
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI
(Studi Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya
Pabean B Banjarmasin)**

Nofarina Maulida Yanti

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin, Jl. A. Yani Km. 5,5 RT. 08,
Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70248
nofarina.maulida@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Banjarmasin. Metode penelitian dengan menggunakan kuesioner dengan pengukuran menggunakan skala likert menggunakan software SPSS dengan metode regresi linier berganda. Jumlah sampel 31 pegawai dari populasi 63 pegawai dengan teknik penarikan sample menggunakan *purposive* sampling. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi secara simultan sedangkan gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi tetapi gaya kepemimpinan transaksional secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kata kunci: *Gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, kinerja organisasi, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Banjarmasin*

Abstract

The objective of this research is to analyze the influence of transformational leadership and transactional leadership toward the organization performance on not monitoring it should be Customs and Excise Office Madya Pabean B Banjarmasin. Research method use likert scale with variable measurements The research method utilizes a questionnaire with measurements Likert scale with variable measurements using SPSS software with multiple linear regression method using SPSS software to the number of sample is 31 employees of 63 employees with a sampling technique using purposive sampling. The results of this research show that transformational leadership and transactional leadership influence positively and significantly toward the organization performance simultaneously. Moreover, the transformational leadership influences positively and significantly toward the organization performance in partial, but transactional leadership influences nothing toward the organization performance in partial

Key words: *Transformational leadership, transactional leadership, organization performance, Customs and Excise Office Madya Pabean B Banjarmasin*

1. PENDAHULUAN

Organisasi adalah sebuah kesatuan sosial yang dikordinasikan dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi dan bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2006). Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada seorang pemimpin. Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi, apabila seorang pimpinan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, memiliki visi dalam mengelola organisasinya dan mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya menuju kearah pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi yang akan berdampak pada kinerja organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini sependapat dengan (Robbins, 2006) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju kearah tercapainya tujuan yang terdiri dari empat gaya *directing*, *coaching*, *supporting* dan *delegating*. Robbins juga menyatakan kepemimpinan dan gaya kepemimpinan didalam sebuah organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawannya, bagaimana pimpinan menjalin hubungan dengan pekerjanya dapat dilihat melalui gaya kepemimpinannya. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan bawahannya, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi/hukuman.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Banjarmasin merupakan salah satu dari unit kerja vertikal dibawah Direktorat Jendral Bea dan Cukai Kementrian Keuangan Republik Indonesia. Sebagai salah satu organisasi yang menjadi pemasukan utama ekonomi negara KPPBC Tipe Madya Pabean B Banjarmasin diharapkan hasil kinerja organisasi bisa selalu pada pencapaian target, sementara permasalahan yang dihadapi pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Banjarmasin yaitu permasalahan eksternal dan internal, permasalahan internal itu diantaranya tentang kurangnya sarana prasarana dan kurangnya jumlah sumber daya manusia, sedangkan permasalahan eksternal yaitu adanya perubahan persyaratan administrasi untuk mengikuti pendidikan PPNS yang dikeluarkan oleh Kementerian Hukum dan HAM, yang mempersyaratkan calon peserta diklat PPNS dengan pangkat minimal III/a dan telah memiliki ijazah S1, kurangnya tenaga PPNS DJBC yang terampil, yang antara lain disebabkan pihak Kepolisian Republik Indonesia (POLRI) sebagai satu-satunya institusi yang memiliki wewenang menyelenggarakan pendidikan PPNS tidak lagi membuka kesempatan bagi DJBC untuk mengirimkan pegawainya mengikuti Diklat PPNS (Penyidik Pegawai Negeri Sipil).

Peran besar seorang pemimpin menjadi salah satu tolak ukur dalam keberhasilan pencapaian yang dihasilkan organisasi, seiring dengan dinamika yang terjadi pada instansi di atasnya dan banyaknya permasalahan yang dihadapi tentu akan berpengaruh pada kinerja organisasi, selain kendala yang ada, faktor dinamika multibudaya juga menjadi kendala pada organisasi ini, sehingga menjadi tantangan pemimpin dalam mengarahkan tujuan organisasinya.

Permasalahan yang dihadapi pada KPPBC Tipe Madya Banjarmasin yaitu masalah eksternal dan internal adalah permasalahan klasik yang sudah ada pada tiap tahunnya pada Direktorat Jendral Bea dan Cukai, sehingga faktor peranan pimpinan dalam memotivasi bawahannya yang menjadi faktor pada turunya kinerja organisasi KPPBC Tipe Madya Pabean B Banjarmasin.

