competition*, Doctoral dissertation (Wuhan: Huazhong University of Science and Technology, 2009).

<sup>6</sup> Paul A. Pavlou dan Omar A. El Sawy, "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities," *Decision Sciences* 42, no. 1 (2011), <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>.

<sup>7</sup> Jiajun Gu, Qingxiong Weng, dan Fenghua Xie, "Leadership, team and decision speed: empirical study using cross-provincial data," *Chinese Management Studies* 6, no. 4 (1 Januari 2012), <https://doi.org/10.1108/17506141211280281>.

<sup>8</sup> Eisenhardt, "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments."

<sup>9</sup> William Q. Judge dan Alex Miller, "Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts," *The Academy of Management Journal* 34, no. 2 (1991), <https://doi.org/10.2307/256451>.

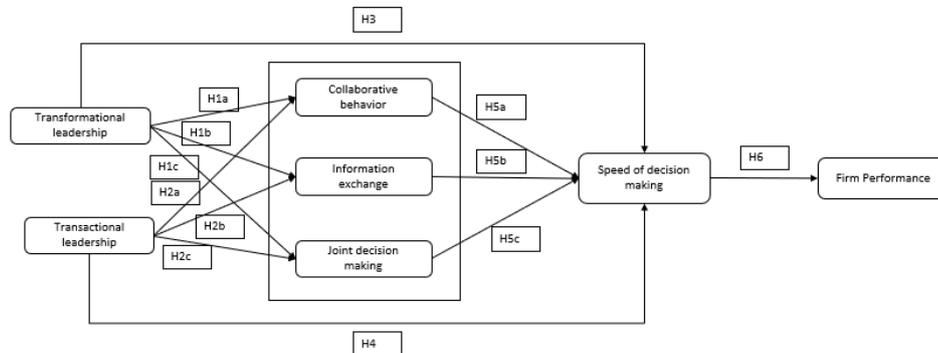
<sup>10</sup> M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1981).

<sup>11</sup> Amy C. Edmondson, Michael A. Roberto, dan Michael D. Watkins, "A dynamic model of top management team effectiveness: managing unstructured task streams," *The Leadership Quarterly* 14, no. 3 (1 Juni 2003), [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00021-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00021-3).

pengaruh gaya kepemimpinan terhadap integrasi perilaku dan kecepatan pengambilan keputusan yang juga dapat mempengaruhi kinerja Perusahaan.

## METODE PENELITIAN

### Pengembangan model dan hipotesis



**Gambar 1. Model Penelitian**

Pengembangan hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan hasil penelitian dari literatur-literatur sebelumnya, berdasarkan jumlah variabel yang telah dijabarkan. Secara konseptual, penelitian yang ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh *Leadership Style*, *Behavioral Integration*, *speed of decision making* dan *firm performance* di apotek serta pengaruh lain yang ditimbulkan dari hubungan antar variabel penelitian. Seperti yang terlihat pada Gambar 1 penelitian ini dikembangkan dengan mengadopsi penelitian-penelitian sebelumnya yang memasukkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Terdapat 2 penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan di dalam penelitian ini, yaitu penelitian Gu et al., dan Baum & Wally.<sup>12,13</sup>

Model yang peneliti kembangkan adalah hasil modifikasi untuk menguji penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Gu et al.<sup>14</sup> Model acuan pertama pada penelitian ini mempelajari dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional dan pengaruhnya terhadap kecepatan pengambilan keputusan. Gu et al. menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif langsung terhadap kecepatan pengambilan keputusan strategis, dan dampak positif tidak langsung terhadap kecepatan pengambilan keputusan strategis melalui integrasi perilaku tim.<sup>15</sup> Penelitian kedua yang menjadi acuan peneliti adalah dari Baum & Wally.<sup>16</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aspek desain organisasi dan pemilihan

<sup>12</sup> Gu, Weng, dan Xie, "Leadership, team and decision speed."

<sup>13</sup> Robert Baum dan Wally, "Strategic Decision Speed and Firm Performance."

<sup>14</sup> Gu, Weng, dan Xie, "Leadership, team and decision speed."

<sup>15</sup> Gu, Weng, dan Xie.