Melihat dari latar belakang organisasi serta masalah yang dihadapi oleh KPPBC Tipe madya Pabean B Banjarmasin maka dua gaya kepemimpinan dibutuhkan pada organisasi

ini. Kepemimpinan transaksional dibutuhkan pada organisasi karena kepemimpinan transaksional dipilih sebagai pemimpin yang memberikan arahan, menjelaskan perilaku yang diharapkan, memberikan reward bisa berupa promosi jabatan, uang, ataupun penghargaan dan *punishment* bisa berupa demosi jabatan juga hal yang paling berat yaitu pemecatan terhadap para bawahannya, serta bisa menanggulangi permasalahan *internal* dan *eksternal* yang dihadapi sehingga kinerja organisasi dapat ditingkatkan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu (Pedraja-Rejas & Rodríguez Ponce, 2006) yang meneliti pada organisasi kecil swasta bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi tersebut dan juga pada penelitian (Awamleh, P. Evans, & Mahate, 2005) pada sektor perbankan, hasil menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih berpengaruh pada kepuasan dan kinerja karyawan. Melihat dari kenyataan empiris di lapangan serta adanya perbedaan objek, maka penelitian ini meneliti bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional kinerja organisasi instansi pemerintah sektor publik pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Banjarmasin.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang kompleks dan *variatif*. Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. Pengertian kepemimpinan secara umum adalah suatu usaha dalam menggunakan suatu gaya untuk mempengaruhi dan tidak memaksa dengan cara memotivasi individu dalam mencapai tujuan (Gibson, L. James. Ivancevich, John, M. Donnelly, 1996). Gibson juga mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*) dengan proses komunikasi untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. (Thoah, 2012) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi perilaku manusia baik secara perorangan maupun kelompok yang bisa dilakukan dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang-orang didaerahnya, tidak perlu terikat oleh aturan atau birokrasi, jalur komunikasi struktural, tetapi bisa menjalin dengan jalur *network* yang lebih melampaui jalur struktural.

Fleishman *et al.*, dalam (Gibson, L. James. Ivancevich, John, M. Donnelly, 1996) telah meneliti gaya kepemimpinan di *Ohio State University* tentang perilaku pemimpin melalui dua dimensi, yaitu: *consideration* dan *initiating structure*. *Consideration* (konsiderasi) adalah gaya kepemimpinan yang menggambarkan kedekatan hubungan antara bawahan dengan atasan, adanya saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan, dan adanya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan. Pemimpin yang memiliki konsiderasi yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan parsial. *Initiating structure* (struktur inisiatif) merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar.

2.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gagasan awal mengenai gaya transaksional dikembangkan oleh James MacFregor Burns dalam (Bass, 1997) yang menerapkannya dalam konteks politik kemudian mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut.

(Bass, 1990) dan (Yulk, 2003) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni: (1) pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan; (2) pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan (3) pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi

karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Bass dalam (Howell & Avolio, 1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu imbalan *kontingen*, dan manajemen *eksepsi*. Berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan, (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Menurut (Bycio, Hackett, & Allen, 1995) serta (Koh, Steers, & Terborg, 1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

2.3 Gaya kepemimpinan Transformasional

Definisi kepemimpinan transformasional menurut (Bass, 1997) sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Kemampuan pemimpin dalam memberi inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal ada pada kepemimpinan transformasional (Gibson, L James. Ivancevich, John, M. Donnelly, 1996)

(Bass, 1990) dan (Koh et al., 1995) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan karyawan. Oleh karena itu, (Bass, 1990) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan: (1). mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha; (2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok; dan (3) meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, Bass (dalam (Howell & Hall-Merenda, 1999) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu: karisma, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

2.4 Kinerja Organisasi

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika dalam organisasi telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan (Moeheriono, 2012). Hal ini sependapat dengan (Bacal, 2002) yang mendefinisikan kinerja sebagai hasil pencapaian pada seluruh aktivitas kerja dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan dalam upaya untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan pada organisasi.

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2009). Menurut (Sobandi, 2006) kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran/tujuan (Bastian, 2001) yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan elemen–elemen indikator berikut ini :

(1) Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya. (2) Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik ataupun nonfisik. (3) Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. (4) Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

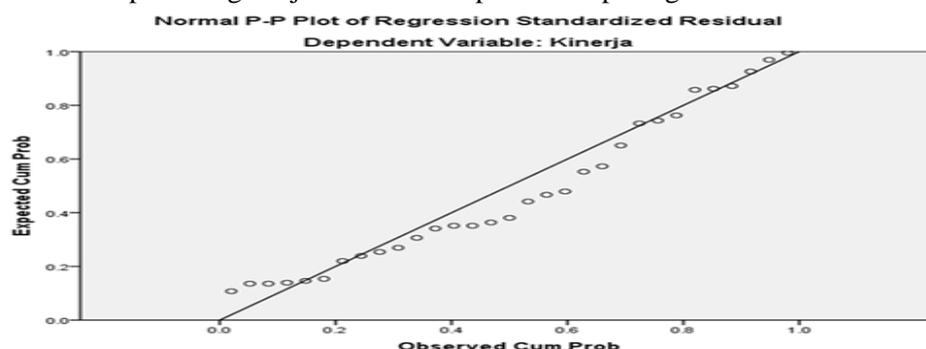
3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian *eksplorato*. Penelitian ini bertempat di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Banjarmasin, dengan alamat Jl. Barito Ilir (Trisakti), Kel. Telaga Biru, Banjarmasin 70119, Telp : 0511-3352557 / 3354114. Fax : 0511-3353012. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai yang hanya bertanggung jawab pada bidang-bidang yang menjadi ukuran kinerja organisasi yang ada pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Banjarmasin. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *purposive*. Alasan pengambilan *purposive* sampling karena sesuai dengan penelitian ini yaitu mengukur kinerja organisasi dan data yang disediakan yaitu data kinerja organisasi maka yang diambil adalah pegawai yang hanya bertanggung jawab pada bidang-bidang yang menjadi ukuran kinerja organisasi. Populasi pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Banjarmasin yaitu 63 pegawai dan sampel pada penelitian ini adalah 31 pegawai, karena penelitian ini meneliti tentang kinerja organisasi maka sampel yang diteliti hanya pada pegawai yang bertanggung jawab pada setiap unit organisasi yang ada pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Banjarmasin. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan SPSS.

4. PEMBAHASAN

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang disebarakan kepada responden untuk mengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi di dapat hasil uji validitas yang dinyatakan *valid* atau berkorelasi antara masing-masing indikator karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (0,300), kemudian hasil uji *reabilitas instrument* penelitian secara keseluruhan hasil tiga *variabel* yaitu gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja organisasi adalah *reliable* dengan *Cronbach Alpha* sebesar 0,942 > 0,70.

Hasil perhitungan uji normalitas dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1 Hasil Uji Normalitas

Hasil uji normalitas data berdistribusi normal, karena pola titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Grafik *Normal P-P Regression Standardized Residual* ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

Hasil penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara simultan dan secara parsial pada kantor KPPBC Tipe Madya Pabean B Banjarmasin, Hipotesa pada penelitian ini H1 merupakan Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, H2 merupakan Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dan H3 merupakan Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi (R^2). Secara umum, nilai R^2 berada antara 0 dan 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Jika nilai R^2 semakin besar (mendekati 1), maka sumbangan variabel independen terhadap variabel dependen semakin besar. Sebaliknya, jika nilai R^2 kecil (mendekati 0), maka sumbangan variabel independen terhadap variabel dependen semakin kecil pula. Hasil perhitungan regresi berganda dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

Tabel 1
Hasil Perhitungan Regresi Berganda

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Koefisien	t hitung	Standard Error	t tabel	Signifikan
Kinerja Organisasi	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,532	3,532	0,151	1,6991	0.001
	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	-0,199	-0,676	0,294	1,6991	-0,505
Konstanta = 30,501		R ² = 0,322	F _{hitung} = 6,637			
R = 0,567		Ajusted R ² = 0,273	Sig F = 0,004			

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis I bahwa nilai F_{hitung} sebesar 6,637 dengan nilai signifikan sebesar 0,004. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Banjarmasin. Pembuktian hipotesis pertama ini juga sesuai dengan pendapat (Mary Coulter, Robbins, 2006) Robbins yang menyatakan kepemimpinan transformasional dan transaksional sebaiknya tidak dipandang sebagai lawan dari pendekatan penyelesaian pekerjaan oleh orang lain, kepemimpinan transformasional dibangun diatas kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional tampaknya terkait dengan kepemimpinan yang efektif terlepas dari negara mana pemimpin itu berasal dan pada penelitian (Desi Mayasari, Suci Paramitasari Syahlani, 2010) dan (Ali, 2012) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh terhadap kinerja. Hipotesis 3 menyatakan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil uji gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi secara parsial bahwa hipotesa 3 ditolak karena hasil pengujian menghasilkan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Perbandingan antara keduanya, yaitu $t_{hitung} (-0,676) < t_{tabel} (1,6991)$, dan $-0,505 > 0,05$ yang artinya tidak signifikan. Nilai koefisien yang negatif (-) artinya hubungan yang berlawanan arah.. Pada prinsipnya, kepemimpinan transaksional memotivasi bawahannya berupa pemberian *reward* kepada bawahannya atas kinerja yang sesuai harapan. Jadi kepemimpinan transaksional bersifat transaksi antara pemimpin dengan bawahannya, tetapi pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Banjarmasin, ketika pemimpin transaksional ditingkatkan dengan melihat dari latar belakang permasalahan yang ada yaitu kurangnya sarana dan prasarana yang memadai, maka tidak ada pengaruh terhadap kinerja organisasi, dimana pemimpin akan menjanjikan *reward* terhadap kinerja yang tinggi tanpa didukung sarana dan prasarana yang memadai maka tidak akan berpengaruh terhadap