<sup>16</sup> Robert Baum dan Wally, "Strategic Decision Speed and Firm Performance."

lingkungan yang berada dalam kendali manajerial mampu mempengaruhi kecepatan pengambilan keputusan strategis.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dan menggunakan data primer sebagai sumber informasi. Data dikumpulkan dengan menggunakan melakukan survei pada 103 cabang Apotek X di Indonesia. Responden pada setiap cabang adalah Kepala Apotek dan staf Apotek, untuk mencegah bias, terutama pada pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan. Kuesioner disusun berdasarkan pada penelitian sebelumnya. Variabel gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 indikator berdasarkan pada McColl-kennedy and Anderson. Variabel gaya kepemimpinan transaksional terdiri dari 6 indikator berdasarkan pada Vera and Crossan's. Variabel integrasi perilaku memiliki 3 dimensi, yang Dimana dimensi pertama adalah perilaku kolaboratif memiliki 3 indikator, dimensi kedua adalah pertukaran informasi yang memiliki 3 indikator dan dimensi ketiga adalah pengambilan keputusan bersama yang memiliki 3 indikator berdasarkan kepada Simsek et al.. Variabel kecepatan pengambilan keputusan terdiri dari 5 indikator berdasarkan pada Judge and Miller's and Wally dan Baum's,<sup>17,18</sup> dan variabel kinerja Perusahaan terdiri dari 8 indikator berdasarkan pada Sawean et al. Setiap pertanyaan menggunakan *6-point Likert scale*, dengan 1 bermakna sangat tidak setuju (STS) dan 6 bermakna sangat setuju (SS)

Data survey dianalisis dengan menggunakan Partial-Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Ada beberapa alasan yang mendorong peneliti untuk menggunakan PLS-SEM. Pertama, PLS-SEM dapat digunakan dengan sampel yang kecil dan model yang kompleks. Selain itu, PLS-SEM memiliki kekuatan statistik yang besar dan mampu mengidentifikasi efek signifikan dalam data yang berasal dari populasi model faktor umum. Selain itu, PLS-SEM cocok digunakan untuk data yang tidak berdistribusi normal dan mampu memprediksi dan menjelaskan konstruk target serta mengidentifikasi anteseden yang relevan.<sup>19</sup>

Tahapan dalam menganalisis model PLS-SEM berbasis varian meliputi (a) pengujian *outer model* (model bagian luar) atau dapat disebut sebagai *measurement model* (model pengukuran) yang merupakan penghubung semua indikator dengan variabel latennya. dan (b)

---

<sup>17</sup> Judge dan Miller, "Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts."

<sup>18</sup> Stefan Wally dan J. Robert Baum, "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making," *The Academy of Management Journal* 37, no. 4 (1994), <https://doi.org/10.2307/256605>.

<sup>19</sup> Joe F. Hair Jr dkk., "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research," *European Business Review* 26, no. 2 (1 Januari 2014), <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.

pengujian *inner model* (model bagian dalam atau dapat disebut sebagai model struktural yaitu hubungan seluruh variabel laten berdasarkan model jalur yang dibangun).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk memastikan kuesioner dapat dipahami dari segi tata bahasa termasuk susunan kalimat dan pemilihan kata, peneliti melakukan uji *wording* ke 4 orang responden. *Wording test* yang dilakukan berguna untuk mengevaluasi pemahaman diawal responden akan beberapa indikator pertanyaan yang sudah dibuat dan melalui proses penerjemahan dari penelitian acuan dan adanya penyesuaian dengan objek penelitian. Dari hasil *wording test* yang telah dilakukan, tidak ada masalah pada pertanyaan pada kuisisioner sehingga tidak diperlukan revisi.

Unit analisis pada penelitian ini adalah Apotek X kelas II yang pada setiap cabangnya diambil 2 responden untuk mengisi kuisisioner yaitu Kepala Cabang dan Staff. Pada penentuan jumlah sampel, peneliti akan menggunakan penentuan jumlah sampel yang disampaikan oleh Barclay et al. di dalam Hair et al. artinya, indikator formatif sepuluh kali lebih banyak dibandingkan yang digunakan untuk mengukur satu konstruk, atau sebanyak jalur yang diambil untuk sampai pada satu konstruk.<sup>20</sup> Berdasarkan ketentuan tersebut, jumlah jalur terbanyak yang diarahkan pada satu konstruk di dalam penelitian ini ada delapan. Sehingga minimum responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini ada 80 responden.

Validitas konvergen merupakan bagian dari *measurement model* (model pengukuran) dalam SEM-PLS biasa disebut sebagai *outer model* sedangkan dalam *covariance-based SEM* disebut *confirmatory factor analysis* (CFA). Terdapat dua kriteria untuk menilai apakah *outer model* (model pengukuran) memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif, yaitu (1) *loading* harus di atas 0,7 dan (2) nilai *p* signifikan (<0,05).

**Tabel 1. Uji Validitas**

	CB	FP	IE	JDM	SDM	Trans action al	Transfor mational	AVE
M1.1	0,969							0,860
M1.2	0,840							
M1.3	0,967							
M2.1			0,963					0,909
M2.2			0,960					
M2.3			0,937					
M3.1				0,965				0,939
M3.2				0,980				
M3.3				0,963				
X1.1							0,969	0,932

<sup>20</sup> F. Hair Jr dkk.

X1.2							0,969	
X1.3							0,971	
X1.4							0,954	
X2.1						0,947		0,799
X2.2						0,934		
X2.3						0,948		
X2.4						0,755		
X2.5						0,864		
X2.6						0,900		
Y1.1					0,965			0,894
Y1.2					0,942			
Y1.3					0,947			
Y1.4					0,933			
Y1.5					0,941			
Y2.1		0,961						0,868
Y2.2		0,943						
Y2.3		0,944						
Y2.4		0,921						
Y2.5		0,851						
Y2.6		0,937						
Y2.7		0,946						
Y2.8		0,946						

Berdasarkan pengujian validitas *outer loading* pada Tabel 1 diketahui seluruh nilai *outer loading* > 0,7, yang berarti telah memenuhi syarat validitas berdasarkan nilai *outer loading*. Selanjutnya dilakukan pengujian validitas berdasarkan nilai *average variance extracted* (AVE).

Nilai AVE yang disarankan adalah di atas 0,5. Diketahui seluruh nilai AVE > 0,5, yang berarti telah memenuhi syarat validitas berdasarkan AVE. Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas berdasarkan nilai *composite reliability* (CR) dan nilai *cronbach's alpha* (CA).

**Tabel 2. Uji Reliabilitas**

	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	(AVE)
Collaborative Behavior	0,948	0,918	0,860
Firm Performance	0,981	0,978	0,868
Information Exchange	0,968	0,950	0,909
Joint Decision Making	0,979	0,968	0,939
Speed of Decision Making	0,977	0,970	0,894
Transactional Leadership	0,960	0,951	0,799
Transformational Leadership	0,982	0,976	0,932

Nilai CR dan CA yang disarankan adalah di atas 0,7. Diketahui seluruh nilai CR dan CA > 0,7, yang berarti telah memenuhi syarat reliabilitas berdasarkan CR dan CA. Selanjutnya dilakukan pengujian validitas diskriminan dengan pendekatan Fornell-Larcker. Tabel 3 disajikan hasil pengujian validitas diskriminan.

**Tabel 3. Pengujian Validitas Diskriminan: Fornell & Larcker**

	Collaborative Behavior	Firm Performance	Information Exchange	Joint Decision Making	Speed of Decision Making	Transactional Leadership	Transformational Leadership
Collaborative Behavior	(0,927)						
Firm Performance	0,686	(0,932)					
Information Exchange	0,432	0,666	(0,953)				
Joint Decision Making	0,430	0,653	0,431	(0,969)			
Speed of Decision Making	0,557	0,815	0,546	0,532	(0,946)		
Transactional Leadership	0,415	0,670	0,433	0,402	0,525	(0,894)	
Transformational Leadership	0,395	0,607	0,395	0,397	0,499	0,366	(0,966)

Pada pengujian validitas diskriminan, nilai akar kuadrat AVE dari suatu variabel laten, dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Diketahui nilai akar kuadrat AVE dari untuk setiap variabel laten, lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Sehingga disimpulkan telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

#### Uji Signifikansi Pengaruh (Boostrapping) (Uji Hipotesis) (Inner Model)

**Tabel 4. R-Square**

	R Square
Collaborative Behavior	0,240
Firm Performance	0,664
Information Exchange	0,252
Joint Decision Making	0,234
Speed of Decision Making	0,537

Nilai *R-Square* dari Collaborative Behavior adalah 0,240, yang berarti Transformational Leadership dan Transactional Leadership mampu menjelaskan atau mempengaruhi Collaborative Behavior sebesar 24%. Nilai *R-Square* dari Firm Performance adalah 0,664, yang berarti Speed of

Decision Making mampu menjelaskan atau mempengaruhi Firm Performance sebesar 66,4%. Nilai *R-Square* dari Information Exchange adalah 0,252, yang berarti Transformational Leadership dan Transactional Leadership mampu menjelaskan atau mempengaruhi Information Exchange sebesar 25,2%. Nilai *R-Square* dari Joint Decision Making adalah 0,234, yang berarti Transformational Leadership dan Transactional Leadership mampu menjelaskan atau mempengaruhi Joint Decision Making sebesar 23,4%. Nilai *R-Square* dari Speed of Decision Making adalah 0,537, yang berarti Transformational Leadership, Transactional Leadership, Collaborative Behavior, Information Exchange, Joint Decision Making mampu menjelaskan atau mempengaruhi Speed of Decision Making sebesar 53,7%.

**Tabel 5. Q-Square**

	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Collaborative Behavior	0,189
Firm Performance	0,558
Information Exchange	0,223
Joint Decision Making	0,200
Speed of Decision Making	0,471

Nilai *Q-Square* dari Collaborative Behavior adalah  $0,189 > 0$ , yang berarti Transformational Leadership dan Transactional Leadership memiliki relevansi prediksi (*predictive relevance*) terhadap Collaborative Behavior. Nilai *Q-Square* dari Firm Performance adalah  $0,558 > 0$ , yang berarti Speed of Decision Making memiliki relevansi prediksi (*predictive relevance*) terhadap Firm Performance. Nilai *Q-Square* dari Information Exchange adalah  $0,223 > 0$ , yang berarti Transformational Leadership dan Transactional Leadership memiliki relevansi prediksi (*predictive relevance*) terhadap Information Exchange. Nilai *Q-Square* dari Joint Decision Making adalah  $0,200 > 0$ , yang berarti Transformational Leadership dan Transactional Leadership memiliki relevansi prediksi (*predictive relevance*) terhadap Joint Decision Making%. Nilai *Q-Square* dari Speed of Decision Making adalah  $0,471 > 0$ , yang berarti Transformational Leadership, Transactional Leadership, Collaborative Behavior, Information Exchange, Joint Decision Making memiliki relevansi prediksi (*predictive relevance*) terhadap Speed of Decision Making.

## Hasil Uji Hipotesis

**Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis**

	T ( O/STDEV )	P Values	Kesimpulan
Collaborative Behavior -> Speed of Decision Making	1,621	0,053	Hipotesis Ditolak
Information Exchange -> Speed of Decision Making	1,913	0,028	Hipotesis Diterima
Joint Decision Making -> Speed of Decision Making	1,859	0,032	Hipotesis Diterima
Speed of Decision Making -> Firm Performance	7,788	0,000	Hipotesis Diterima
Transactional Leadership -> Collaborative Behavior	2,166	0,015	Hipotesis Diterima
Transactional Leadership -> Information Exchange	2,503	0,006	Hipotesis Diterima
Transactional Leadership -> Joint Decision Making	2,346	0,010	Hipotesis Diterima
Transactional Leadership -> Speed of Decision Making	1,944	0,026	Hipotesis Diterima
Transformational Leadership -> Collaborative Behavior	2,292	0,011	Hipotesis Diterima
Transformational Leadership -> Information Exchange	2,416	0,008	Hipotesis Diterima
Transformational Leadership -> Joint Decision Making	2,560	0,005	Hipotesis Diterima
Transformational Leadership -> Speed of Decision Making	2,019	0,022	Hipotesis Diterima

Berdasarkan hasil pada Tabel 6 diperoleh hasil yaitu Collaborative Behavior berpengaruh positif terhadap Speed of Decision Making, dengan nilai koefisien (kolom Original Sampel) = 0,234, namun tidak signifikan, dengan P-Values = 0,053 > 0,05 (Hipotesis Ditolak). Information Exchange berpengaruh positif terhadap Speed of Decision Making, dengan nilai koefisien (kolom Original Sampel) = 0,208, dan signifikan, dengan P-Values = 0,028 < 0,05 (Hipotesis Diterima). Joint Decision Making berpengaruh positif terhadap Speed of Decision Making, dengan nilai koefisien (kolom Original Sampel) = 0,193, dan signifikan, dengan P-Values = 0,032 < 0,05 (Hipotesis Diterima). Speed of Decision Making berpengaruh positif terhadap Firm Performance, dengan nilai koefisien (kolom Original Sampel) = 0,815, dan signifikan, dengan P-Values = 0,000 < 0,05 (Hipotesis Diterima).

Transactional Leadership berpengaruh positif terhadap Collaborative Behavior, dengan nilai koefisien (kolom Original Sampel) = 0,312, dan signifikan, dengan P-Values = 0,015 < 0,05 (Hipotesis Diterima). Transactional Leadership berpengaruh positif terhadap Information Exchange, dengan nilai koefisien (kolom Original Sampel) = 0,332, dan signifikan, dengan P-Values = 0,006 < 0,05 (Hipotesis Diterima). Transactional Leadership berpengaruh positif terhadap Joint Decision Making, dengan nilai koefisien (kolom Original Sampel) = 0,297, dan signifikan, dengan P-Values = 0,010 < 0,05 (Hipotesis Diterima). Transactional Leadership berpengaruh positif terhadap Speed of Decision Making, dengan nilai koefisien (kolom Original Sampel) = 0,196, dan signifikan, dengan P-Values = 0,026 < 0,05 (Hipotesis Diterima).

Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Collaborative Behavior, dengan nilai koefisien (kolom Original Sampel) = 0,281, dan signifikan, dengan P-Values = 0,011 < 0,05 (Hipotesis Diterima). Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap

Information Exchange, dengan nilai koefisien (kolom Original Sampel) = 0,274, dan signifikan, dengan P-Values = 0,008 < 0,05 (Hipotesis Diterima). Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Joint Decision Making, dengan nilai koefisien (kolom Original Sampel) = 0,289, dan signifikan, dengan P-Values = 0,005 < 0,05 (Hipotesis Diterima). Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Speed of Decision Making, dengan nilai koefisien (kolom Original Sampel) = 0,176, dan signifikan, dengan P-Values = 0,022 < 0,05 (Hipotesis Diterima).

### **Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Perilaku Kolaboratif**

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 5, ini memberikan penguatan untuk Hipotesis 1a, yang menyatakan bahwa ada hubungan konstruktif antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kolaboratif. Ini menyiratkan bahwa dalam lingkup apotek, kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan pada perilaku kolaboratif di apotek. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan jurnal dari Muhammad et al. bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menumbuhkan perilaku kolaboratif dalam organisasi, yang mengarah pada peningkatan inovasi organisasi dan perilaku inovatif individu.<sup>21</sup> Ini diperlukan agar dapat mengembangkan apotek. Inovasi dalam praktik farmasi ini membawa revolusi dalam perawatan pasien, apoteker diberdayakan untuk memberikan perawatan yang berpusat pada pasien, meningkatkan keamanan pengobatan, dan mengoptimalkan hasil pengobatan. Merangkul inovasi ini sangat penting untuk tetap menjadi yang terdepan dalam transformasi layanan kesehatan.

### **Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap pertukaran informasi**

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 5, ini memberikan penguatan untuk Hipotesis 1b, yang menyatakan bahwa ada hubungan konstruktif antara kepemimpinan transformasional dan pertukaran informasi. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan jurnal dari Yong et al. yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam pertukaran informasi. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang paling banyak dibicarakan oleh para peneliti. Hal ini dikarenakan kepemimpinan transformasional mampu membangkitkan emosi bawahan sehingga pemimpin menjadi teladan bagi seluruh pengikut dan anggota tim untuk berbagi pengetahuan dan ide-ide kreatif agar dapat bekerja secara efisien. Selain itu, kepemimpinan transformasional

---

<sup>21</sup> Muhammad Ayyaz Abid Awan dan Khawaja Jehanzeb, "How CEO transformational leadership impacts organizational and individual innovative behavior: collaborative HRM as mediator," *Leadership & Organization Development Journal* 43, no. 8 (1 Januari 2022), <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2021-0197>.

mampu menjadikan individu menjadi lebih kreatif dan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berperan penting dalam menciptakan budaya berbagi pengetahuan untuk membangun kemampuan tiap pegawai apotek dalam memberikan inspirasi melalui visi menuju pencapaian tujuan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Pengambilan Keputusan Bersama**

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 5, ini memberikan penguatan untuk Hipotesis 1c, yang menyatakan bahwa ada hubungan konstruktif antara kepemimpinan transformasional dan pengambilan keputusan bersama. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan jurnal dari Sarmiento et al. Dalam gaya kepemimpinan transformasional kinerja karyawan, moral dan motivasi kerja keras dipromosikan dengan menerapkan teknik yang berbeda.<sup>22</sup> Karena pendekatan partisipatif karyawan merasa terhubung dengan organisasi, pemimpin sebagai panutan memainkan peran penting dalam mempromosikan inspirasi dan minat karyawan, mereka diyakinkan untuk menganggap pekerjaan sebagai milik mereka dan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, pemimpin dapat lebih baik meningkatkan kinerjanya.

### **Pengaruh Kepemimpinan transaksional terhadap perilaku kolaboratif**

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 5, ini memberikan penguatan untuk Hipotesis 2a, yang menyatakan bahwa ada hubungan konstruktif antara kepemimpinan transaksional terhadap perilaku kolaboratif. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan jurnal dari Hui & Sun Kepemimpinan transaksional melibatkan proses timbal balik di mana pemimpin memenuhi kewajiban mereka dalam kontrak dan memenuhi kebutuhan bawahan sebagai imbalan untuk memenuhi harapan dasar.<sup>23</sup> Studi ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dapat secara efektif mengurangi perilaku kerja kontraproduktif, dan pertukaran pemimpin-anggota bertindak sebagai variabel perantara parsial dalam hubungan ini. Studi ini juga menekankan pentingnya imbalan yang berwujud dan tidak berwujud dalam kepemimpinan transaksional, seperti kenaikan gaji dan imbalan yang tidak berwujud seperti pujian dan rasa berprestasi, untuk meningkatkan kepuasan karyawan di apotek dan mencegah aktivitas yang merugikan.

---

<sup>22</sup> Amandio Sarmiento dkk., "Lecturer Performance In Higher Education: Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Change Adaptability and Its Relationship," *Pegeg Journal of Education and Instruction* 14, no. 1 (2024), <https://doi.org/10.47750/pegegog.14.01.29>.

<sup>23</sup> Hui Liu dan Tian-yao Sun, "Effect of transactional leadership style on the new generation employees counterproductive work behavior," dalam *2014 International Conference on Management Science & Engineering 21th Annual Conference Proceedings* (2014 International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), Helsinki, Finland: IEEE, 2014), <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2014.6930348>.

### **Pengaruh Kepemimpinan transaksional terhadap pertukaran informasi**

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 5, ini memberikan penguatan untuk Hipotesis 2b, yang menyatakan bahwa ada hubungan konstruktif antara kepemimpinan transaksional terhadap perilaku kolaboratif. Ini menyiratkan bahwa dalam lingkup apotek, kepemimpinan transaksional memiliki dampak signifikan pada pertukaran informasi di apotek. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan jurnal dari Birasnav et al. perilaku kepemimpinan transaksional berhubungan positif dengan pertukaran informasi. Intensitas pertukaran informasi yang dilakukan supplier dengan pemimpin transaksional jauh lebih rendah dibandingkan intensitas berbagi pengetahuan yang dilakukan pemasok dengan pemimpin transformasional.<sup>24</sup> Kepemimpinan transaksional melibatkan proses pertukaran dua arah di mana karyawan mematuhi permintaan untuk mencapai tujuan organisasi dan pemimpin bertukar imbalan yang setara atas kontribusi mereka.

### **Pengaruh Kepemimpinan transaksional terhadap pengambilan keputusan Bersama**

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 5, ini memberikan penguatan untuk Hipotesis 2c, yang menyatakan bahwa ada hubungan konstruktif antara kepemimpinan transaksional terhadap pengambilan keputusan bersama. Ini menyiratkan bahwa dalam lingkup apotek, kepemimpinan transaksional memiliki dampak signifikan pada pengambilan keputusan bersama di apotek. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan jurnal dari Dong Kepemimpinan transaksional mempunyai dampak positif terhadap pengambilan keputusan bersama. Pemimpin transaksional mendorong kolaborasi dan kerja tim, yang penting untuk pengambilan keputusan bersama yang efektif. Namun, ada kebutuhan untuk mencapai keseimbangan antara kerja tim dan otonomi individu, karena penekanan yang berlebihan pada kolaborasi dapat menghambat pemikiran independen dan pengambilan keputusan. Pemimpin transaksional dapat meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan mereka melalui pelatihan dan pengembangan, yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kecepatan pengambilan keputusan strategis**

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 5, ini memberikan penguatan untuk Hipotesis 3, yang menyatakan bahwa ada hubungan konstruktif antara kepemimpinan transformasional terhadap kecepatan pengambilan keputusan strategis. Ini menyiratkan bahwa dalam lingkup apotek, kepemimpinan transformasional memiliki dampak

---

<sup>24</sup> M. Birasnav, Rakesh Mittal, dan Selene Loughlin, "Linking Leadership Behaviors and Information Exchange to Improve Supply Chain Performance: A Conceptual Model," *Global Journal of Flexible Systems Management* 16, no. 2 (1 Juni 2015), <https://doi.org/10.1007/s40171-015-0092-2>.

signifikan pada kecepatan pengambilan keputusan strategis di apotek. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan jurnal dari Gu et al. kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mempengaruhi kecepatan pengambilan keputusan strategis. Ini secara langsung berdampak pada kecepatan pengambilan keputusan dan juga secara tidak langsung mempengaruhinya melalui integrasi perilaku tim.<sup>25</sup> Selain itu, dampak kepemimpinan transformasional terhadap kecepatan pengambilan keputusan lebih besar dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Temuan-temuan ini menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional dalam mendorong pengambilan keputusan strategis yang efisien dan tepat waktu.

### **Pengaruh Kepemimpinan transaksional terhadap kecepatan pengambilan keputusan strategis**

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 5, ini memberikan penguatan untuk Hipotesis 4, yang menyatakan bahwa ada hubungan konstruktif antara kepemimpinan transaksional terhadap kecepatan pengambilan keputusan strategis. Ini menyiratkan bahwa dalam lingkup apotek, kepemimpinan transaksional memiliki dampak signifikan pada kecepatan pengambilan keputusan strategis di apotek. Kepemimpinan transaksional, yang ditandai dengan fokus pada perilaku berorientasi tugas dan pertukaran penghargaan dan hukuman, memang berdampak pada kecepatan pengambilan keputusan. Hal ini secara langsung mempengaruhi kecepatan pengambilan keputusan strategis. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan jurnal dari Gu et al. namun pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kecepatan pengambilan keputusan tidak sekuat kepemimpinan transformasional.<sup>26</sup>

### **Pengaruh Perilaku kolaboratif terhadap kecepatan pengambilan keputusan strategis**

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 5, ini tidak memberikan penguatan untuk Hipotesis 5a, yang menyatakan bahwa ada hubungan konstruktif antara perilaku kolaboratif terhadap kecepatan pengambilan keputusan strategis. Ini menyiratkan bahwa dalam lingkup apotek, Perilaku kolaboratif tidak memiliki dampak signifikan pada kecepatan pengambilan keputusan strategis di apotek.

### **Pengaruh Pertukaran informasi terhadap kecepatan pengambilan keputusan strategis**

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 5, ini tidak memberikan penguatan untuk Hipotesis 5b, yang menyatakan bahwa ada hubungan konstruktif antara pertukaran informasi terhadap kecepatan pengambilan keputusan strategis. Ini

---

<sup>25</sup> Gu, Weng, dan Xie, "Leadership, team and decision speed."

<sup>26</sup> Gu, Weng, dan Xie.

menyiratkan bahwa dalam lingkup apotek, Pertukaran informasi memiliki dampak signifikan pada kecepatan pengambilan keputusan strategis di apotek. Keputusan-keputusan strategis pada dasarnya bersifat tidak pasti dan meskipun bukti empiris menunjukkan bahwa ketidakpastian keputusan mengurangi pertukaran informasi sekaligus menstimulasi perilaku politik yang menyimpang, terdapat Hanya ada sedikit teori dan bukti mengenai bagaimana organisasi dapat mengatasi ketidakpastian yang dihadapi organisasi di seluruh dunia. Memang benar, tim sering kali kesulitan untuk mengintegrasikan opini dan preferensi yang berbeda karena hal tersebut menimbulkan proses kategorisasi sosial dan bias antar kelompok—yang disebut “in-groups” dan “out-groups” mengakibatkan ketidakmampuan untuk bertukar dan mengintegrasikan informasi.

### **Pengaruh Pengambilan keputusan bersama terhadap dengan kecepatan pengambilan keputusan strategis**

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 5, ini tidak memberikan penguatan untuk Hipotesis 5c, yang menyatakan bahwa ada hubungan konstruktif antara Pengambilan keputusan bersama terhadap kecepatan pengambilan keputusan strategis. Ini menyiratkan bahwa dalam lingkup apotek, Pengambilan keputusan bersama memiliki dampak signifikan pada kecepatan pengambilan keputusan strategis di apotek. Dua mekanisme utama yang dihasilkan oleh integrasi perilaku, yaitu simetri informasi dan pengembangan bahasa tim yang sama, juga cenderung memberikan manfaat yang signifikan dalam mempercepat pengambilan keputusan. Meskipun proses kelompok yang membangun konsensus dan memastikan masukan yang adil dari semua anggota tim untuk mencapai keputusan bersama mungkin, pada kenyataannya, memperlambat pengambilan keputusan, karena negosiasi yang memakan waktu dimana pandangan dan pendapat preferensi dibahas dan diperdebatkan,<sup>27</sup> diuraikan serangkaian argumen teoretis yang menunjukkan bahwa hal sebaliknya berlaku untuk tim dengan integrasi perilaku yang lebih besar.

### **Pengaruh Kecepatan pengambilan keputusan strategis terhadap kinerja perusahaan**

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 5, ini tidak memberikan penguatan untuk Hipotesis 6, yang menyatakan bahwa ada hubungan konstruktif antara kecepatan pengambilan keputusan strategis terhadap kinerja perusahaan. Ini menyiratkan bahwa dalam lingkup apotek, Kecepatan pengambilan keputusan strategis memiliki dampak signifikan pada kinerja perusahaan di apotek. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan jurnal dari Baum & Wally dengan menggunakan teori pengambilan keputusan mengadopsi sudut pandang para pengambil keputusan CEO yang harus memanfaatkan persepsi mereka terhadap

---

<sup>27</sup> Robert Baum dan Wally, “Strategic Decision Speed and Firm Performance.”

kondisi organisasi dan eksternal dalam membuat keputusan strategis.<sup>28</sup> Pada penelitian ditemukan bahwa kecepatan pengambilan keputusan mempengaruhi 'pertumbuhan penjualan dan lapangan kerja' dan '% keuntungan aset' selama 4 tahun berikutnya dan bahwa dinamisme, kemurahan hati, sentralisasi, dan formalisasi mempercepat pengambilan keputusan. Namun demikian, hubungan sebab akibat antara kecepatan pengambilan keputusan dan kinerja selanjutnya tidak dapat dipastikan. Bisa jadi CEO yang memimpin proses pengambilan keputusan strategis dengan cepat cenderung menjadi pemimpin yang energik, cerdas, proaktif yang juga mendapatkan pertumbuhan tinggi dari perusahaannya melalui proses lainnya. Selain itu, keputusan bisnis mungkin terjadi dalam lingkungan stokastik yang mana penundaan hanya menghasilkan sedikit perbaikan dalam pengambilan keputusan sehingga pelaku awal yang kami pelajari hanya mendapatkan keuntungan awal dari keputusan awal.

## **KESIMPULAN**

Kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kolaboratif, pertukaran informasi, pengambilan keputusan bersama, dan kecepatan pengambilan keputusan di apotek. Kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat meningkatkan kinerja apotek, masing-masing dengan cara yang berbeda. Kepemimpinan transformasional lebih efektif untuk meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan, sedangkan kepemimpinan transaksional lebih efektif untuk meningkatkan perilaku kolaboratif dan pertukaran informasi. Implikasi manajerial dari penelitian ini, manajemen apotek perlu memahami pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja apotek sehingga dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mempercepat proses pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan kinerja Apotek.

## **SARAN DAN REKOMENDASI**

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam berbagai aspek, terutama dalam hal kuantitas data. Akibatnya, diantisipasi bahwa di masa depan akan ada peningkatan data. Antisipasi berkisar pada potensi semua dimensi untuk mencapai nilai yang selaras dengan kriteria yang ditentukan. Selain itu, karena lebih banyak data dikumpulkan, diharapkan akurasi implikasi manajerial juga akan meningkat

Dalam penelitian mendatang, sebaiknya memilih unit analisis yang lebih spesifik, sehingga memungkinkan pengujian model dilakukan dengan lebih mendalam. Selanjutnya, dimungkinkan pula untuk memasukkan variabel tambahan yang berkaitan langsung dengan unit analisis yang dipilih, seperti *centralization of strategic management* dan *decentralization operation*

---

<sup>28</sup> Robert Baum dan Wally.

management sehingga dapat menyesuaikan dengan karakteristik perusahaan dalam industri tertentu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Awan, Muhammad Ayyaz Abid, dan Khawaja Jehanzeb. "How CEO transformational leadership impacts organizational and individual innovative behavior: collaborative HRM as mediator." *Leadership & Organization Development Journal* 43, no. 8 (1 Januari 2022). <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2021-0197>.
- Birasnav, M., Rakesh Mittal, dan Selene Loughlin. "Linking Leadership Behaviors and Information Exchange to Improve Supply Chain Performance: A Conceptual Model." *Global Journal of Flexible Systems Management* 16, no. 2 (1 Juni 2015). <https://doi.org/10.1007/s40171-015-0092-2>.
- Bourgeois, L. J., dan Kathleen M. Eisenhardt. "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry." *Management Science* 34, no. 7 (1988): 816–35.
- Edmondson, Amy C., Michael A. Roberto, dan Michael D. Watkins. "A dynamic model of top management team effectiveness: managing unstructured task streams." *The Leadership Quarterly* 14, no. 3 (1 Juni 2003). [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00021-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00021-3).
- Eisenhardt, Kathleen M. "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments." *The Academy of Management Journal* 32, no. 3 (1989). <https://doi.org/10.2307/256434>.
- F. Hair Jr, Joe, Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, dan Volker G. Kuppelwieser. "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research." *European Business Review* 26, no. 2 (1 Januari 2014). <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.
- Gu, J. J. *Research on the strategic decision-making process of top management team toward time-based competition*. Doctoral dissertation. Wuhan: Huazhong University of Science and Technology, 2009.
- Gu, Jiajun, Qingxiong Weng, dan Fenghua Xie. "Leadership, team and decision speed: empirical study using cross-provincial data." *Chinese Management Studies* 6, no. 4 (1 Januari 2012). <https://doi.org/10.1108/17506141211280281>.
- Judge, William Q., dan Alex Miller. "Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts." *The Academy of Management Journal* 34, no. 2 (1991). <https://doi.org/10.2307/256451>.
- Liu, Hui, dan Tian-yao Sun. "Effect of transactional leadership style on the new generation employees counterproductive work behavior." Dalam *2014 International Conference on Management Science & Engineering 21th Annual Conference Proceedings*. Helsinki, Finland: IEEE, 2014. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2014.6930348>.
- Pavlou, Paul A., dan Omar A. El Sawy. "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities." *Decision Sciences* 42, no. 1 (2011). <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- Robert Baum, J., dan Stefan Wally. "Strategic Decision Speed and Firm Performance." *Strategic Management Journal* 24, no. 11 (2003). <https://doi.org/10.1002/smj.343>.
- Sarmiento, Amandio, I. Gede Riana, Desak Ketut Sintaasih, dan I Gede Riana. "Lecturer Performance In Higher Education: Transformational Leadership, Knowledge Sharing,

Ghea Rizky Adrin, Ratih Dyah Kusumastuti: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Integrasi Perilaku, Kecepatan Pengambilan Keputusan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan

Change Adaptability and Its Relationship.” *Pegem Journal of Education and Instruction* 14, no. 1 (2024). <https://doi.org/10.47750/pegegog.14.01.29>.

Shaw, M. E. *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1981.

Wally, Stefan, dan J. Robert Baum. “Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making.” *The Academy of Management Journal* 37, no. 4 (1994). <https://doi.org/10.2307/256605>.