organisasi malah akan membuat pegawai mengalami beban kerja yang tinggi, faktor lain juga karena pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Banjarmasin unit kerjanya vertikal dibawah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sehingga pimpinan hanya memberikan *reward* atas aturan yang sudah ditetapkan oleh DJBC itu sendiri, dan faktor cepatnya mutasi terhadap pimpinan yang ada pada lingkungan DJBC juga mempengaruhi gaya kepemimpinan transaksional tidak signifikan.

5. KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Banjarmasin. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Banjarmasin dan hipotesis diterima. Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Faktor-faktor yang menyebabkan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh pada KPPBC Tipe Madya Pabean B Banjarmasin adalah faktor jenis unit kerja yang bersifat *vertikal* dibawah DJBC, sehingga *reward*, *punishment*, maupun aturan yang dilakukan pimpinan hanya menjalankan aturan yang sudah ditetapkan, faktor lainnya juga cepatnya mutasi pimpinan dilingkungan DJBC (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai).

Penelitian yang dilakukan pada KPPBC Tipe Madya Pabean B memiliki sampel relatif kecil sebanyak 31 pegawai dengan pengujian hipotesis menggunakan SPSS, sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan SEM-PLS *Partial Least Square*, karena PLS dapat dengan lebih baik menunjukkan hubungan antara variabel laten ketika ukuran sampel kecil. Cakupan pada penelitian ini juga hanya pada satu objek penelitian, sehingga diharapkan untuk penelitian selanjutnya bisa meneliti beberapa objek penelitian misalkan objek dengan tipe yang lebih besar seperti Kanwil atau membandingkan antara dua objek KPPBC Tipe Pabean B di Banjarmasin dengan daerah lain. Dari model yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini, hanya 2 variabel yang diuji, sehingga faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja organisasi tidak dimasukkan pada penelitian ini misalkan faktor-faktor yang bersumber dari individu (komitmen, kemampuan, keahlian, dan budaya organisasi) dan faktor sistem (komunikasi, sistem kerja, dan situasi kerja), kehidupan kerja, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, E. Maulana. (2012). *Kepemimpinan Transformasional dalam Birokrasi Pemerintahan*. Jakarta: PT. Multicerdas Publishing.
- Awamleh, R., P. Evans, J., & Mahate, A. A. (2005). A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector. *Journal of Comparative International Management*, 8, No 1, 3–19. Retrieved from <https://journals.lib.unb.ca/index.php/JCIM/article/view/432>
- Bacal, R. (2002). *Performance Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bastian, I. (2001). *Akuntansi sektor publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Pengembangan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied*

- Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>
- Desi Mayasari, Suci Paramitasari Syahlani, A. (2010). PERAN PENAMBAHAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DALAM MEMREDIKSI KINERJA, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, DAN SIKAP BAWAHAN TERHADAP ATASAN: Studi Empiris pada Perusahaan Peternakan. *Manajemen Dan Bisnis*, 14.
- Gibson, L. James. Ivancevich, John, M. Donnelly, J. H. (1996). *Organisasi Edisi Jilid 2* (N. Adiarni, ed.). jakarta: Binarupa Aksara.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.680>
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.4030160404>
- Mary Coulter, Robbins, S. P. (2006). *Manajemen Edisi Kedelapan* (2010th ed.). jakarta: Erlangga.
- Moehersono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez Ponce, E. R. P. M. D. A. J. (2006). *TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP: A STUDY OF THEIR INFLUENCE IN SMALL COMPANIES*. 14.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Robbins, S. P. (2006). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*. jakarta: Erlangga.
- Sobandi, B. (2006). *Desentralisasi dan tuntutan penataan kelembagaan daerah*. Humaniora.
- Surjadi. (2009). *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: Refika Aditama.
- Thoha, M. (2012). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Yulk, G. A. (2003). *Leadership in Organizations Fifth Edition*. new jersey: pearson.



Biodata Penulis

Nama Nofarina Maulida Yanti, Lahir di Hulu Sungai Selatan 20 November, Penulis menyelesaikan pendidikan Strata 1 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIEI Banjarmasin) mengambil jurusan Ekonomi akuntansi dan selesai pada tahun 2009, 2011 kembali melanjutkan pendidikan Magister Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Lambung Mangkurat dan diselesaikan pada tahun 2013. Saat Ini penulis adalah seorang dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin.