



**GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI DINAS
KEHUTANAN DAN PERKEBUNAN KABUPATEN BONDOWOSO**

**(Transformational Leadership Style at Forestry Official Duty in
Bondowoso Districts)**

SKRIPSI

Oleh

Engga Novita Luhtisari

NIM 090910201073

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2014



**GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI DINAS
KEHUTANAN DAN PERKEBUNAN KABUPATEN BONDOWOSO**

**(Transformational Leadership Style at Forestry Official Duty in
Bondowoso Districts)**

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S1) dan mencapai gelar Sarjana Sosial

Oleh

Engga Novita Luhtisari

NIM 090910201073

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2014

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda dan ayahanda hermanto tercinta Mahdalena, terima kasih karena tidak henti-hentinya memanjatkan doa, memberikan dukungan, semangat dan senantiasa memberikan bantuan baik secara moril dan materiil dalam proses penyelesaian pendidikan S1 ini;
2. Hendra Lesa Rio, Nenek Atiyum, Adik Anggie, Sahabatku Firda, Dini, Munic dan sahabat yang tidak bisa disebutkan satu per satu, terima kasih atas doa dan masukan yang diberikan untukku yang sangat berguna dalam proses penyelesaian skripsi ini;
3. Almamaterku tercinta, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

MOTTO

“Tidak Ada Rahasia Untuk Sukses. Ini Adalah Sebuah Persiapan, Kerja Keras,
dan Belajar dari Kesalahan”.

(Colin Powel)¹

¹ [Ibenxs.wordpress.com/other/kata-kata-mutiara-dan-bijak-dari-para-pakar/](https://ibenxs.wordpress.com/other/kata-kata-mutiara-dan-bijak-dari-para-pakar/)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Engga Novita Luhtisari

NIM : 090910201073

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Transformasional di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian, saya buat dengan sebenarnya, dalam keadaan sadar, dan tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 09 Oktober 2014

Yang menyatakan,

Engga Novita Luhtisari

NIM 090910201073

PEMBIMBINGAN

SKRIPSI

**GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI DINAS
KEHUTANAN DAN PERKEBUNAN KABUPATEN BONDOWOSO**

**(Transformational Leadership Style at Forestry Official Duty In
Bondowoso Districts)**

Oleh

Engga Novita Luhtisari

NIM 090910201073

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si

Dosem Pembimbing Anggota : Drs. A. Kholiq Azhari, M.Si

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Gaya Kepemimpinan Transformasional di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso” telah diuji dan disahkan pada:

Hari, tanggal : Senin, 17 November 2014

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji Skripsi

Ketua

Sekretaris

Dra. Inti Wasiati, MM
NIP. 195307311980022001

Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si
NIP. 195805101987022001

1. Drs. A. Kholiq Azhari ()
NIP. 195607261989021001
2. Drs. Supranoto, M.Si ()
NIP. 196102131988021001

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA
NIP. 195207271981031003

*Gaya Kepemimpinan Transformasional di Dinas Kehutanan dan Perkebunan
Kabupaten Bondowoso
(Transformational Leadership Style at Forestry Official Duty In Bondowoso
Districts)*

Engga Novita Luhtisari

*Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Jember*

ABSTRAK

Dinas kehutanan dan perkebunan merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang membantu Bupati dalam melaksanakan tugas dibidang kehutanan dan perkebunan sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor 13 tahun 2010 dan bersepakatan bekerjasama sesuai MOU 7 pihak (Pemerintah Kabupaten Bondowoso, Bank Indonesia Jember, Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia, PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Bondowoso, Perum Perhutani KPH Bondowoso, PT. Indokom Citra Persada dan Asosiasi Petani Kopi Indonesia Kabupaten Bondowoso) dengan petani untuk meningkatkan pendapatan petani perkebunan, mulai dari peningkatan produktivitas hasil perkebunan, pengelolaan pasca panen sampai dengan pemasaran hasil, berkualitas dan berstandar ekspor dengan menerapkan ilmu pengolahan kopi, serta tetap menjaga kelestarian sumber daya alam. Gaya kepemimpinan yang dipakai oleh Kepala Dinas adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepala Dinas bersama 7 pihak mampu mengubah cita rasa kopi rakyat sehingga hasil dari kopi rakyat berkualitas ekspor. Dahulu kopi rakyat tidak mampu ekspor sekarang bisa ekspor, hasilnya perekonomian rakyat mengalami peningkatan.

Key words: Peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso, nota kesepakatan bersama 7 pihak, kopi, gaya kepemimpinan transformasional.

RINGKASAN

Gaya Kepemimpinan Transformasional di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso; Engga Novita Luhtisari, 090910201073; 2014; 75 halaman; Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Kabupaten Bondowoso merupakan salah satu sentra penanaman kopi di Jawa Timur, yang menghasilkan kopi jenis Ijen Raung dengan cita rasa khas yang dikenal secara internasional dengan julukan Java Coffee. Awalnya perekonomian rakyat masih rendah dan tidak mengalami perkembangan. Kopi dari milik rakyat juga tidak mengalami perkembangan dan masih berkualitas rendah. Rakyat mengelola kopi dengan cara mereka sendiri dan hanya menjual kopi di lokal saja. Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso tidak ikut ambil bagian dalam perkembangan kopi rakyat yang ada di Bondowoso. Kopi dari kelompok petani Bondowoso termasuk kopi yang memiliki specialty yang memiliki standar 80%. Oleh karena itu, Kepala Dinas melakukan uji evaluasi tes kopi yang dilihat dari aspek fragrance/aroma, flavor, aftertaste, acidity, body, uniformity, balance, clean cup, sweetness, overall, taint, dan fault. Dari hasil tes kopi ditemukan bahwa kopi dari milik rakyat perlu dilakukan pengembangan dan peningkatan kualitas sehingga mampu memenuhi standar ekspor.

Kepala Dinas bersama 7 pihak sepakat untuk ikut ambil bagian dalam perkembangan kopi rakyat dengan cara mengubah kopi milik rakyat agar berkualitas ekspor dan mempunyai cita rasa yang khas. Dengan demikian, perekonomian rakyatpun akan mengalami perubahan. Kegiatan Kepala Dinas bersama 7 pihak terdiri dari; Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia (Puslit Koka), Pemda Bondowoso, Bank Indonesia Cabang Jember, PT. Bank Jatim, Perum Perhutani, PT Indokom Citra Persada, dan Asosiasi Petani Kopi Indonesia Kabupaten Bondowoso yakni melakukan pengembangan kluster kopi rakyat yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kopi milik rakyat dengan menerapkan ilmu pengolahan kopi. Kepala Dinas dibantu 7 pihak bekerjasama mampu

mengubah cita rasa kopi milik rakyat agar berkembang dan berstandar ekspor. Dengan adanya fenomena tersebut, peneliti tertarik mengangkat tema yang berjudul Gaya Kepemimpinan Transformasional di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan Kepala Dinas di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso. Sebelum melakukan penelitian, peneliti telah melakukan studi pendahuluan melalui wawancara dengan beberapa pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso. Hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan teknik statistik deskriptif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Kepala Dinas mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Kepala Dinas termasuk pemimpin yang bergaya transformasional. Hal tersebut terlihat pada bagaimana cara-cara yang dipakai Kepala Dinas dalam mempercepat proses kegiatan yang dilakukan. Pola pertanian kopi petani saat ini menggunakan ilmu pengolahan kopi sesuai dengan SOP dan diawasi oleh Puslit Koka. Kepala Dinas bersama 7 pihak dikatakan berhasil dalam melakukan pengembangan cita rasa kopi rakyat sehingga kopi rakyat menjadi berkualitas dan berstandar ekspor. Selain itu, hasil yang dirasakan oleh petani adalah petani menjadi pengusaha kopi, yang mampu menjual hasil kopi dengan kualitas yang tinggi dan mempunyai cita rasa yang khas. Harga jual kopi menjadi meningkat. Hal itu jelas berdampak pada peningkatan perekonomian rakyat. Di sisi lain, terbukanya lapangan pekerjaan juga dapat dirasakan oleh rakyat. Hasil yang didapatkan oleh Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso adalah hasil ekspor mampu menyumbang devisa negara, memberikan citra yang positif, dan dengan gaya kepemimpinan transformasional yang dipakai oleh Kepala Dinas dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Transformasional di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikanstrata satu (S1) pada jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karenaitu, Penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Drs. Moh. Hasan, M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Jember;
2. Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan IlmuPolitik Universitas Jember;
3. Dr. Sasongko, M.Si, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas IlmuSosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, sekaligus Dosen Pembimbing Utama yang sudah meluangkan waktu untuk memberikan nasehat, saran, motivasi dan bimbingan dengan penuh kesabaran selama menempuh kuliah dan penulisan skripsi;
5. Drs. A. Kholiq Azhari, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Akademik sekaligus Dosen Pembimbing Anggotayang telah meluangkan waktu untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini;
6. Segenap Dosen dan karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UniversitasJember yang telah memberikan ilmu dan memberikan pelayanan administrasi;
7. Ir. Matsakur, M.Si selaku Kepala Dinas, Ibu Retno selaku Sekretaris, Bapak Edy selaku Kabid Kelembagaan, Usaha dan Penyuluhan, dan Bapak Abdul Latif selaku Kasi Tanaman Tahunan dan seluruh pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso yang telah memberikan izin kepada

penulis untuk melakukan penelitian, memberikan informasi, data kepada penulis untuk mendukung penulisan skripsi ini.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jember, 09 Oktober 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
RINGKASAN	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian	17
1.4 Manfaat Penelitian	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1 Landasan Teori	18
2.2 Konsep Gaya Kepemimpinan	19
2.3 Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional	24
BAB III METODE PENELITIAN	31
3.1 Tipe Penelitian	31
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	32
3.3 Populasi dan Sampel	33
3.3.1 Penentuan Populasi	33

3.3.2 Penentuan Sampel	33
3.4 Definisi Operasional.....	34
3.5 Sumber dan Jenis Data.....	37
3.6 Teknik Pengumpulan Data	37
3.7 Uji Reliabilitas dan Validitas	39
3.8 Metode Analisis Data	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	43
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian.....	43
4.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	43
4.1.2 Sejarah Kopi	45
4.1.3 Sumber Daya Manusia	51
4.1.4 Susunan Organisasi	52
4.1.5 Struktur Organisasi.....	53
4.1.6 Tugas Pokok dan Fungsi	53
4.1.7 Inventaris Barang	54
4.2 Analisis Data.....	56
4.2.1 Analisis dengan Distribusi Frekuensi.....	56
4.2.2 Perhitungan Modus	71
4.2.3 Perhitungan Nilai Rata-rata	72
BAB 5. PENUTUP.....	74
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Roadmap Fase Klaster Kopi	12
1.2 Perbedaan Kopi dahulu dengan sekarang	13
1.3 Hasil/dampak Klaster Kopi di Kabupaten Bondowoso	15
4.1 Kelompok Tani Kopi Tahun 2012	44
4.2 Komoditi Utama Perkebunan di Kabupaten Bondowoso	48
4.3 Pengembangan Jenis Kopi	48
4.4 Luas areal tanaman kopi tahun 2013 di Kabupaten Bondowoso	49
4.4 Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan tahun 2013	51
4.5 Daftar Inventaris Barang	55
4.6 Tanggapan Responden tentang Pegawai Mengagumi Pimpinan Sehingga Bekerja Melebihi Dari Apa yang Diharapkan Pimpinan	56
4.7 Tanggapan Responden tentang Pimpinan Mendapatkan Rasa Hormat Dari Para Pegawai	56
4.8 Tanggapan Responden tentang Pimpinan Memperlakukan Pegawai Merasa Dihargai Antara Satu dengan yang Lainnya	57
4.9 Tanggapan Responden tentang Pimpinan Memberikan Inspirasi Untuk Menyampaikan Visi Organisasi Agar Tercapai	57
4.10 Tanggapan Responden tentang Pimpinan Memberikan Inspirasi Untuk Menyampaikan Misi Organisasi Agar Tercapai	58
4.11 Tanggapan Responden tentang Pimpinan Mementingkan Kepentingan Organisasi Daripada Kepentingan Pribadi	58
4.12 Tanggapan Responden tentang Pimpinan Menghargai Ide-Ide Kreatif dari Pegawai	59
4.13 Tanggapan Responden tentang Pegawai Mendukung Kebijakan yang Dibuat Oleh Pimpinan	59
4.14 Tanggapan Responden tentang Pimpinan Memotivasi Pegawai dalam Menyelesaikan Pekerjaan	60

4.15	Tanggapan Responden tentang Pimpinan Memberikan Solusi Pada Setiap Masalah yang Terjadi	61
4.16	Tanggapan Responden tentang Pimpinan Mendorong Pegawai Untuk Memenuhi Target Sesuai dengan Tujuan Organisasi	61
4.17	Tanggapan Responden tentang Pimpinan Mampu Membiasakan Dimana Kesalahan yang Terjadi Dibuat Sebagai Pengalaman Belajar.....	62
4.18	Tanggapan Responden tentang Pimpinan Mampu Menggugah Kreativitas Pegawai dalam Bekerja.....	62
4.19	Tanggapan Responden tentang Pimpinan Menunjukkan Usaha Untuk Mendorong Pegawai Agar Menjadi Inovatif	63
4.20	Tanggapan Responden tentang Pimpinan Menciptakan Peluang Untuk Pegawai Agar Mempunyai Pengalaman Sukses.....	63
4.21	Tanggapan Responden tentang Pimpinan Memfasilitasi Keperluan Sarana Yang Diperlukan Pegawai dalam Bekerja.....	64
4.22	Tanggapan Responden tentang Pimpinan Memfasilitasi Keperluan Prasarana Yang Diperlukan Pegawai dalam Bekerja.....	64
4.23	Tanggapan Responden tentang Pimpinan Melakukan Evaluasi Bersama dengan Pegawai Terhadap Target yang Telah Ditentukan	65
4.24	Tanggapan Responden tentang Pimpinan Memberikan Kesempatan Kepada Pegawai Untuk Menyampaikan Pendapat	65
4.25	Tanggapan Responden tentang Pimpinan Memonitoring Pekerjaan yang Dilimpahkan Kepada Pegawai.....	66
4.26	Tanggapan Responden tentang Pimpinan Memberikan Pelatihan-Pelatihan Untuk Menggali Potensi Pegawai.....	67
4.27	Tanggapan Responden tentang Pimpinan Memberikan Kesempatan Kepada Pegawai Untuk Mencapai Hasil Kerja dengan Cara Sendiri	67
4.28	Tanggapan Responden tentang Pimpinan Memperhatikan Kompetensi Pegawai Sebelum Melaksanakan Tugas	68
4.29	Peringkat Item dalam Rekapitulasi Distribusi Frekuensi tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Dinas.....	69
4.30	Penilaian Responden (Modus).....	71

4.31 Penilaian Responden (Nilai Rata-Rata)	72
4.32 Hasil Penilaian tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Dinas dalam Mewujudkan Inovasi Perkebunan.....	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
4.1 Gambar Keterkaitan Klaster Kopi di Kabupaten Bondowoso.....	50
4.2 Struktur Organisasi Dinas Kehutanan dan Perkebunan.....	53
4.3 Penilaian Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso	70
4.4 Persentase Penilaian Gaya Kepemimpinan Transformasional	70

DAFTAR LAMPIRAN

- A. Kuesioner
- B. Daftar Nama Responden
- C. Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional
- D. Rekapitulasi Penilaian Jawaban Responden tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional
- E. Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengelolaan Kopi Arabika Olah Basah Tahun 2014
- F. Hasil Test Evaluasi Kopi Kelompok Tani Kabupaten Bondowoso
- G. Peraturan Bupati Nomor 52 tahun 2010 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso
- H. Peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor 13 Tahun 2010
- I. Nota Kesepakatan Bersama 7 Pihak MOU (memorandum of understanding)
- J. SK Bupati Bondowoso Nomor 650/730/430.42/2009 tanggal 29 Juni 2009
- K. Surat izin penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember
- L. Surat izin penelitian dari Bakesbangpol Kabupaten Bondowoso
- M. Surat izin penelitian dari Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso
- N. Surat Selesai Melakukan Penelitian dari Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso
- O. Lembar Bimbingan
- P. Foto pelaksanaan penelitian

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi adalah sebuah era baru, yang telah menyadarkan semua orang untuk tidak bisa menolaknya. Memasuki era globalisasi dimana aparaturnya pemerintah dituntut untuk lebih profesional dalam meningkatkan kinerjanya. Mengelola suatu perubahan memanglah hal yang sulit. Ukuran kapasitas kepemimpinan seseorang salah satunya adalah kemampuannya dalam mengelola perubahan. Kemampuan ini penting sebab pada masa kini pemimpin dituntut untuk mampu memelopori perubahan lingkungan. Pemimpin era globalisasi adalah seorang pemimpin yang harus mempunyai pandangan luas, kreatif, inovatif tidak menaruh ketakutan dan suka akan ide-ide baru, punya visi dan mau belajar terus. Ia juga harus dapat menerima dan mengatasi hal-hal yang sama sekali baru dan mungkin hal yang tidak diharapkannya. Pemimpin harus mampu menangani situasi baru yang tak pasti dan kompleks. Oleh karena itu, organisasi harus lebih mengembangkan dan memperbaiki kinerjanya. Hal itu diperkuat dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.

“Upaya untuk berpartisipasi mewujudkan pemerintah yang baik (Good Governance) menjadi hal yang penting. Sebagai pelayanan masyarakat, pemerintah dituntut untuk lebih berperan aktif dan memiliki pemikiran yang berperan tanggap terhadap perubahan yang demikian cepat, sekaligus mampu beradaptasi dalam berbagai aktivitas”.

Organisasi dituntut untuk mampu menghadapi tantangan yang berasal dari luar maupun dari dalam organisasi, sehingga organisasi mampu menjaga kelangsungan hidupnya. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal ditentukan oleh kepemimpinan. Berbagai upaya dilakukan seorang pimpinan untuk mempengaruhi pegawai agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan, diantaranya dengan memberikan pujian, memberikan penghargaan, memberikan motivasi, dan dengan memberikan tekanan terhadap pegawai.

Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan yang dipimpin. Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para bawahan melalui pendekatan dalam mengelola manusia. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi dan pemimpin yang mampu menetapkan sasaran-sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi penghargaan yang diterima pegawai apabila sasaran dapat tercapai.

Manusia adalah makhluk sosial yang selalu hidup berkelompok, bersama-sama serta saling berhubungan satu sama lain. Manusia merupakan peranan penting dan aset utama yang harus dimiliki oleh organisasi. Karena organisasi tidak akan berjalan apabila tidak ada peran serta dari manusia atau orang-orang yang ada di dalamnya. Organisasi itu seperti makhluk hidup. Organisasi harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Oleh karena itu organisasi harus terus belajar agar mampu beradaptasi pada perubahan dan tuntutan lingkungan. Peranan organisasi dalam menumbuhkan keunggulan dirinya, yang salah satu faktornya adalah inovasi, sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk bersinergi dan menumbuhkan pengetahuan baru melalui kerjasama antar individu dan antar unit dalam organisasi. Setiap organisasi membutuhkan pekerja yang merasa terlibat dengan tujuan maupun visi misi organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi perlu adanya kesamaan visi dan misi serta koordinasi yang harus terjalin terus-menerus dengan baik antara para anggota maupun dengan pimpinan organisasi. Selain teknologi sebagai faktor pendukung dalam organisasi tetapi tetaplah manusia yang mengendalikan dan mendukung jalannya organisasi. Terdapat 3 (tiga) ciri-ciri organisasi menurut Manullang (1996:51), yaitu: sekelompok orang; kerjasama atau pembagian pekerjaan, dan tujuan bersama.

Organisasi merupakan kata yang sering didengar dalam berbagai tempat dan kegiatan. Menurut James (dalam Manullang, 1996:51) Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. Pada setiap organisasi yang memiliki ciri inovatif, selalu ada seorang tokoh pimpinan yang membuat organisasi tersebut menghasilkan karya inovatif. Organisasi tidak

hanya sebagai wadah tetapi juga terdapat pembagian kewenangan, siapa mengatur apa dan kepada siapa harus bertanggung jawab. Sebagai wadah kerjasama kelompok orang-orang untuk mencapai tujuan bersama, organisasi tidak terlepas dari perubahan lingkungan organisasi yang semakin lama semakin berkembang. Sehingga menuntut organisasi tersebut untuk menangani setiap permasalahan yang ada agar dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja organisasinya. Karena setiap organisasi menginginkan adanya perkembangan yang dapat memperbaiki kinerja organisasi. Organisasi yang baik dan berkembang adalah organisasi yang mampu melakukan perubahan yang dilakukan oleh si pemimpin.

Peranan seorang pemimpin sebagai penggerak sekumpulan orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama sangatlah penting. Kehadiran pemimpin sangat diperlukan dalam proses inovasi karena pemimpin akan menentukan strategi organisasi dan membawa pegawai untuk merealisasikan strategi tersebut. Menurut Hersey & Blanchard, (dalam Djamaludin Ancok, 2012:61), seorang pemimpin harus memperlakukan pengikutnya sesuai kematangan si pengikut (*followers maturity*). Kematangan si pengikut ditentukan oleh tingkat kompetensi dan motivasi yang dimilikinya. Faktor motivasi dalam diri pengikut menjadi faktor penentu apakah pekerjaan akan diselesaikan dengan baik atau tidak. Walaupun seorang karyawan memiliki kompetensi untuk melaksanakan pekerjaan, maka pekerjaan tersebut tidak akan dilakukannya. Pemimpin harus dapat memastikan apakah pengikut memiliki kompetensi dan kemampuan/motivasi untuk melakukan pekerjaan. Pemimpin adalah orang yang menjadi penggerak sumber motivasi bagi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi.

“Kepemimpinan publik mempunyai peran yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Oleh karena itu kepemimpinan sektor publik mempunyai keterkaitan yang sangat erat dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sehingga, pemimpin di sektor publik haruslah memiliki kemampuan untuk menciptakan suatu kerjasama diantara sistem yang ada dalam suatu pemerintahan”.

Pendapat dari Marsono di atas, mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang dengan kedudukan sebagai pemimpin. Pendapat tersebut didukung oleh Fredfiedler & Martinohemers yang mengatakan bahwa kualitas kepemimpinan lebih dari faktor lainnya, menentukan sukses atau gagalnya sebuah organisasi. Kepemimpinan sektor publik dapat meningkatkan kinerja organisasinya adalah kepemimpinan yang mampu berperan sebagai penentu visi dan misi organisasinya, mampu mengarahkan struktur, sistem dan proses operasional untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan tersebut, serta memotivasi para bawahannya untuk bersama-sama bekerja mencapai visi misi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam perwujudan prestasi bawahan, dan salah satu faktor penting dari proses kepemimpinan adalah perilaku pemimpin tersebut atau gaya pemimpin.

Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap pegawai. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Esensi kepemimpinan adalah upaya seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkan olehnya. Berbagai macam gaya kepemimpinan yang ada saat ini hingga mengalami perkembangan. Menurut Lewis, Pippit dan White (Dunford, 1995) melalui studinya merumuskan terminology gaya kepemimpinan, yakni.

1. Gaya kepemimpinan *autocratic*
2. Gaya kepemimpinan *democratic*
3. Gaya kepemimpinan *laissez-faire*

Selanjutnya House & Mitchell (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1996), merumuskan Path Goal Theory, menurut teori ini, pemimpin harus meningkatkan ketersediaan jumlah dan jenis penghargaan bagi pegawai dan memberikan

petunjuk serta bimbingan untuk menjelaskan cara-cara dalam mendapatkan penghargaan tersebut. Berdasarkan tindakan pimpinan dalam memotivasi karyawan, terdapat beberapa gaya dari pimpinan, yakni.

1. Kepemimpinan *directive*
2. Kepemimpinan *supportive*
3. Kepemimpinan *partisipatif*
4. Kepemimpinan berorientasi prestasi

Pada perkembangan selanjutnya, muncul teori kepemimpinan transaksional dan transformasional. Adapun penjelasannya sebagai berikut.

1. Kepemimpinan transaksional
2. Kepemimpinan transformasional

Dalam rangka mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya, salah satu gaya kepemimpinan yang relatif populer adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso memilih gaya kepemimpinan transformasional, karena gaya ini dianggap mampu mencapai kinerja yang tinggi, sehingga tujuan dari Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso dapat tercapai. Selain itu gaya kepemimpinan transformasional ini sangat populer dan banyak diapai oleh pemimpin yang menginginkan adanya perubahan ke arah yang lebih baik.

Menurut O'Leary (2001), Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku sesuai pada setiap tahap proses transformasi (Tjiptono dan Syakhroza, 1999:41). Gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Gaya kepemimpinan transformasional dianggap gaya kepemimpinan terbaik, namun pelaksanaannya

mebutuhkan beberapa kondisi, baik dalam diri si pemimpin maupun kondisi organisasinya.

Kepemimpinan transformasional mampu membangkitkan atau memotivasi bawahannya untuk dapat berkembang dan mencapai kinerja atau tingkat yang lebih tinggi lagi, sehingga mampu mencapai kinerja lebih dari yang mereka perkirakan sebelumnya. Kepemimpinan Transformasional seperti yang dikemukakan oleh Robbins (1996:62), bahwa pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan, memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, membangun team work yang solid, membawa pembaruan dalam etos kerja manajemen, berani dan bertanggung jawab dalam memimpin serta mampu mengendalikan organisasi. Seorang pemimpin harus mengetahui konteks dan situasi dari institusi yang dia pimpin. Kepemimpinan transformasional selalu memikirkan dan tidak henti-hentinya melakukan suatu perubahan yang tujuannya demi kepentingan bersama. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Locke 1997:59). Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan akan lebih menghargai pimpinannya.

Awalnya perekonomian rakyat masih rendah dan tidak mengalami perkembangan. Kopi dari milik rakyat juga tidak mengalami perkembangan dan masih berkualitas rendah. Pendapatan petani kopi tergolong rendah sehingga tidak mampu mensejahterakan petani kopi. Rakyat mengelola kopi dengan cara mereka sendiri dan hanya menjual kopi di lokal saja dengan harga yang relatif murah. Selain itu, Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso tidak ikut ambil bagian dalam perkembangan kopi rakyat yang ada di Bondowoso. Kopi dari kelompok petani termasuk kopi yang memiliki specialty standar 80%. Kepala Dinas melakukan uji evaluasi tes kopi yang dilihat dari aspek fragrance/aroma,

flavor, aftertaste, acidity, body, uniformity, balance, clean cup, sweetness, overall, taint, dan fault. Dari hasil tes kopi ditemukan bahwa kopi dari milik rakyat perlu dilakukan pengembangan dan peningkatan kualitas sehingga mampu memenuhi standar ekspor (seperti terlampir pada lampiran F).

Berdasarkan MOU (memorandum of understanding) atau kesepakatan bersama 7 pihak yang terdiri dari Pemerintah Kabupaten Bondowoso, Bank Indonesia Jember, Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia, PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Bondowoso, Perum Perhutani KPH Bondowoso, PT. Indokom Citra Persada dan Asosiasi Petani Kopi Indonesia Kabupaten Bondowoso; Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso tujuan menyetarakan kopi rakyat dengan milik PTPN dengan cara pengembangan klaster kopi. Karena kopi yang berkualitas tinggi dan mempunyai cita rasa yang mampu ekspor. Sehingga Kepala Dinas dibantu 7 pihak bekerjasama untuk meningkatkan kualitas kopi milik rakyat.

Melalui kesepakatan bersama yang disahkan pada 21 maret 2011, Kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso bersama 7 pihak lainnya melakukan pengembangan klaster pada bidang perkebunan yaitu khususnya komoditi kopi karena kopi merupakan komoditas perkebunan yang memiliki nilai ekonomi yang tinggi. Sebagai penghasil devisa non migas selain dari hasil hutan, kayu, dan karet (sekitar 5%). Komoditi kopi diharapkan dapat menopang pertumbuhan ekonomi dan pemerataan pembangunan. Komoditi kopi juga berperan sebagai bagian integral dari kebijakan penyesuaian (*policy adjustment*) pembangunan pertanian (Retnandari dan Tjokrowinoto, 1991:54). Budidaya kopi sebagai komoditi ekspor andalan subsektor perkebunan mempunyai peran yang cukup besar dalam menghasilkan devisa negara dan sumber pendapatan petani. Di samping itu juga tercipta lapangan kerja bagi pedagang pengumpul hingga eksportir, buruh perkebunan besar dan buruh industri pengolahan kopi. Di sisi lain ekspor komoditas kopi mampu menghasilkan devisa lebih dari US 500 juta/tahun pada periode 1994-1998 (Herman, 2003). Menurut wawancara dengan Bapak Latief pada tanggal 02 juni 2014 pukul 11.00.

“Ekspor kopi yang dilakukan oleh petani rakyat Kabupaten Bondowoso mampu memberikan dampak yang sangat signifikan. Dampak yang dapat dirasakan tidak hanya pada petani itu sendiri, kan tetapi dampak dari ekspor kopi, Kabupaten Bondowoso mampu menyumbang devisa sebesar 1,5 milyar”.

Di pihak lain meningkatnya keberhasilan pengembangan antarsektor dalam memanfaatkan dan meraih berbagai sumber daya pengembangan, sumber daya alam, sumber daya modal dan sumber daya manusia juga merupakan hal yang menentukan prospek pengembangan tanaman perkebunan (Syamsulbahri, 1996:126). Selain sebagai komoditas ekspor, kopi juga merupakan komoditi yang dikonsumsi di dalam negeri. Menurut survey yang dilakukan oleh Departemen Pertanian, rata-rata penduduk Indonesia mengkonsumsi kopi sebanyak 0,5 Kg/orang/tahun. Dengan demikian jumlah penduduk Indonesia \pm 170 juta, maka diperkirakan setiap tahun diperlukan stok kopi sebanyak 85.000 ton kopi untuk keperluan konsumsi dalam negeri (Najiati dan Danarti, 2001).

Keberhasilan yang dilakukan pada bidang perkebunan untuk komoditi kopi, salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan Kepala Dinas. Kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso tergolong orang yang hebat karena Kepala Dinas mampu mengembangkan kopi milik rakyat agar berkualitas dan berstandar ekspor dengan menerapkan ilmu pengolahan kopi. Bapak Matsakur selaku Kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso menjabat semenjak bulan Oktober 2010. Sosok Bapak Matsakur sebagai kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso merupakan seseorang yang sangat pintar, berwibawa dan sangat disiplin. Karena semenjak kepemimpinannya banyak hal yang dilakukan. Perbedaan Kepala Dinas dulu dengan sekarang memang berbeda. Kepala Dinas yang sebelumnya tidak terlalu banyak melakukan program/kegiatan sehingga pada waktu kepemimpinan beliau tidak banyak hasil yang tampak. Dinas Kehutanan dan Perkebunan semenjak dikepalai oleh Bapak Matsakur selaku kepala dinas selalu berusaha mempercepat program/kegiatan yang menjadi tujuan dari Dinas Kehutanan dan Perkebunan. Hal tersebut diperkuat dengan pendapat dari salah satu pegawai

yakni bapak Hendri Widotono pada Senin, tanggal 23 juni 2014 pukul 09.00 yang mengatakan bahwa.

“Bapak Matsakur orang yang pintar. Beliau selalu menginginkan banyak perubahan yang akan berdampak pada perekonomian masyarakat, sehingga masyarakat menjadi sejahtera. Beliau juga tak segan-segan ikut terjun langsung untuk melihat kondisi di lapangan untuk meninjau langsung apakah sudah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Beliau juga sosok yang berwibawa, santun dan menghargai pegawainya. Selain itu, beliau juga selalu memacu semangat dan memotivasi pegawai untuk bekerja dan berinovasi”.

Selain pendapat dari pak Hendri, pendapat lain juga diperjelas oleh Ibu Retno selaku Sekretaris pada Kamis tanggal 3 juli 2014 pukul 10.15, beliau mengatakan bahwa.

Bapak Matsakur selaku kepala dinas tergolong orang yang pintar dan sangat menjunjung tinggi kedisiplinan. Beliau selalu memberikan contoh/sikap yang baik kepada para pegawai agar para pegawai mampu mengikutinya. Arti kedisiplinan sangat penting bagi pak matsakur. Beliau juga tipe orang yang pekerja keras.

Penjelasan dari salah satu pegawai menunjukkan bahwa sosok kepala dinas yang mencerminkan kepemimpinan yang berorientasi pada tujuan organisasi. Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma-paradigma baru dalam arus globalisasi yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Gaya atau sikap yang dipakai Kepala Dinas dalam memimpin para bawahannya memang tergolong dalam gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini terlihat pada bagaimana cara Kepala Dinas memotivasi para pegawai, menunjukkan sikap disiplin dalam hal waktu dan ketepatan kerja, mengerahkan segala kemampuan dan bekerja secara maksimal agar tujuannya dapat tercapai. Jadi, Kepala Dinas mampu menjadi contoh yang baik bagi para pegawainya. Kepala Dinas memberikan contoh untuk para pegawai agar apa yang dilakukannya dapat ditiru oleh pegawainya.

Berlandaskan pada kesepakatan bersama MOU (memorandum of understanding) 7 pihak, kesepakatan ini menginginkan perekonomian rakyat harus mengalami peningkatan yang nantinya akan berdampak pada kesejahteraan

rakyat. Tujuan dari hal tersebut adalah berorientasi pada ekspor yang akan berdampak pada pendapatan petani kopi. Oleh karena itu, Kabupaten Bondowoso melalui Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso melakukan perubahan perekonomian rakyat dengan cara menyetarakan kopi milik rakyat dengan milik PTPN. Disinilah peran Kepala Dinas akan sangat berpengaruh bagi keberhasilan kegiatan ini. Untuk merealisasikan hal tersebut memang tidak mudah, karena hambatan tersulit yaitu pada petani itu sendiri. Mengubah pola pikir petani yang pada awalnya dalam pengolahan kopi dengan cara tradisional menjadi modern tidaklah mudah. Oleh karena itu, Kepala Dinas tidak bekerja sendiri, beliau menggandeng beberapa lembaga/pihak dan para ahli yang mampu mendukung ide tersebut hingga dapat terealisasi.

Kerjasama yang dilakukan melibatkan 7 (tujuh) lembaga atau stakeholder yang terdiri dari; Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia (Puslit Koka), Pemda Bondowoso, Bank Indonesia Cabang Jember, PT. Bank Jatim, Perum Perhutani, PT Indokom Citra Persada, dan Asosiasi Petani Kopi Indonesia Kabupaten Bondowoso. 7 (tujuh) stakeholder ini bersepakat untuk meningkatkan mutu dan produktivitas klaster kopi arabika melalui percepatan peningkatan mutu kopi, untuk mendukung program peningkatan kopi spesialti yang berorientasi pasar ekspor, serta pengembangan industri hilir kopi dan industri lain yang terkait. Pemberian fasilitas dalam upaya percepatan peningkatan mutu biji kopi, maka akan mendukung program peningkatan kopi spesialti yang berorientasi pasar ekspor. Menurut wawancara pada 09 Juni 2014 pukul 09.00, dengan Bapak Matsakur (selaku Kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso).

“Pada awalnya memang terasa sulit untuk merealisasikan ide menyetarakan kopi rakyat dengan milik PTPN. Karena petani kopi sudah terbiasa mengolah kopi dengan cara tradisional. Setelah memberi pengertian dan penjelasan, bahwa yang dilakukan ini bertujuan untuk petani kopi. Petani merasa bahwa kegiatan ini akan merugikan pihak petani. Selain itu, petani juga mengalami kesulitan pada modal/dana untuk proses pengolahan kopi dari hulu hingga hilir dan kurangnya pengetahuan pada pengolahan kopi yang baik. Karena untuk mengubah kualitas kopi yang berstandar ekspor membutuhkan pupuk dan bibit yang berkualitas tinggi. Oleh

karena itu, kami menggandeng beberapa pihak yang mampu merealisasikan ide ini. Misalnya, Puslit koka berperan sebagai mendampingi kelompok petani kopi mulai dr penanaman, pembibitan, pupuk, hingga pasca panen, dan menyalurkan ilmu pengolahan kopi dari hulu hingga hilir. Pemda Bondowoso, yakni yang mendukung kebijakan yang dibuat oleh Kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan. Bank Indonesia Cabang Jember melakukan pembinaan kepada masyarakat berupa; Pelatihan; bantuan fisik (contohnya memberikan kambing dalam rangka diversifikasi peternakan dan perkebunan yang kotorannya akan dijadikan pupuk, kambing bisa dijual sewaktu-waktu untuk tambahan modal); bantuan mesin berupa haler basah untuk meningkatkan mutu kopi, pada tahun 2014 ini BI memberikan sumbangan berupa pipanisasi yang digunakan untuk pencucian mutu kopi; dan untuk koperasi menyumbang alat-alat komputer. Sedangkan untuk bantuan pendanaan kelompok tani dan koperasi dibantu oleh Bank Jatim. Perum Perhutani berperan sebagai pemilik lahan kopi. Selain itu, PT. Indokom Citra Persada sebagai eksportir atau yang menjual kopi keluar. Dan yang terakhir yaitu Apeki Kabupaten Bondowoso berperan sebagai yang mengorganisasikan kelompok petani kopi.”

Selain pendapat di atas, pendapat lain menurut Bapak Latif selaku kasi tanaman tahunan (Senin, 02 Juni 2014 pukul 09.00), beliau mengatakan bahwa.

“Untuk peningkatan mutu kopi di Kabupaten Bondowoso, Kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan mendatangkan langsung para ahli. Para ahli tersebut mengawasi produksi kopi mulai dari penanaman, pembibitan hingga pasca panen. Kegiatan tersebut dilakukan demi meningkatkan mutu kopi Bondowoso agar setara dengan kopi milik PTPN. Karena tujuan dari kegiatan ini adalah berorientasi pada pasar ekspor yang nantinya akan berimbas pada kesejahteraan petani. Selain itu mampu meningkatkan omset/pendapatan petani. Peran Bank Indonesia juga sangat penting karena memberikan bantuan modal bagi para petani kopi”.

Selain kerjasama dengan berbagai lembaga-lembaga tersebut, dilakukan juga kegiatan lain yang tidak kalah pentingnya adalah upaya *Capacity Building* kelompok tani. Peran ini dimotori Bank Indonesia Cabang Jember dengan mengadakan studi banding ke wilayah sentra pengembangan kopi yaitu daerah Bangil pada tanggal 1-3 maret 2011. Dengan adanya kegiatan ini petani dapat menimba ilmu secara langsung kepada petani yang berhasil dengan tanpa sekat status sosial.

Pengembangan komoditi kopi milik rakyat dilakukan dengan tujuan pola perkebunan kopi yang mampu menembus pasar ekspor di Kawasan Eropa dan Amerika dengan pembinaan langsung yang melibatkan pihak terkait baik peningkatan SDM, kualitas kopi maupun kelompok petani kopi yang dibina langsung oleh Puslit Koka dan mendapat support dari perbankan. Pembentukan klaster kopi, yakni mengklasifikasikan kopi yang tujuannya memperbaiki kualitas kopi yang ada di Kabupaten Bondowoso terutama perkebunan kopi milik rakyat. Klaster kopi dilakukan bertujuan untuk menyeterakan kualitas produk kopi milik rakyat agar sama dengan kopi milik PTPN. Roadmap kegiatan dirinci, *step by step* yang dibagi dalam tiga (3) fase, yaitu; inisiasi, penumbuhan dan pemantapan. Uraian secara ringkas dijelaskan sebagaimana pada tabel 4.3 berikut.

Tabel 1.1 Roadmap fase klaster kopi di Kabupaten Bondowoso

2011 – 2015 (Inisiasi)	2016 – 2020 (Penumbuhan)	2010 – 2012 (Pemantapan)
Kontruksi sosial untuk persiapan bisnis global	Pemantapan bisnis bahan baku mutu baik yang berkelanjutan	Perluasan pemasaran produk hilir
Perbaikan mutu bahan baku	Perbaikan sumberdaya dan lingkungan	Pengembangan industri pariwisata
Pemantapan pasok bahan baku mutu baik	Penumbuhan agrowisata klaster kopi	Menjaga keberlanjutan klaster industri kopi
Perbaikan sistem pemasaran bahan baku	Diferensiasi produk hilir	Penumbuhan bisnis baru berbasis klaster
Inisiasi industri hilir	Inkubasi tumbuhnya industri pendukung dan menarik investasi	<i>Brand Development</i>
Perlindungan HKI (IG)	Pengembangan HKI (Merek)	

Sumber: Dinas Kehutanan dan Perkebunan, 2014

Selain bantuan dari berbagai pihak, ada juga fasilitas yang diterima oleh kelompok tani untuk menunjang kegiatan klaster yang akan dilakukan. Beberapa fasilitas yang diterima kelompok tani, antara lain adalah sebagai berikut.

1. Rehabilitasi kebun, terdiri dari peremajaan (replacement) 25 hektar dan pengembangan 118 hektar. Fasilitas bibit yang diterima merupakan perbaikan mutu pada tingkat usaha tani.
2. Bantuan ternak domba 110 ekor, sebagai pendukung utama untuk memperoleh dan memproduksi pupuk organik.
3. Bantuan 5 unit pengolah hasil (UPH) kopi basah. Sebagai alat pengolah kopi basah untuk meningkatkan mutu kopi.

4. Bantuan modal kerja dari fasilitas KUR Bank Jatim Cabang Bondowoso sebesar Rp 500 juta bagi 5 kelompok tani.
5. Tenaga pendampingan dari Puslit Koka sebagai upaya peningkatan kapasitas kelompok tani.

Sebelum adanya klaster kopi, kopi milik rakyat hanya sebatas pada budidaya kopi saja. Semua urusan budidaya kopi mulai tanam hingga panen dilakukan oleh petani sendiri. Hal tersebut dianggap kurang efektif karena petani bekerja sendiri tanpa ada bantuan dari Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso. Kurangnya pengetahuan dan pelatihan menjadikan kopi milik rakyat tidak mampu berkembang.

Pada akhirnya pemerintah yang diwakili Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso mencoba melakukan upaya dengan cara pembentukan klaster kopi milik rakyat. Dengan cara seperti itu, Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso ikut ambil bagian dalam mengembangkan kopi rakyat yang ada di Bondowoso mulai tanam dan pasca panen, hingga siap kirim/jual. Cara atau pengolahan kopi yang dilakukan sekarang sangat berbeda dengan pengolahan sebelumnya. Kalau dulu pengolahan biji kopi menggunakan cara tradisional, sekarang pengolahannya menggunakan cara modern.

Tabel 1.2 Perbedaan pengolahan kopi dulu dengan sekarang

DAHULU	SEKARANG
Petik rajutan	Petik merah
Pencucian	Pencucian
Pengelupasan/pemisahan antara biji dengan kulitnya dilakukan dengan tangan (manual)	Pengelupasan/pemisahan antara biji dengan kulitnya dilakukan dengan menggunakan alat yang bernama pulper. Jadi antara biji dan kulit berpisah.
Tidak dilakukan fermentasi	Sudah dilakukan fermentasi
Penjemuran	Penjemuran dilakukan sampai kering

Sumber: Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kab. Bondowoso, 2014

Perbedaan lain yang ditemukan, mulai budidaya hingga produksi dilakukan oleh Dinas Kehutanan dan Perkebunan dan Disperindag sebagai pemasaran. Hal yang dilakukan ini sangat tidak efektif dan efisien, serta merugikan pihak petani. Pada akhirnya dilakukan perubahan mulai dari budidaya

hilir-hulu, dilakukan semua oleh Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso. Perubahan yang dilakukan mampu berjalan dengan baik.

Dengan adanya klaster kopi, pemerintah Kabupaten Bondowoso mengeluarkan kebijakan menjadikan lahan perkebunan kopi tersebut menjadi Agrowisata yang berada di kawasan Jampit. Penetapan pengembangan kawasan agropolitan sesuai dengan SK Bupati Bondowoso Nomor 650/730/430.42/2009 tanggal 29 Juni 2009 meliputi; Sumber Wringin, Sukosari, Sempol dan Tlogosari. Area perkebunan kopi yang dikelola oleh PTP Nusantara XII Kalisat Jampit ini terletak \pm 57 kilometer arah timur Bondowoso. Area perkebunan ini mempunyai luas sekitar 4000 meter persegi dan berada pada ketinggian 900 meter dari permukaan laut. Wisatawan yang berkunjung di agrowisata ini selain bisa menikmati keindahan alam, juga bisa menyaksikan secara langsung proses memanen kopi, pabrik kopi, proses pengeringan, penggilingan kopi, pengepakan dan lain.

Bank Indonesia bersama Pusat penelitian Kopi dan kakao Indonesia (Puslit Koka), sudah melakukan penelitian, mulai dari survey potensi sumber daya, pengembangan kualitas, hingga pasar. Kopi arabika hasil olahan UPH kelompok tani diekspor PT. INDOKOM CITRA PERSADA Sidoarjo. Ekspor perdana dilakukan pada tanggal 10 juni 2011 sebanyak 1 kontainer (17,6 ton HS) atau senilai 672.132.600,-. Dan pada tahun 2012 mengalami peningkatan signifikan mencapai 3 kontainer. Sedangkan pada tahun 2013 mengalami peningkatan sebanyak 8 kontainer dan tahun 2014 sebanyak 15 kontainer. Tak hanya itu, jumlah kelompok petani klaster kopi arabika yang awalnya hanya 5 kelompok bertambah menjadi 30 kelompok.

Saat ini Bank Indonesia terus melakukan pengembangan. Salah satunya menggalang demplot kopi arabika. Program ini mendukung proses sertifikasi indikasi geografis (IG). Dengan harapan produk kopi arabika Bondowoso, memiliki daya saing sebelum adanya masyarakat ekonomi Asena tahun 2015 mendatang. Secara rinci hasil/dampak dari klaster kopi akan disajikan pada tabel 1.3 di bawah ini.

Tabel 1.3 Hasil/dampak klaster kopi di Kabupaten Bondowoso

Uraian	Sebelum	Sesudah	Keterangan
Pasca panen	<ul style="list-style-type: none"> • Rajutan • Olah kering 	<ul style="list-style-type: none"> • Petik merah • Olah basah 	
Penjualan	Gelondong	HS	Horn Skin (HS)
Harga basah	Rp 2500,-	Rp 5000,-	Gelondong
Harga kering	Rp 17.000	Rp 38.000,-	
Pasar	Lokal	Ekspor	17.687,7 Kg (PT. Indokom CP)

Sumber: Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso, 2014.

Kabupaten Bondowoso merupakan salah satu sentra penanaman kopi di Jawa Timur, yang menghasilkan kopi jenis Ijen Raung dengan cita rasa khas yang dikenal secara internasional dengan julukan Java Coffee. Kopi dari kelompok petani Bondowoso termasuk kopi yang memiliki specialty. Kopi yang memiliki specialty yang memiliki standar 80%.

Selain itu, menurut informasi yang didapatkan dari Kecamatan sumber wringin.blogspot.com/2011/06/kontes-cita-rasa-kopi-indonesia.html?m=1, pada Rabu tanggal 15 Juni 2011 dilaksanakan Kontes cita rasa dan penilaian kualitas kopi Indonesia di Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Kaliwening Jember. Hasil penilaian memunculkan 3 (tiga) produk terbaik di Indonesia. Kopi terbaik pertama yaitu Sulawesi, kedua yakni Bengkulu, dan yang ketiga yakni Bondowoso (Kopi rakyat jenis Arabika).

Berdasarkan informasi yang di dapat dari website Kabupaten Bondowoso (kabarbondowoso.com/bupati-bondowoso-sabet-anugerah-inovasi-perkebunan-kementerian-pertanian.html), Kementerian Pertanian menganugerahkan penghargaan inovasi perkebunan pada Bupati Bondowoso Drs. H. Amin Said Husni pada Jumat (30/08/2013), presiden SBY memberikan penghargaan Inovasi Perkebunan kepada Bupati Bondowoso dalam acara ENIP (Expo Nasional Inovasi Perkebunan) di Cendrawasih Jakarta Centre. Terobosan yang dilakukan dalam bidang perkebunan membuat klaster kopi, mampu mengangkat nasib petani Kopi. Dari 200 nominator yang semuanya Kepala Daerah, akhirnya terpilih 9 kepala daerah termasuk Kabupaten Bondowoso.

Dampak dari program/kegiatan-kegiatan progresif yang berujung pada ekspor kopi, Bondowoso meraih penghargaan di bidang kebijakan kreatif dan

inovatif, dari Kementerian Percepatan Daerah Tertinggal (KPDT) karena dinilai mempunyai terobosan dan kebijakan inovatif. Salah satunya adalah pembinaan petani kopi, melalui pembentukan klaster kopi arabika di Desa Sumber Wringin. Menurut Menteri Pembangunan Dearah Tertinggal Helmy Zaini mengatakan bahwa kopi yang ditanam petani daerah tertinggal tidak kalah kualitas dan cita rasanya dengan produk luar negeri. Bahkan sebagai produk unggulan, kopi dari banyak daerah di Indonesia sudah diakui sebagai salah satu kopi terbaik di dunia. Dari keseluruhan 32 Kabupaten penghasil kopi, sedikitnya 20 Kabupaten kategori tertinggal turut memamerkan produk unggulan mereka. Ada Kabupaten Toraja Utara dengan andalan kopinya toraja, Kabupaten Gayo Lues dengan kopi tanah gayonya, dan Kabupaten Bondowoso.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan, peneliti tertarik mengangkat tema tentang perkebunan karena untuk saat ini yang sedang mengalami peningkatan atau pengembangan yaitu bidang perkebunan. Karena perkebunan berhubungan langsung dengan masyarakat. Masyarakat bisa mengolah langsung dan hasilnya bisa dinikmati oleh masyarakat tersebut. Alasan mengambil komoditi kopi karena kopi milik rakyat yang dulunya hanya dikelola oleh rakyat sendiri dan tidak ada pengembangan maka dilakukan pengembangan kopi rakyat melalui klaster kopi yang hasilnya ekspor kopi rakyat Bondowoso.

Maka penjelasan dan fenomena yang telah dijelaskan di atas, penulis tertarik untuk mengambil judul skripsi sebagai berikut **“Gaya Kepemimpinan Transformasional di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso”**.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada setiap penelitian adalah suatu hal yang penting dan tidak bisa ditinggalkan karena setiap penelitian selalu berangkat dari suatu permasalahan yang ada. Sugiyono (2008:206) menyatakan bahwa rumusan masalah adalah pertanyaan penelitian yang disusun berdasarkan masalah yang dicarikan jawabannya melalui pengumpulan data.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka penulis merumuskan permasalahan yakni bagaimana gaya kepemimpinan transformasional di dinas kehutanan dan perkebunan Kabupaten Bondowoso?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan karena memiliki tujuan, tujuan di sini untuk memecahkan masalah yang ada di latar belakang dan rumusan masalah. Berdasarkan pernyataan di atas, dan berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan transformasional di dinas kehutanan dan perkebunan Kabupaten Bondowoso.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu perilaku organisasi dan ilmu kepemimpinan (leadership), khususnya untuk program studi Administrasi Negara.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam hal pengambilan keputusan bagi Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional Kepala Dinas Perkebunan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso.

3. Bagi Peneliti

Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman dalam mempraktekkan teori-teori khususnya ilmu kepemimpinan dan ilmu perilaku organisasi yang telah diperoleh di bangku kuliah, serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Administrasi Negara.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Setiap penelitian memerlukan suatu teori sebagai dasar atau landasan dalam melakukan riset atau penelitian. Karena teori adalah faktor penting yang harus ada dalam melakukan penelitian. Menurut Idrus (2009:41) mengungkapkan bahwa penelitian membutuhkan teori sebagai landasan dalam melakukan penelitian untuk memecahkan permasalahan penelitian. Peneliti akan memaparkan teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian yang sedang dilakukan. Dalam penelitian teori memiliki peranan yang sangat penting. Dengan adanya landasan teori ini, maka memberikan ciri bahwa penelitian tersebut merupakan cara ilmiah untuk memperoleh data. Menurut Singarimbun dan Efendi (1989:37) yang dimaksud Teori adalah “Serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan proporsi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antarkonsep”.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka ditarik kesimpulan bahwa teori itu mengandung 3 (tiga) hal sebagai berikut.

1. Teori merupakan suatu proporsi yang terdiri dari konstruk yang sudah didefinisikan secara luas sesuai dengan hubungan unsur-unsur dalam proporsi tersebut secara jelas.
2. Teori menjelaskan hubungan antar variabel sehingga pandangan yang sistematis dari fenomena yang diterapkan variabel-variabel tersebut dapat jelas.
3. Teori menerangkan fenomena dengan cara menspesifikasikan variabel yang saling berhubungan.

Teori yang akan digunakan seperti yang dikemukakan oleh Djamaludin Ancok (2012:130) adalah sebagai berikut:

Kepemimpinan transformasional ini memiliki sifat memanusiakan (ngewongke) pengikutnya, memperlakukan pengikutnya sebagai manusia cerdas dan terhormat, mampu ‘mengelus-elus’ hati pengikutnya agar memunculkan potensi insani secara maksimal.

Mereka juga mampu mendorong anggota untuk mengembangkan aspirasi dan memperoleh makna dalam bekerja, mampu mengembangkan pemimpin-pemimpin baru di lingkungan kerjanya, menciptakan lingkungan kerja yang apresiatif sehingga bisa menggugah gairah dan semangat untuk berinovasi dan belajar bersama, menjadikan dirinya sebagai model integritas bagi anggotanya.

Setiap penelitian membutuhkan konsep untuk mendukung teori yang sudah ada. Menurut Singarimbun dan Efendi (1989:34) pengertian konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok, atau individu tertentu.

2.2 Konsep Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian pola perilaku konsisten yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin terhadap orang lain, yakni pola perilaku yang diperhatikan pemimpin terhadap orang lain (Hersey dan Blanchard dalam Irsyam, 2012:10). Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1989). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Menurut Bass (Howell dan Hall-Mahendra, 1999:393) gaya kepemimpinan dapat didefinisikan berdasarkan cara pemimpin mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi dan bawahan dapat menerima dan mengakui kredibilitas pemimpin tersebut.

Hersey dan Blanchard (Irsyam, 2012:12) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu fungsi dari pimpinan, bawahan dan situasi tertentu.

Istilah pemimpin dan kepemimpinan pada umumnya menjelaskan bagaimana cara-cara yang dilakukan untuk menjadi pemimpin yang baik, gaya dan sifat yang sesuai dengan kepemimpinan serta syarat-syarat apa yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik. Kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai ilmu social terapan (*applied social sciences*). Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan prinsip-prinsipnya mempunyai manfaat langsung dan tidak langsung terhadap upaya mewujudkan kesejahteraan umat manusia. Gaya kepemimpinan dijelaskan sebagai suatu proses, perilaku atau hubungan yang membentuk pola tertentu yang menyebabkan suatu kelompok untuk bertindak secara bersama-sama atau bekerja sama sesuai dengan aturan dan atau tujuan bersama (Sarwono, 1999:40).

Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap pegawai. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003:115). Memasuki era yang baru ini gaya kepemimpinan telah menjadi suatu primadona, dimana gerak-gerik perusahaan ataupun organisasi dapat terlihat dari kemampuan para pemimpinnya, sejauh mana mereka bisa memajukan perusahaan tersebut dan memahami peran karyawan atau bawahan mereka. Menurut (Nawawi, 2003) gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power*. Dalam konsep ini, seorang pemimpin

transformasional melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan, atau sering disebut wujud pemberdayaan.

Dengan berbagai gaya kepemimpinan yang ada pada saat ini, peran seorang pemimpin sangat mendesak, bagaimana para pemimpin menjalankan sistem kepemimpinannya dengan menggerakkan bawahan sebagai pelaksana mobilitas organisasinya. Apakah pemimpin tersebut mendapat efek yang positif dari bawahannya atau menjadi dampak yang kurang menyenangkan bagi bawahan. Hal inilah yang membuat peran pemimpin menjadi landasan dasar kemajuan perusahaan ataupun organisasi. Gaya kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam mempengaruhi cara kerja pegawai, penampilan gaya kepemimpinan akan memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya. Karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka konform dengan keinginan pemimpin. Gaya kepemimpinan yang baik adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi yang berkembang dan ada di sekitar kita.

2.2.2 Model Gaya Kepemimpinan

Terdapat berbagai pendapat berkaitan dengan model-model atau jenis-jenis gaya kepemimpinan. Lewis, Pippit dan White (Dunford, 1995) melalui studinya merumuskan terminology gaya kepemimpinan, yakni.

1. Gaya kepemimpinan *autocratic*, merujuk pada tingkat pengendalian yang tinggi, tanpa kebebasan dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Pemimpin bersikap otoriter, tidak bersedia mendelegasikan wewenang dan tidak menyukai partisipasi anggota.
2. Gaya kepemimpinan *democratic*, merujuk pada tingkat pengendalian yang longgar, namun pemimpin sangat aktif dalam menstimulasi diskusi kelompok dan pengambilan keputusan kelompok, kebijakan atau keputusan diambil

bersama, komunikasi berlangsung timbal balik, dan prakarsa dapat berasal dari pimpinan maupun dari anggota.

3. Gaya kepemimpinan *laissez-faire*, adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menyerahkan sepenuhnya atau membiarkan anggota untuk mengambil keputusan sendiri, pemimpin memerankan peran pasif, dan hampir tidak ada pengendalian atau pengawasan sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh individu atau orang perorang.

Selanjutnya House & Mitchell (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1996), merumuskan Path Goal Theory, menurut teori ini, pemimpin harus meningkatkan ketersediaan jumlah dan jenis penghargaan bagi pegawai dan memberikan petunjuk serta bimbingan untuk menjelaskan cara-cara dalam mendapatkan penghargaan tersebut. Berdasarkan tindakan pimpinan dalam memotivasi karyawan, terdapat beberapa gaya dari pimpinan, yakni.

1. Kepemimpinan *directive*, yaitu pimpinan yang memberikan arahan tentang sasaran, target dan cara-cara untuk mencapainya secara rinci dan jelas sehingga tidak ada ruang bagi diskusi dan partisipasi dari karyawan.
2. Kepemimpinan *supportive*, pemimpin menempatkan dirinya sebagai “sahabat” bagi bawahannya, dengan memberikan dukungan material, financial, atau moral serta peduli terhadap kesejahteraan pegawainya.
3. Kepemimpinan *partisipatif*, pemimpin dalam hal ini dalam mengambil keputusan dan atau bertindak meminta dan menggunakan masukan atau saran dari pegawai, akan tetapi wewenang dan keputusan sepenuhnya tetap dilakukan oleh pimpinan.
4. Kepemimpinan berorientasi prestasi, menunjukkan pimpinan yang menuntut kinerja yang unggul, merancang tujuan yang menantang, improvisasi dan kepercayaan bahwa karyawan dapat mencapai standar kinerja tinggi.

Pada perkembangan selanjutnya, muncul teori kepemimpinan transaksional dan transformasional menurut House & Mitchell (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1996). Adapun penjelasannya sebagai berikut.

1. Kepemimpinan transaksional

Dicirikan dengan perancangan tugas-tugas, penyediaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tugas, dan penghargaan terhadap kinerja Burns (Kunhert & Lewis, 1987:650). Bawahan dibantu untuk mengidentifikasi apa yang harus dikerjakan dengan selalu mempertimbangkan konsep diri dan kebutuhan para bawahan terhadap penghargaan (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996).

2. Kepemimpinan transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relative baru dalam studi-studi kepemimpinan. Menurut Burns (1978) untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model transaksional. Model kepemimpinan dengan konsep kepemimpinan mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Bass (Howell dan Hall-Mahendra, 1999:392), menyatakan bahwa pemimpin transformasional harus menbujuk bawahannya melakukan tugas-tugas melebihi kepentingan sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistic, menstimulasi bawahan dengan cara intelektual dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahannya. Burns (Kunhert & Lewis, 1987:630) menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan pada sejauh mana seorang pemimpin memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab pegawai atau bawahan lebih dari yang diharapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Pemimpin yang bergaya transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang yang lebih bersaing.

2.3 Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Menurut O'Leary (2001), Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku sesuai pada setiap tahap proses transformasi (Tjiptono dan Syakhroza, 1999:41). Sedangkan Yukl (2009:315) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi.

Kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya kepemimpinan yang mengarah ke perubahan positif pada mereka yang mengikuti (pengikut). Pemimpin transformasional umumnya energik, antusias dan bergairah. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan harapan masa depan dan era globalisasi, hal ini dikarenakan jenis atau gaya kepemimpinan ini ternyata memiliki kelebihan-kelebihan. Seperti yang dikemukakan oleh Fullan dan Leithwood, Hunt, Dunph dan Stace serta Shaskin dan Keiser yang dikutip oleh Rutmini dan disitir oleh Suwantoko (2008:19) bahwa kelebihan dari pemimpin transformasional antara lain; kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan kepemimpinan abad 1, kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai bentuk kepemimpinan yang mampu meningkatkan komitmen staff, mampu

mengkomunikasikan suatu visi dan implementasinya serta mampu memberikan kepuasan dalam bekerja.

Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang bisa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan, dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Seorang pemimpin transformasional harus mampu mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sumber daya yang dimaksud bisa berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktor eksternal organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Gaya kepemimpinan transformasional dianggap gaya kepemimpinan terbaik, namun pelaksanaannya membutuhkan beberapa kondisi, baik dalam diri si pemimpin maupun kondisi organisasinya. Menurut Bernard Bass (NN, 2009), dalam rangka memotivasi pegawai, bagi pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, terdapat tiga cara sebagai berikut.

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha. Pemahaman akan arti pentingnya hasil usaha harus diterapkan pada pegawai. Dengan kata lain, orientasi proses mendapat prioritas dibandingkan dengan sekedar hasil.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok. Penekanan untuk mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan pribadi menjadi krusial mengingat hubungan yang baik dan iklim kerja yang kondusif menjadi perhatian utama dalam penerapan gaya kepemimpinan ini.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Mengingat kebutuhan bawahan bukan hanya materi, maka

seorang pemimpin harus mampu mendorong pegawai untuk mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi sesuai dengan kapasitas mereka.

Seorang pemimpin yang ingin secara efektif menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, harus mampu melakukan beberapa hal sebagai berikut.

1. Memahami visi dan misi organisasi;
2. Memahami lingkungan organisasi melalui analisis lingkungan strategis (SWOT);
3. Merumuskan rencana strategis organisasi;
4. Menginternalisasikan visi, misi, kondisi lingkungan strategis, rencana strategis pada seluruh anggota organisasi;
5. Mengendalikan rencana strategis melalui manajemen pengawasan yang tepat;
6. Memahami kebutuhan para pegawai;
7. Memahami kapasitas para pegawai;
8. Mendistribusikan pekerjaan sesuai dengan kapasitas pegawai; dan
9. Mengapresiasi hasil pekerjaan pegawai.

Bass dalam Hughes (2012:541) meyakini pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi pemimpin.

Menurut Burns, dalam Hughes (2012:530) kepemimpinan transformasional pada akhirnya merupakan latihan moral dalam hal meningkatkan standar perilaku manusia. Sedangkan menurut Burns (dalam Yukl, 1998:296) kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan moral seperti; kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan pada emosi. Pemimpin transformasional juga tangkas dalam pembingkai ulang (reframing)

isu; mereka menunjukkan bahwa masalah atau isu yang dihadapi pengikut dapat diatasi jika mereka memenuhi visi masa depan sang pemimpin. Para pemimpin ini juga mengajarkan pengikutnya cara menjadi pemimpin yang mengajak mereka mengambil peran aktif dalam gerakan perubahan. Pemimpin transformasional bersifat karismatik karena mereka dapat mengartikulasikan visi masa depan yang luar biasa dan membentuk ikatan emosional yang kuat dengan para pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional memiliki ciri memperhatikan perkembangan dan perubahan prestasi dari para pengikutnya, apakah menjadi semakin baik menurut kriteria organisasi atau tidak. Pemimpin membangun kepercayaan serta mendukung pengikut untuk mengekspresikan segenap potensi yang ada di dalam dirinya. Tujuan yang hendak dicapai antara pemimpin dan pengikut sama atau mirip, dan berjalan dengan sinkron. Di dalam kepemimpinan transformasional ada beberapa unsur Menurut Tikno Lensufiie (2010:83) , yaitu.

1. Unsur pemimpin

- a. Pemimpin memiliki karisma di mata pengikut.
- b. Pemimpin memiliki visi atau idealisme yang sesuai dengan harapan pengikut.
- c. Pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada pengikut.

2. Unsur pengikut

- a. Pengikut memiliki inspirasi dari dirinya dan memandang pemimpin mampu membawanya untuk mewujudkan inspirasi tersebut.
- b. Pengikut memiliki motivasi dan pemimpin menangkap motivasi tersebut untuk diarahkan menjadi tujuan bersama.

3. Unsur kerjasama

Di dalam melaksanakan pekerjaannya, pemimpin mampu merangsang atau memicu kreativitas intelektual dari para pengikut.

4. Unsur keputusan

Di dalam kerja sama transformasional, pengikut bebas mengambil keputusan dan bukan karena ada tekanan.

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa tertekan atau ditekan. Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

Avolio dan Bass (dalam Hughes, 2012:531) Pemimpin transformasional diyakini mencapai hasil yang lebih kuat karena mereka meningkatkan kesadaran pengikutnya akan tujuan dan cara mencapainya, mereka meyakinkan pengikut untuk bertindak bagi kebaikan bersama kelompok, dan visi masa depan mereka membantu pengikut memenuhi kebutuhan tingkat tinggi mereka. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin.

Di dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengetahui gambaran besar organisasi melebihi pengikut-pengikutnya. Pemimpin memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan para pengikut yang menggantungkan kepercayaan kepada sang pemimpin. Keberhasilan dalam tipe kepemimpinan ini ditentukan dari kemampuan pemimpin untuk mentransfer kemampuannya kepada para pengikutnya, sehingga para pengikutnya memiliki kemampuan yang lebih baik.

Sedangkan Robbins (1996:62) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru; dan mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok. Pemimpin dengan kepemimpinan

transformatif adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun team work yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi. Maka, penjelasan tersebut diperjelas menurut Robbins (2010:159) yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan transformatif menghasilkan tingkat usaha dan kinerja pegawai yang jauh lebih baik daripada yang dihasilkan oleh pendekatan transaksi saja”.

Karakteristik kepemimpinan transformatif menurut Robbins (1996:62), adalah sebagai berikut.

- a. Karisma : memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.
- b. Inspirasi : mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.
- c. Rangsangan intelektual : menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang diteliti.
- d. Pertimbangan yang diindividualkan : memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih (coach), menasehati.

Terdapat beberapa dimensi-dimensi pengukuran kepemimpinan transformatif seperti yang diungkapkan oleh Bass dan Avolio (1994:3-4) yang dinyatakan dalam “Four I’s” sebagai berikut.

1. Pengaruh yang diidealkan

Para pemimpin transformatif cenderung dikagumi, dihormati dan dipercaya. Bawahan mengagumi pemimpinnya sehingga selalu berusaha berbuat lebih daripada yang diharapkan pemimpinnya. Selain itu, pemimpin transformatif selalu mempertimbangkan dan memperhatikan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya.

2. Motivasi inspirasional

Para pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi orang yang ada di sekitarnya dengan menciptakan tantangan kerja yang menarik terhadap bawahan mereka. Menggerakkan semangat kerja. Antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Para pemimpin mendorong bawahan untuk menginginkan masa depan organisasi yang cerah dan menarik. Pemimpin mengkomunikasikan harapan-harapan yang jelas yang harus dicapai bawahan dan juga mengajak berkomitmen untuk mencapai tujuan-tujuan dan visi-visi yang telah dikemukakan sebelumnya.

3. Rangsangan intelektual

Para pemimpin transformasional merangsang bawahannya agar lebih inovatif dan kreatif dengan menanyakan pendapat-pendapat, belajar dari masalah, dan memecahkannya dengan cara-cara baru. Mendorong kreativitas. Tidak ada kecaman bersama dengan kreatif sangat diharapkan dari bawahan, bawahan didorong untuk mencoba hal-hal baru dan ide-ide mereka tidak ditentang meskipun terdapat perbedaan pendapat dengan ide pimpinan.

4. Pertimbangan yang diindividualkan

Pemimpin transformasional memberikan perhatian spesial terhadap masing-masing kepentingan individu untuk prestasi dan perkembangan mereka. Para bawahan dikembangkan dengan menggali potensi tertinggi mereka.

BAB 3. METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2012:2) Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Sedangkan menurut Universitas Jember (2010:24) metode penelitian merupakan aspek yang epistemologis yang penting dan harus dikemukakan dalam bab tersendiri secara rinci dan jelas karena metode penelitian merupakan langkah-langkah operasional yang harus dilakukan dalam setiap penelitian yang dipergunakan untuk menerangkan gejala-gejala atau fenomena yang satu dengan fenomena yang lainnya. Berdasarkan uraian di atas, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Jenis penelitian
2. Lokasi dan waktu penelitian
3. Penentuan populasi dan sampel
4. Sumber data
5. Definisi operasional
6. Metode pengumpulan data
7. Uji Validitas dan Reliabilitas
8. Metode analisis data

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian merupakan penegasan tentang kategori penelitian yang akan dilakukan (Universitas Jember, 2010:22). Berdasarkan teknik pengumpulan data, maka jenis penelitian dibedakan menjadi dua, yaitu.

a. Penelitian Kualitatif

Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan sumber kata-kata atau kalimat dari individu, buku atau sumber lain.

b. Penelitian kuantitatif

Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data berupa angka. Data yang berupa angka tersebut kemudian diolah dan dianalisis untuk mendapatkan suatu informasi ilmiah di balik angka-angka tersebut.

Dari uraian di atas maka jelas bahwa pendekatan yang dipilih dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif karena, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan fenomena sosial yang terjadi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso yakni gaya kepemimpinan yang diukur secara obyektif melalui pengumpulan data dalam bentuk numerik. Sugiyono (2009:11) mengatakan bahwa.

“Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain”.

Alasan peneliti memilih jenis penelitian deskriptif karena peneliti akan mendeskripsikan variabel mandiri yakni kepemimpinan transformasional tanpa membandingkan atau menghubungkannya dengan variabel lain.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini adalah tempat di mana peneliti akan melakukan penelitian untuk mendapatkan data-data yang diperlukan guna menemukan dan menjawab masalah yang terjadi. Lokasi penelitian ini bertempat di Kantor Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso yang beralamatkan di Jalan Mastrip Nomor 237 Bondowoso.

Lokasi penelitian di Kantor Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso yaitu karena peneliti merasa tertarik dengan perkembangan perkebunan yang ada di Kabupaten Bondowoso, khususnya untuk komoditi kopi. Kopi yang pada awalnya berkualitas rendah menjadi berkualitas ekspor dan setara

dengan kopi milik Perhutani. Dinas Kehutanan dan Perkebunan merupakan kantor yang mengurus pelaksanaan otonom daerah di bidang kehutanan dan perkebunan, yang dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati melalui sekretaris daerah. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 52 tahun 2010 tentang penjabaran tugas pokok dan fungsi kehutanan dan perkebunan Kabupaten Bondowoso.

Selain beberapa alasan tersebut, adanya fenomena menarik yang peneliti temukan bahwa dengan adanya ekspor kopi, para petani kopi menjadi terbantu dalam hal perekonomian. Jadi, dengan adanya ekspor kopi mampu mengangkat nasib rakyat.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian adalah jangka waktu untuk melakukan penelitian. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Februari hingga Oktober 2014. Dengan jangka waktu tersebut dilakukan untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Penentuan Populasi

Menurut Sugiyono (2012:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu. Berdasarkan definisi di atas, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berhubungan dengan bidang perkebunan yang ada di Kantor Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso yang berjumlah 35 orang.

3.3.2 Penentuan Sampel

Menurut Bungin (2005:102) sampel adalah wakil semua unit strata dan sebagainya yang ada di dalam populasi. Sugiyono (2011:62) probability sampling

yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *probability sampling* yang artinya penarikan sampel didasarkan atas pemikiran bahwa keseluruhan unit populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang akan digunakan adalah teknik *sampling sensus* atau sampel total. Dalam hal ini peneliti mengambil pada bagian perkebunan. Adapun jumlah sampel sebanyak 35 orang.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Singarimbun dan Effendi (1989:46) menyatakan bahwa “Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Definisi operasional adalah suatu informasi alamiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama. Robbins (1996:62) menyatakan bahwa.

“Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru; dan mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok”.

Berdasarkan konsep kepemimpinan transformasional yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil indikator-indikator dari kepemimpinan transformasional sebagai berikut.

a. Pengaruh yang diidealkan

Menurut Bass dan Avolio (1994:3) para pemimpin transformasional cenderung dikagumi, dihormati dan dipercaya. Bawahan mengagumi pimpinannya

sehingga selalu berusaha berbuat lebih daripada yang diharapkan pimpinannya. Selain itu, pemimpin transformasional selalu mempertimbangkan dan memperhatikan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya. Indikator pengaruh yang diidealkan memiliki item antara lain.

1. Sosok pemimpin yang dikagumi, dihormati dan dipercaya oleh bawahannya.
2. Mewujudkan visi menjadi kenyataan.
3. Mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya.
4. Menghargai karya-karya bawahannya yang berprestasi.

b. Motivasi inspirasional

Menurut Bass dan Avolio (1994:3) para pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi orang yang ada disekitarnya dengan menciptakan tantangan kerja yang menarik terhadap bawahan mereka. Menggerakkan semangat kerja. Antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Para pemimpin transformasional mendorong bawahan untuk menginginkan masa depan organisasi yang cerah dan menarik. Pemimpin mengkomunikasikan harapan-harapan yang jelas harus dicapai bawahan dan juga mengajak berkomitmen untuk mencapai tujuan-tujuan dan visi-visi yang telah dikemukakan sebelumnya. Indikator-indikator inspirasional memiliki item-item sebagai berikut.

1. Pemimpin mampu meningkatkan motivasi bawahan/para pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sehingga didapatkan hasil yang optimal.
2. Kemampuan menyadarkan bawahannya atas setiap persoalan agar dapat dicari solusinya.
3. Menantang bawahan dengan standar yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Menciptakan budaya di mana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar.

c. Rangsangan intelektual

Menurut Bass dan Avolio (1994:3), para pemimpin transformasional merangsang bawahannya agar lebih kreatif dan mampu melakukan inovasi dengan

menanyakan pendapat-pendapat, belajar dari masalah yang terjadi, dan memecahkan masalah dengan cara-cara baru. Mendorong kreativitas. Tidak ada kecaman bersama atas kesalahan salah satu bawahan/pegawai, pegawai didorong untuk mencoba hal-hal baru dan ide-ide mereka tidak ditentang meskipun terdapat perbedaan pendapat dengan ide pemimpin. Indikator-indikator rangsangan intelektual memiliki item-item sebagai berikut.

1. Merangsang bawahan/pegawai agar lebih kreatif dan mampu melakukan inovatif, mencoba untuk bekerja dengan cara kerja yang baru yang lebih efektif dan efisien.
2. Bawahan/pegawai dengan diberikan fasilitas peralatan-peralatan baru yang lebih canggih sehingga mampu mencapai hasil kerja yang lebih baik lagi.
3. Melibatkan para pegawai secara aktif dalam rapat pengambilan keputusan ataupun dalam rangka menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada.

d. Pertimbangan yang diindividualkan

Menurut Bass dan Avolio (1994:3), pemimpin transformasional memberikan perhatian spesial terhadap masing-masing kepentingan individu untuk prestasi dan perkembangan mereka. Para bawahan dikembangkan dengan menggali potensi tertinggi mereka. Indikator-indikator pertimbangan yang diindividualkan memiliki item-item sebagai berikut.

1. Mampu memberikan perhatian personal pada bawahan/para pegawai dengan selalu memperhatikan kinerja para pegawainya dan peduli terhadap permasalahan yang sedang dihadapi baik internal maupun eksternal.
2. Memberikan pelatihan-pelatihan kepada para pegawai agar lebih kompeten dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat mendukung kinerja agar lebih baik lagi.
3. Pemimpin memberikan kesempatan belajar.
4. Pemimpin mengidentifikasi kemampuan karyawan.

3.5 Sumber dan Jenis Data

Menurut Universitas Jember (2012:23), Sumber data ialah uraian tentang asal diperolehnya data penelitian. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu.

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian, baik benda maupun orang. Data primer yang digunakan dalam. Penelitian ini adalah hasil wawancara dan angket atau kuesioner dari sejumlah pegawai yang berhubungan langsung dibidang perkebunan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari dokumen atau sumber informasi lainnya. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah sbagai berikut.
 - a. Peraturan Bupati Nomor 52 tahun 2010 tentang penjabaran tugas pokok dan fungsi kehutanan dan perkebunan Kabupaten Bondowoso.
 - b. Peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor 13 Tahun 2010.
 - b. Nota Kesepakatan Bersama 7 Pihak MOU (memorandum of understanding).
 - a. SK Bupati Bondowoso Nomor 650/730/430.42/2009 tanggal 29 Juni 2009.
 - b. Website resmi Dishutbun Kabupaten Bondowoso.
 - c. Data Kelompok Tani di Kabupaten Bondowoso.
 - d. Berbagai literatur atau buku untuk menunjang teori yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Bungin (2005:119) Data merupakan bahan keterangan tentang suatu objek penelitian yang diperoleh di lokasi penelitian. Untuk memperoleh data yang diperlukan bagi penelitian, peneliti menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data. Adapun pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, *sumber* dan *berbagai cara*. Menurut Sugiyono (2012:137) Teknik pengumpulan data terbagi menjadi empat, yaitu.

a. Interview (Wawancara)

Menurut Sugiyono (2012:137) Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam metode interview adalah sebagai berikut.

1. Bahwa subyek (responden) adalah orang-orang yang paling tau tentang dirinya sendiri.
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
3. Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.

Menurut Singarimbun dan Effendi, Ed (1989:192) wawancara merupakan suatu proses interaksi dan komunikasi, oleh karenanya pewawancara diharapkan menyampaikan pertanyaan kepada responden, merangsang responden untuk menjawabnya, menggali jawaban lebih jauh bila dikehendaki dan mencatatnya. Jadi wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan peneliti dengan bertanya secara langsung atau tatap muka dengan responden.

Wawancara dilakukan dengan beberapa pegawai dianggap mampu menjawab pertanyaan peneliti dan berhubungan langsung dengan bidang perkebunan, misalnya wawancara dengan Ibu Sekretaris, Bapak Hendri, Bapak Latif.

b. Kuesioner (Angket)

Menurut Sugiyono (2012:142) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tau dengan pasti variabel yang akan diukur dan tau apa yang bisa diharapkan dari responden. Kuesioner dapat

berupa pertanyaan/pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet.

Data penelitian ini diperoleh melalui kuesioner, dan diukur dengan menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2009:107) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Menurut Sugiyono (2008:93) “dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan”. Jawaban dari setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai penilaian dari yang bersifat sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain sebagai berikut.

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Sering diberi skor | 3 |
| 2. Kadang-kadang diberi skor | 2 |
| 3. Tidak pernah | 1 |

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik yang dilakukan dengan cara mengambil data yang berupa dokumen-dokumen atau surat-surat yang berada di lokasi penelitian. Sedangkan menurut Koentjaraningrat (1989:66), “dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen maupun surat-surat yang berkaitan dengan data sekunder”. Ada beberapa dokumentasi yang perlu peneliti lampirkan, seperti foto kegiatan kerja, dokumentasi struktur organisasi dan lain-lainnya.

3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

Tingkat validitas dan reliabilitas harus selalu ada pada setiap data penelitian, sehingga kualitas dari data yang diperoleh tersebut dapat dikatakan baik dan terpercaya kebenarannya. Oleh karena itu, setiap penelitian baiknya selalu melakukan uji validitas dan reliabilitas agar data yang diperoleh bersifat valid dan reliabel. Menurut Ancok (dalam Singarimbun dan Effendi 1995:122-143) menyatakan bahwa “Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur

itu mengukur apa yang ingin diukur”. “Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih”. Ada beberapa jenis uji validitas yang salah satunya adalah validitas konstruk. Validitas konstruk adalah kerangka dari suatu konsep dan untuk mencari kerangka dari suatu konsep tersebut dapat dilakukan dengan 3 cara salah satunya adalah mencari definisi-definisi konsep yang dikemukakan para ahli dan tertulis dalam literatur. Terkadang para ahli tidak hanya memberikan definisi, akan tetapi juga sudah memberikan kerangka konsep secara jelas. Kalau definisi tersebut dirasa sudah jelas dan cukup operasional untuk dijadikan sebagai dasar penyusunan alat pengukur, maka definisi tersebut dapat langsung digunakan untuk menyusun kuesioner. Jika definisi tersebut dirasa masih belum operasional, maka perlu dilakukan penjabaran lebih lanjut agar lebih operasional sehingga dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan pertanyaan dalam kuesioner.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan dalam memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Menurut Neuman (1997:145) penelitian yang valid sudah pasti reliabel dan sebaliknya penelitian yang reliabel belum tentu valid. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti akan melakukan uji validitas jenis konstruk. Berdasarkan pendapat dari Neuman maka, peneliti tidak perlu melakukan uji reliabilitas dalam penelitian ini mengingat bahwa data yang valid sudah dapat dipastikan reliabel. Data yang telah teruji validitasnya selanjutnya akan dianalisis menggunakan teknik analisis data yang telah ditentukan oleh peneliti.

3.8 Metode Analisis Data

Teknik Analisis data sangat diperlukan untuk mengolah berbagai data agar menjadi suatu informasi, yang kemudian akan menjawab serangkaian pertanyaan atau permasalahan dalam suatu penelitian. Singarimbun (1989:263) menyatakan bahwa “Analisa data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam proses ini seringkali

menggunakan statistik. Salah satu fungsi pokok statistik adalah menyederhanakan data penelitian yang amat besar jumlahnya menjadi informasi yang lebih sederhana dan lebih mudah untuk dipahami”. Bungin (2005:171-177) menyatakan bahwa “Pengolahan hasil penelitian dengan statistik deskriptif digunakan pada penelitian kuantitatif deskriptif, yaitu penelitian kuantitatif yang bertujuan hanya menggambarkan keadaan gejala sosial apa adanya, tanpa melihat hubungan-hubungan yang ada”.

Ada beberapa teknik statistik deskriptif yang dapat digunakan untuk menganalisis data. Beberapa teknik statistik deskriptif yang dapat digunakan untuk menganalisis data di antaranya adalah sebagai berikut.

a. Distribusi Frekuensi

Teknik ini digunakan untuk mengetahui bagaimana distribusi frekuensi pada suatu data. Peneliti dapat menganalisis data penelitiannya dengan menghitung presentase dari frekuensi data. Untuk lebih jelasnya, peneliti dapat mendeskripsikan data distribusi frekuensi tersebut melalui grafik. Rumus untuk menghitung distribusi frekuensi adalah sebagai berikut.

$$N = \frac{fx}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

N = Jumlah Kejadian

fx = Frekuensi Individu

b. Penyajian Grafik

Data distribusi frekuensi dapat dideskripsikan lebih jelas lagi ke dalam bentuk grafik. Bungin (2005:172-175) bahwa terdapat berbagai macam bentuk grafik misalnya bentuk histogram, poligon, ogive dan serabi. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti akan mendeskripsikan hasil penilaian Kepemimpinan transformasional ke dalam grafik histogram untuk mendeskripsikan jumlah dan serabi untuk mendeskripsikan persentase.

c. Tendensi Sentral Modus

Teknik ini digunakan untuk mengetahui frekuensi terbesar dari suatu data. Dengan kata lain, data yang paling sering muncul dapat dikatakan sebagai modus. Oleh karena itu untuk mengetahui modus dari suatu data adalah dengan cara melihat data yang paling sering muncul.

d. Tendensi Sentral Rata-rata

Rata-rata adalah jumlah seluruh bilangan dari suatu data yang kemudian dibagi dengan banyaknya unit dari seluruh bilangan tersebut. Untuk menghitung nilai rata-rata dapat digunakan rumus sebagai berikut.

$$M = \frac{\sum fx}{N}$$

Keterangan:

M = Mean (nilai rata-rata)

N = Banyaknya unit

fx = Jumlah seluruh bilangan

Berdasarkan uraian penjelasan di atas maka, untuk menganalisis data peneliti akan menggunakan teknik statistik deskriptif. Teknik tersebut dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian ini yakni hanya untuk menggambarkan keadaan gejala sosial apa adanya tanpa melihat hubungan-hubungan atau pengaruh yang ada. Analisis data akan disajikan ke dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan selanjutnya akan dihitung modus dan nilai rata-rata untuk mengetahui bagaimana Kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan inovasi perkebunan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso. Untuk mempermudah di dalam perhitungan modus dan nilai rata-rata, peneliti terlebih dahulu akan menghitung interval kelas. Menurut Furqon (2009:25), untuk menentukan interval kelas adalah dengan membagi rentang kelas (skor terbesar dikurangi dengan skor kecil) dengan jumlah kelas (kategori kelas).

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Dinas kehutanan dan perkebunan merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang membantu Bupati dalam melaksanakan tugas dibidang kehutanan dan perkebunan. Dibidang perkebunan membantu Bupati dalam hal meningkatkan pendapatan petani perkebunan, mulai dari peningkatan produktivitas hasil perkebunan, pengelolaan pasca panen sampai dengan pemasaran hasil, serta tetap menjaga kelestarian sumber daya alam. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor 13 Tahun 2010. Dinas Kehutanan dan Perkebunan melaksanakan program/kegiatan dibidang kehutanan dan perkebunan dengan melakukan pembinaan dan peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM). Peningkatan SDM mulai dari peningkatan pengetahuan keterampilan agar mampu memanfaatkan teknologi tepat guna yang ada pada saat ini sampai ke kelembagaan kelompok tani. Peningkatan kompetensi petani yang berusaha dibidang perkebunan dilakukan dengan cara pembentukan kelompok-kelompok tani dengan pembinaan rutin oleh petugas lapangan di wilayah masing-masing.

Luas Kabupaten Bondowoso \pm 1.560,10 km yang terbagi menjadi 23 kecamatan, 209 desa dan 10 kelurahan, kondisi dataran berupa pegunungan dan perbukitan seluas 44,4%, dataran tinggi 24,9% dan dataran rendah 30,7%, ketinggian rata-rata \pm 253 mdpl dengan wilayah tertinggi \pm 3.287,1 Ha, agak kritis 870 Ha atau sejumlah 9.721,1 Ha yang harus ditangani oleh Dinas Kehutanan dan Perkebunan Bondowoso bersama masyarakat untuk menanggulangi penambahan lahan kritis dan bencana alam. Luas areal perkebunan yang harus ditangani Dinas Kehutanan dan Perkebunan berdasarkan Bondowoso dalam angka tahun 2013 adalah seluas 29.792,22 Ha yang terdiri dari tanaman tebu, kopi, tembakau, cengkeh dan kelapa. Peningkatan kompetensi petani yang berusaha dibidang kehutanan dan perkebunan dilakukan dengan cara pembentukan kelompok-

kelompok tani, baik kelompok tani kehutanan maupun kelompok tani perkebunan dengan pembinaan rutin oleh petugas lapangan di wilayah masing-masing. Daftar jumlah kelompok tani kopi tahun 2012 dijelaskan pada Tabel 4.1 sebagai berikut.

Tabel 4.1 Data kelompok tani kopi tahun 2012

No	Jenis Kopi/ Kec.	Desa	Kelompok Tani	Nama Ketua Kelompok Tani	Jumlah Anggota (Org)	Luas Areal (Ha)
Arabika						
1	Sumber wringin	Sukorejo	Usaha Tani I	Amiruddin	37	50
2.	Sda	Sukorejo	Usaha Tani II	Js.Sukardjo	42	54
3.	Sda	Sukorejo	Usaha Tani III	Suheri	40	44
4.	Sda	Sukorejo	Usaha Tani IV	Subaili	24	50
5.	Sda	Sukorejo	Usaha Tani V	H.Sumarhum	30	63
6.	Sda	Sukorejo	Usaha Tani VI	Tohari	25	18
7.	Sda	Sukorejo	Usaha Tani VII	Kar/Hasyim	27	25
8.	Sda	Sukorejo	Usaha Tani VIII	Nanang Yuliharjo	25	18
9.	Sda	sukorejo	Usaha Tani IX	Muali	30	31
10.	Sda	Sukorejo	Usaha Tani XII	Ibrahim/Imron	43	50
11.	Sda	Sukorejo	Usaha Tani XIII	Febri ITW	30	35
12.	Sda	Sokorejo	Sumber Karya I	Nur Jumali	33	18
13.	Sda	Sukorejo	Sumber Karya II	Untung Suropati	24	38
14.	Sda	Sukorejo	Sumber Karya III	Sugianto	29	52
15.	Sda	Sukorejo	Sumber Karya IV	Erwin ardiansyah	42	54
16.	Sda	Sukorejo	Tani Maju I	Mathosen	29	52
17.	Sda	Sukorejo	Tani Maju II	Sukamto	24	14
18.	Sda	Sukorejo	Tani Maju III	Harnemo	30	35
19.	Sda	Rejoagung	Harapan Makmur II	Sugianto/P.Dita	27	31
20.	Sda	Rejoagung	Harapan Makmur IV	Rahmat	40	29
21	Sumber wringin	Rejoagung	Harapan Makmur V	Sahlan	70	60
22.	Sda	Rejoagung	Harapan Makmur VI	Heru S.W	30	58
23.	Sda	Sumber wringin	Darungan Jaya	Rustam	40	44
24.	Sempol	Kalisat	Pedati Makmur I	Rifa'i/P.Dian	60	68
25.	Sda	Kalisat	Pedati Makmur II	Bukarso/P.Yon	34	38
26.	Botolinggo	Sumber Canting	Sbr Tani I	Surianto	33	29
27.	Sda	Sumber Canting	Sbr Tani III	Zainal Abidin	30	40
28.	Cermee	Solor	Alam Hijau	Mulyadi	43	35
29.	Sda	Solor	Alam Hijau III	Saifullah	20	30
30.	Sda	Jiret Mas	Rimba Makmur	Asmat	25	30
31	Pakem	Andong Sari	Andong Tani	Abdurrahman/P.Helmi	60	50
32	Maesan	Tanah Wulan	Sinar Tani	Ali	54	30
JUMLAH I					1130	1271
1.	Robusta/Sumber Wringin	Sumber Wringin	Tunas Harapan	Bambang Sriono	30	44
2.	Sda	Rejoagung	Harapan Makmur III	Lutfi	26	41
3.	Sda	Rejoagung	Harapan Makmur I	Purwadi/Samsul arifin	20	35
4.	Sda	Sukorejo	Usaha Tani X	H.Er.Sutiman	30	35
5.	Sda	Sukorejo	Usaha Tani IX	Paito	25	33
6.	Robusta/Tlogosari	Gunosari	Melati	Hol al Asdin	57	50
7.	Sda	Gunosari	Magersaren	Tohari	50	45
8.	Sda	Kembang	Kembang Hijau	Fathor	50	54
9.	Sda	Kembang	Kembang Sari	Sono	50	59
10.	Sda	Brambang	Sumber Melati	Mulyadi	50	52
JUMLAH II					388	448
JUMLAH TOTAL I + II					1518	1719

Sumber: Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso (2014).

4.1.2 Sejarah Kopi

Sebelum membahas tentang kopi, perlu membahas terlebih dahulu tentang perkebunan, karena kopi merupakan salah satu komoditi hasil dari perkebunan. Menurut Syamsulbahri (1996:01) Istilah perkebunan sudah lama dikenal, sejak pemerintahan kolonial Belanda. Bahkan pada tahun 1938 di Indonesia terdapat 243 perkebunan besar. Perkebunan dapat diartikan berdasarkan fungsi, pengelolaan, jenis tanaman, dan produk yang dihasilkan. Perkebunan berdasarkan fungsinya dapat diartikan sebagai usaha untuk menciptakan lapangan kerja, peningkatan pendapatan dan devisa negara, dan pemeliharaan kelestarian sumber daya alam. Jadi, perkebunan diartikan sebagai usaha budidaya tanaman baik oleh pemerintah, swasta, rakyat, maupun secara bersama-sama dalam skala luas maupun sempit areal lahan yang digunakan namun bertujuan untuk mendapatkan peningkatan pendapatan dan devisa negara, tanpa mengabaikan penyerapan tenaga kerja dan pelestarian sumber daya alam. Berbicara tentang perkebunan di Indonesia, maka banyak tantangan yang perlu dilakukan dalam mengembangkan potensi perkebunan. Berbagai usaha dilakukan sebagai upaya memajukan perkebunan di Indonesia. Akan tetapi berdasarkan dari segi pemikiran petani, metode budidaya tradisional telah dianggap cukup dalam memenuhi kebutuhan mereka. Dengan kata lain upaya inovasi yang dilakukan tersebut akan menggeser budaya perkebunan yang selama ini dijalani oleh petani dan mampu merugikan pihak petani. Fenomena tersebut yang menjadi problematika tersendiri bagi kemajuan perkebunan di Indonesia. Indonesia merupakan negara penghasil kopi terbesar di Asia Tenggara dan terbesar ketiga di dunia setelah Brazil dan Vietnam.

Tanaman kopi merupakan tanaman perkebunan yang penting di Indonesia. Sejarah perkopian di Indonesia mencatat bahwa pertama kali masuk ke Indonesia sejitar tahun 1699 yang merupakan jenis kopi arabika (*coffea arabica*). Pada sejak abad ke-18 kopi arabika menjadi andalan ekspor utama Indonesia yang terkenal dengan nama “*Java Coffea*”. Jenis kopi arabika tersebut menyebar ke berbagai wilayah di Indonesia, dengan nama sesuai dengan daerah pengembangannya, diantaranya kpo goyo, kopi sidikalang, dan kopi toraja selain dari kopi yang dikenal sebagai kopi jawa. Sekitar 70% ekspor kopi di dunia merupakan jenis kopi arabika dan hanya 25% jenis robusta.

Sejak saat itulah kopi mulai ditanam di seluruh wilayah Hindia Belanda. Para pedagang di Amerika dan Eropa saat itu, bahkan mengenali daerah Besoeki dan Pasoeroean sebagai penghasil kopi Arabika di Jawa, karena kopi dari daerah tersebut mendominasi 85% dari produksi kopi Jawa. Beberapa daerah lain yang juga dikenal sebagai penghasil kopi saat itu adalah Preanger, Cheribon, Kadoe, Semarang, Soerabaya dan Tegal. Penanaman pertama di daerah Besoekih atau kawasan dataran tinggi Ijen-Raung saat ini, dimulai dari Mount Blau sekarang Blawan, tercatat rumah administratur di Blawan dibangun pada tahun 1895 seiring dengan pembangunan pabrik disebelahnya. Tercatat setelah Blawan, kebun Jampit juga mulai didirikan oleh pemerintah Hindia Belanda pada tahun 1927.

Sampai dengan abad 18, Java Coffee dipercaya sebagai salah satu kopi terbaik dan menjadi bagian coffee-blend klasik Mocha-Java. Mocha-Java merupakan kopi hasil blending antara kopi yang berasal dari kota Al-Mukha di Yaman dengan kopi Jawa (Java coffee). Pada awalnya istilah kopi Arabika kurang dikenal masyarakat di kawasan Ijen dan Raung. Mereka lebih mengenal “kopi Padang”, dinamakan demikian karena setelah meminum kopi ini, maka pandangan menjadi terang atau “padang” dalam bahasa Jawa. Proyek PRPTE tahun anggaran 1978/1979 melalui Dinas Perkebunan Propinsi Jawa Timur mulai berusaha untuk membangkitkan kembali budidaya kopi di Bondowoso melalui Proyek Rehabilitasi dan Pengembangan Tanaman Ekspor (PRPTE). Kegiatan tersebut secara tidak langsung meningkatkan motivasi untuk mengembangkan varietas kopi Arabika di kawasan Ijen-raung. Pertimbangan pengembangan Kopi Arabika Jawa Ijen-Raung bukan hanya didasarkan pada kepentingan ekspor, akan tetapi perkebunan kopi di dataran tinggi juga dipandang mempunyai peran strategis dalam melestarikan fungsi hidrologis. PRPTE di Bondowoso telah mampu mengembalikan dan menambah luas areal perkebunan. Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Timur bekerjasama dengan Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia (PPKKI) untuk membangun agribisnis kopi Arabika di kawasan Ijen-Raung dengan pendekatan pemberdayaan kelembagaan di tingkat petani. Dalam kerjasama ini fungsi Dinas Perkebunan lebih ditekankan pada penggarapan di sektor petani, sedangkan fungsi PPKKI lebih ditekankan pada penggarapan

masalah pasar, pengawalan teknologi, perbaikan mutu, dan pembangunan sistem agribisnis. Teknologi hilir mulai diintroduksikan dengan memberikan fasilitas mesin pengelupasan kulit merah (pulper) dan mesin cuci (washer). Pada awal tahun 2009 mulai dilakukan sosialisasi pentingnya mutu terhadap harga jual kopi Arabika kepada para petani. Selain itu juga dimulai penyelenggaraan pelatihan yang dikemas dalam bentuk sekolah lapang mengenai prosedur pengolahan basah pada kopi Arabika untuk memperoleh mutu citarasa yang baik dengan menggunakan mesin yang tersedia. Pada tahun 2010 Dinas Perkebunan Provinsi Jatim memfasilitasi para-petani untuk penjemuran kopi berkulit tanduk (kopi HS) dan memberikan bantuan bibit sambungan sekitar 15 ribu bibit kopi Arabika dengan batang bawah yang tahan terhadap nematoda parasit. Sejak tahun 2010 situasi ini telah berubah. Semakin banyak konsumen yang ingin membeli kopi Arabika basah, dan permintaan ini bisa dipenuhi oleh UPH-UPH yang difasilitasi oleh Dinas Perkebunan yang terus menyediakan peralatan-peralatan kepada Kelompoktani, dan oleh beberapa pembeli yang juga menyediakan beberapa peralatan selama tahun-tahun terakhir ini.

Kopi merupakan salah satu komoditas perdagangan strategis dan memegang peranan penting bagi perekonomian nasional hingga akhir tahun 1990-an, khususnya sebagai penyedia lapangan kerja, perkebunan kopi mampu menyediakan lapangan kerja lebih dari 2 juta lebih kepala keluarga petani dan memberikan pendapatan yang layak bagi mereka. Seperti yang terjadi di wilayah perkebunan kopi Kecamatan Sumber Wringin Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur. Pada daerah tersebut diketahui luas lahan kopi sebesar 7332 Ha milik PTPN XII dan 5363,84 Ha milik rakyat. Banyaknya budidaya kopi di wilayah tersebut berpotensi menjadikan Kecamatan Sumber Wringin, Bondowoso sebagai wilayah agropolitan yang nantinya meningkatkan kesejahteraan petani. Kopi arabika Bondowoso dibangun pada tahun 1927. Pabrik pengolahan kopi arabika Bondowoso Jawa Timur tidak dapat dipisahkan dari sejarah penduduk bangsa Belanda di Indonesia. Pengolahan kopi arabika dimulai pada tahun 1990 dibawah penguasaan perusahaan perkebunan David Bernie Administrate Kantor (DBAK) yang berpusat di Surabaya. Beberapa Kelompoktani juga ada yang membeli

peralatan sendiri. Sampai saat ini terdapat 37 UPH yang mampu untuk memproduksi kopi olah basah. Keadaan ini mendorong seluruh petani yang telah mengembangkan petik gelondong merah sebagai upaya peningkatan mutu citarasa kopi. Selain konsumen dari domestik dan manca negara, konsumen Kopi Arabika Java Ijen-Raung sekarang ini juga mencakup para pecinta kopi yang menganggap kopi jenis ini sebagai “origin coffee”, yang bersedia membayar kopi ini dengan harga tinggi. Para konsumen ini bisa ditemukan di Bondowoso atau di seluruh Indonesia, bahkan di Amerika, Australia dan beberapa negara Eropa, dimana kopi ini telah diekspor selama kurang lebih lima tahun sampai sekarang.

Komoditi utama Bidang Perkebunan meliputi tanaman tembakau, kopi, tebu dan kelapa dengan luas areal akan dijelaskan pada tabel 4.2 sebagai berikut.

Tabel 4.2 Komoditi utama bidang perkebunan Kab. Bondowoso tahun 2013

NO.	KOMODITI	LUAS (Ha)	JUMLAH PETANI
1.	Tembakau	6000-8000	16000
2.	Kopi Rakyat	1200	2500
3.	Tebu	7000	1300
4.	Kelapa	4138	16500

Sumber: Hutbunbondowoso.wordpress.com (2014).

Tanaman kopi tersebar di Kecamatan Sumber Wringin, Pakem, Maesan dan Tlogosari. Jenis kopi yang dikembangkan di Kabupaten Bondowoso meliputi jenis Arabika dan Robusta. Perinciannya akan dijelaskan pada tabel 4.3 sebagai berikut.

Tabel 4.3 Pengembangan jenis kopi di Kabupaten Bondowoso tahun 2013

NO.	JENIS	LUAS AREAL (Ha)	PRODUKSI (Ton)	PRODUKTIVITAS (Ton/Ha)
1.	Arabika Rakyat	182	137.3	0.83
2.	Arabika Perhutani	180	119	0.70
3.	Robusta Rakyat	1066.8	780.7	0.98
4.	Robusta Perhutani	30721	967	1.0

Sumber: Hutbunbondowoso.wordpress.com (2014).

1. Kopi arabika

Kopi arabika (*coffea arabica*) merupakan jenis kopi yang paling disukai karena rasanya dinilai paling baik. Jenis kopi ini disarankan untuk ditanam di ketinggian 1000-2100 meter dpl. Namun masih bisa tumbuh baik pada ketinggian di atas 800 meter dpl. Bila ditanam di dataran lebih rendah, jenis kopi ini sangat rentan terhadap penyakit HV. Arabika akan tumbuh optimal pada kisaran suhu 16-20°C. Untuk mendapatkan hasil panen yang baik, kopi arabika membutuhkan bulan kering sekitar 3 bulan/tahun. Arabika mulai bisa panen setelah berumur 4 tahun. Dengan produktivitas rata-rata sekitar 350-400 Kg/Ha/tahun.

2. Kopi robusta

Kopi robusta (*coffea canephora*) lebih toleran terhadap ketinggian lahan budidaya. Jenis kopi ini tumbuh baik pada ketinggian 400-800 meter dpl dengan suhu 21-24°C. Budidaya kopi ini sangat cocok dilakukan di dataran rendah di mana kopi arabika rentan terhadap serangga penyakit HV. Jenis kopi robusta lebih cepat berbunga dibanding arabika. Dalam waktu sekitar 2,5 tahun robusta sudah mulai bisa di panen meskipun hasilnya belum optimal. Produktivitas robusta secara rata-rata lebih tinggi dibanding arabika yakni sekitar 900-1.300Kg/Ha/tahun. Dengan pemeliharaan intensif produktivitas bisa ditingkatkan hingga 2000 Kg/tahun.

Luas areal tanaman kopi tahun 2013 di Kabupaten Bondowoso, baik yang terdapat dalam dan luar kawasan hutan disajikan sebagaimana tabel 4.4 Berikut.

Tabel 4.4 Luas areal tanaman kopi tahun 2013 di Kabupaten Bondowoso

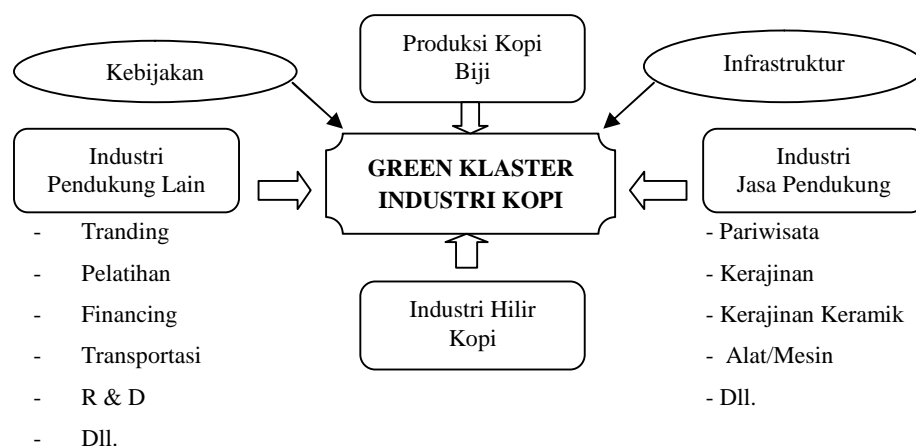
NO.	KEPEMILIKAN	LUAS AREAL		JUMLAH (Ha)
		ARABIKA	ROBUSTA	
1.	PTPN XII	7.332,00	-	7.332,00
2.	Puslit KOKA	125,00	-	125,00
3.	Rakyat:	2.058,00	5.273,00	7.331,00
	- Diluar Kawasan Hutan	182,00	1.052,00	1.234,00
	- Didalam Kawasan Hutan	1.876,00	4.221,00	6.097,00
	Jumlah	9.515,00	5.273,00	14.788,00

Sumber: Dishutbun, (2014).

Kabupaten Bondowoso memiliki spesialti yang cukup populer di pasar internasional. Hal ini dikarenakan *Brand Mark* Java Coffee, yang diproduksi

PTPN XII (Kebun Sempol dan Blawan) bersama Gayo Mountain Coffee, Mandheling Coffee, dan Toraja/Kalosi Coffee dapat menembus pasar internasional sejak akhir tahun 1980-an. Puncaknya pada tahun 1997, Indonesia menjadi pemasok kopi spesialti terbesar ketiga setelah Kolombia dan Meksiko dengan pangsa 10% dari total impor kopi spesialti Amerika Serikat yang besarnya mencapai 75 ribu ton. Dari tingkat kualitas rasa yang tidak diragukan tersebut, ternyata hanya diproduksi dan dinikmati oleh PTPN XII saja, dan belum menyentuh kopi rakyat di wilayah sekitarnya. Berbagai alasan klasik yang melandasi kondisi ini, antara lain; keterbatasan sumber daya manusia (SDM), keterbatasan modal dan miskinnya teknologi yang kreatif. Berbekal memiliki keunggulan komparatif yang sama, antara kopi arabika milik rakyat dengan milik PTPN XII maka Pemerintah Kabupaten Bondowoso menciptakan beberapa program terobosan untuk mensejajarkan kualitas kopi arabika milik rakyat dengan kopi arabika milik PTPN, antara lain membentuk klaster kopi.

Klaster kopi merupakan upaya meningkatkan nilai kopi pada suatu wilayah atau sasaran tertentu yang melibatkan berbagai *Stakeholder* yang terlibat dalam klaster kopi antara lain; industri hulu, industri hilir, industri jasa pendukung, infrastruktur, serta regulasi kebijakan perkopian. Skema keterkaitan antar stakeholder seperti tertuang pada Gambar 4.1 dibawah ini.



Gambar 4.1 Keterkaitan Klaster Kopi di Kabupaten Bondowoso (2014).

Pembentukan klaster kopi diawali pada bulan Oktober 2010 dengan kegiatan peninjauan studi kelayakan pembentukan klaster kopi di lima (5)

kelompok tani, yaitu; Tani Maju, Usaha Tani II, Usaha Tani III, Usaha Tani V dan Sumber Karya. Kegiatan penelitian ini dilaksanakan oleh pihak ketiga yaitu Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia (Puslit Koka) dan Bnak Indonesia Cabang Jember. Memakan waktu sekitar empat (4) bulan, tepatnya pada tanggal 12 Januari 2011 hasil penelitian awal pembentukan klaster kopi diumumkan oleh Puslit Koka.

4.1.3 Sumber Daya Manusia

Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso memiliki jumlah pegawai sebanyak 75 orang. Jumlah pegawai berdasarkan golongan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.4 Jumlah pegawai berdasarkan golongan tahun 2013

No.	Golongan Ruang	PNS Daerah	Pns Pusat Dpk	Honorarium	Ket.
1	IV c	1	-	-	-
2	IV b	3	-	-	-
3	IV a	2	-	-	-
4	III d	19	-	-	-
5	III c	12	1	-	-
6	III b	6	-	-	-
7	III a	11	-	-	-
8	II d	2	-	-	-
9	II c	9	-	-	-
10	II b	8	-	-	-
11	II a	-	-	-	-
12	I d	1	-	-	-
13	I c	-	-	-	-
14	I b	1	-	-	-
15	I a	-	-	-	-
16	Honorar	-	-	3	-
17	TKP	-	-	6	Tenaga kontrak pendamping dari Provinsi
	Jumlah	75	1	9	-

Sumber: Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kab. Bondowoso (2014).

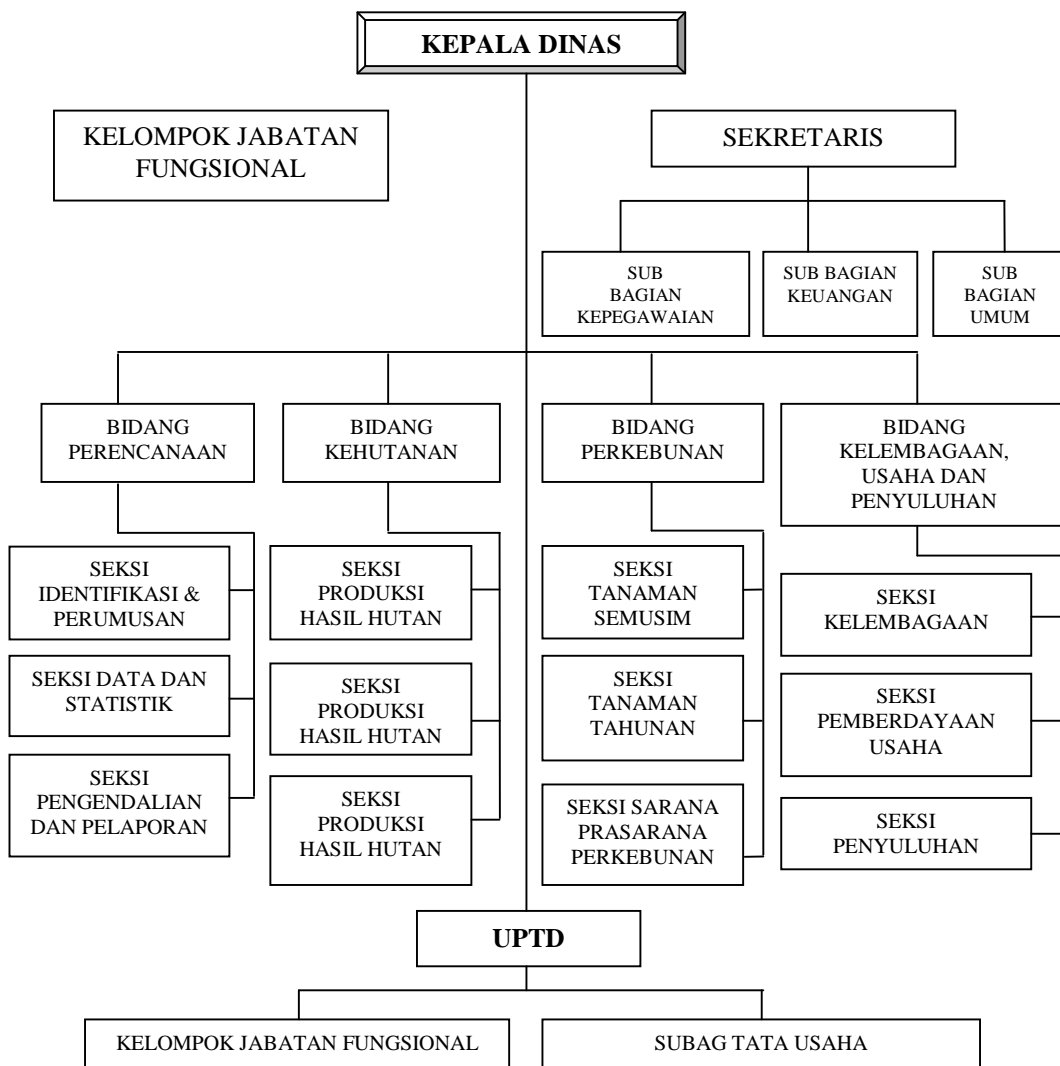
4.1.4 Susunan Organisasi

Susunan organisasi Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso berdasarkan Peraturan Bupati Bondowoso Nomor 52 tahun 2010, adalah sebagai berikut.

1. Kepala Dinas
2. Sekretariat membawahi :
 - a. Sub Bagian Umum
 - b. Sub Bagian Kepegawaian
 - c. Sub Bagian Keuangan
3. Bidang Perencanaan membawahi :
 - a. Seksi Identifikasi dan Perumusan
 - b. Seksi Data dan Statistik
 - c. Seksi Pengendalian dan Pelaporan
4. Bidang Kelembagaan, Usaha dan Penyuluhan membawahi :
 - a. Seksi Kelembagaan
 - b. Seksi Pemberdayaan Usaha
 - c. Seksi Penyuluhan
5. Bidang Kehutanan membawahi :
 - a. Seksi Rehabilitasi Hutan dan Lahan
 - b. Seksi Produksi Hutan
 - c. Seksi Perlindungan dan Konservasi
6. Bidang Perkebunan membawahi :
 - a. Seksi Tanaman Semusim
 - b. Seksi Tanaman Tahunan
 - c. Seksi Sarana dan Prasarana Perkebunan
7. Unit Pelaksanaan Teknis Dinas
8. Kelompok Jabatan Fungsional

4.1.5 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso berdasarkan Peraturan Bupati Bondowoso Nomor 52 Tahun 2010, akan dijelaskan secara rinci pada Gambar 4.2 sebagai berikut.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Dinas Kehutanan dan Perkebunan, (2014)

4.1.6 Tugas Pokok dan Fungsi

Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Bondowoso Nomor 52 tahun 2010 tentang Tugas Pokok dan Fungsi, adalah sebagai berikut.

4.1.6.1 Tugas Pokok

Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso mempunyai tugas melakukan urusan pemerintah daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan bidang kehutanan dan perkebunan, meliputi.

- a. Mengidentifikasi dan merumuskan bidang kehutanan dan perkebunan
- b. Melaksanakan kegiatan pembangunan bidang kehutanan dan perkebunan
- c. Melaksanakan pembinaan kelembagaan usaha dan penyuluhan
- d. Melaksanakan kesekretariatan dinas

4.1.6.2 Fungsi

Dalam melakukan tugas Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso mempunyai fungsi sebagai berikut.

- d. Perumusan kebijakan teknis bidang kehutanan dan perkebunan
- e. Penyusunan data statistik kehutanan dan perkebunan
- f. Penyusunan identifikasi dan perumusan kegiatan bidang kehutanan dan perkebunan
- g. Pemberdayaan petani, kelembagaan, dan usaha bidang kehutanan dan perkebunan
- h. Peningkatan produksi, produktivitas mutu dan keragaman hasil kehutanan dan perkebunan
- i. Pelaksanaan rehabilitasi, konservasi dan perlindungan sumber daya kehutanan dan perkebunan
- j. Pembinaan kesekretariatan dinas
- k. Penyusunan laporan keuangan yang meliputi laporan realisasi anggaran, neraca dan catatan atas laporan keuangan.

4.1.7 Inventaris Barang

Daftar inventaris barang kantor Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso akan dijelaskan pada tabel 4.5 dibawah ini.

Tabel 4.5Daftar inventaris barang dinas kehutanan dan perkebunan tahun 2013

NO.	JENIS BARANG	JUMLAH	KETERANGAN
A.	Barang tidak bergerak		

1.	Tanah	5	Bidang
2.	Gedung	2	Buah
3.	Gudang	2	Unit
4.	Rumah lindung	1	Unit
5.	Lantai jemur	2	Buah
6.	Sumur pantek	1	Buah
7.	Rumah kompos	1	Buah
8.	Gudang kopi	1	Buah
B. Barang bergerak/Kendaraan bermotor			
1.	Roda 4	2	Unit
2.	Roda 3	1	Unit
3.	Roda 2	41	Unit
C Perlengkapan kantor			
1.	Megaphone	2	Buah
2.	Mesin ketik	7	Buah
3.	Komputer	14	Buah
4.	Slide proyektor	2	Buah
5.	Telephone	1	Buah
6.	Meja kerja	51	Buah
7.	Kursi kerja	37	Buah
8.	Kursi rapat	203	Buah
9.	Almari	6	Buah
10.	Brank kas / Peti besi	2	Buah
11.	Alat pemadam	1	Buah
12.	Filing cabinet	4	Buah
13.	Kursi tamu	3	Buah
14.	Meja rapat	23	Buah
15.	OHP	1	Buah
16.	Handycam	2	Buah
17.	LCD proyektor dan Layar LCD	4	Buah
18.	TV	1	Buah
19.	Audio	1	Buah
20.	Note Book/Laptop	13	Buah
21.	Kamera	5	Buah
22.	White board	1	Buah
23.	Jam dinding almari perpustakaan	1	Buah
24.	Almari es	2	Buah
25.	Almari besi dan lemari kaca	2	Buah
26.	Kursi putar	2	Buah
27.	Kursi pejabat eselon IV	6	Buah
28.	Kursi rapat pejabat eselon IV	1	Buah
29.	Meja komputer	1	Buah
30.	Meja piket	1	Buah
31.	Rak besi	1	Buah
32.	Printer	5	Buah
33.	Warless	1	Buah
D. Alat Pertanian			
1.	Pompa air	5	Buah
2.	Mesin pemotong rumput	1	Buah
3.	Hand traktor	1	Unit
4.	Hand sprayer	5	Unit
5.	Grobag dorong	1	Buah
6.	Timbangan duduk	1	Unit
7.	Timbangan dacin	1	Unit
8.	PH meter	1	Buah
9.	Altimeter	1	Buah
10.	Higro meter	1	Buah
11.	GPS	24	Buah
12.	Copper	1	Buah
13.	Granulator	1	Buah
14.	Mesin pompa	1	Buah
15.	Alat pembubuk kopi	1	Buah
16.	Crouser	1	Buah
17.	Mesin pengaduk pupuk organik	1	Buah

Sumber: Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kab. Bondowoso tahun 2014.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Distribusi Frekuensi

Pengaruh yang diidealkan adalah sebagai berikut.

1. Data pengaruh yang diidealkan dalam hal pegawai mengagumi pimpinan sehingga bekerja melebihi dari apa yang diharapkan pimpinan.

Tabel 4.6 Tanggapan responden tentang pegawai mengagumi pimpinan sehingga bekerja melebihi dari apa yang diharapkan pimpinan.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	31	88,6
2.	Kadang-kadang	4	11,4
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber:Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.6 maka dapat dilihat bahwa dari 35responden, yang menyatakan pengaruh yang diidealkan dalam hal pegawai mengagumi pimpinan sehingga bekerja melebihi dari apa yang diharapkan pimpinan dengan kriteria sering adalah sebanyak 31orang atau 88,6%.Sedangkan untuk kriteria kadang-kadang adalah sebanyak 4 orang atau 11,4%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, pegawai merasa kagum dengan kepala dinas yang pintar,disiplin dan pekerja keras, sehingga pegawai bekerja melebihi dari yang diharapkan.

2. Data pengaruh yang diidealkan dalam hal pimpinan mendapatkan rasa hormat dari para pegawai.

Tabel 4.7tanggapan responden tentang pimpinan mendapatkan rasa hormat dari para pegawai.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	31	88,6
2.	Kadang-kadang	4	11,4
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber:Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.7 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan mendapatkan rasa hormat dari para pegawai dengan kriteria sering adalah sebanyak 35 orang atau 88,6%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 4 orang atau 11,4%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, pegawai selalu menghormati kepala dinas sebagai pemimpin mereka.

3. Data pengaruh yang diidealkan dalam hal pimpinan memperlakukan pegawai merasa dihargai antara satu dengan yang lainnya.

Tabel 4.8 Tanggapan responden tentang pimpinan memperlakukan pegawai merasa dihargai antara satu dengan yang lainnya.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	31	88,6
2.	Kadang-kadang	4	11,4
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.8 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan memperlakukan pegawai merasa dihargai antara satu dengan yang lainnya dengan kriteria sering adalah sebanyak 31 orang atau 88,6%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 4 orang atau 11,4%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, kepala dinas selalu menghargai pegawai tanpa membedakan satu dengan yang lainnya. Sehingga tidak ada pegawai yang merasa di spesialkan.

4. Data pengaruh yang diidealkan dalam hal pimpinan memberikan inspirasi untuk menyampaikan visi organisasi agar tercapai.

Tabel 4.9 Tanggapan responden tentang pimpinan memberikan inspirasi untuk menyampaikan visi organisasi agar tercapai.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	30	85,7
2.	Kadang-kadang	5	14,3
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.9 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan memberikan inspirasi untuk menyampaikan visi organisasi agar tercapai dengan kriteria sering adalah sebanyak 30 orang atau 85,7%, kadang-kadang adalah sebanyak 5 orang atau 14,3%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, pegawai dituntut bekerja untuk mencapai visi Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso.

5. Data pengaruh yang diidealkan dalam hal pimpinan memberikan inspirasi untuk menyampaikan misi organisasi agar tercapai.

Tabel 4.10 Tanggapan responden tentang pimpinan memberikan inspirasi untuk menyampaikan misi organisasi agar tercapai.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	26	74,3
2.	Kadang-kadang	9	25,7
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.10 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan memberikan inspirasi untuk menyampaikan misi organisasi agar tercapai dengan kriteria sering adalah sebanyak 26 orang atau 74,3%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 9 orang atau 25,7%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, pegawai dituntut bekerja untuk mencapai misi Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso.

6. Data pengaruh yang diidealkan dalam hal pimpinan mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi.

Tabel 4.11 Tanggapan responden tentang pimpinan mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	25	71,4
2.	Kadang-kadang	10	28,6
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.11 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi dengan kriteria sering adalah sebanyak 25 orang atau 71,4%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 10 orang atau 28,6%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, kepala dinas selalu mendahulukan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan pribadinya. Karena kepala dinas berorientasi pada kesejahteraan masyarakat, tak terkecuali para pegawai.

7. Data pengaruh yang diidealkan dalam hal pimpinan menghargai ide-ide kreatif dari pegawai.

Tabel 4.12 Tanggapan responden tentang pimpinan menghargai ide-ide kreatif dari pegawai.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	21	60
2.	Kadang-kadang	14	40
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.12 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan menghargai ide-ide kreatif dari pegawai dengan kriteria sering adalah sebanyak 21 orang atau 60%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 14 orang atau 40%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, kepala dinas menghargai dan mau menerima pendapat dari para pegawainya, karena ide-ide kreatif dapat berasal dari pegawai.

8. Data pengaruh yang diidealkan dalam hal pegawai mendukung kebijakan yang dibuat oleh pimpinan.

Tabel 4.13 Tanggapan responden tentang pegawai mendukung kebijakan yang dibuat oleh pimpinan.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	19	54,3
2.	Kadang-kadang	16	45,7
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.13 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pegawai mendukung kebijakan yang dibuat oleh pimpinan dengan kriteria sering adalah sebanyak 19 orang atau 54,3%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 16 orang atau 45,7%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, pegawai mendukung kebijakan kepala dinas, contohnya; pegawai bekerja bersama-sama untuk merealisasikan kebijakan kepala dinas yakni menyetarakan kopi milik rakyat dengan milik PTPN.

Motivasi inspirasional adalah sebagai berikut.

1. Data motivasi inspirasional dalam hal pimpinan memotivasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 4.14 Tanggapan responden tentang pimpinan memotivasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	32	91,4
2.	Kadang-kadang	3	8,57
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.14 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan memotivasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan kriteria cukup adalah sebanyak 32 orang atau 91,4%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 3 orang atau 8,57%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, pegawai selalu mendapatkan motivasi dari kepala dinas dalam mencapai dan menyelesaikan pekerjaan. Misalnya ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dan kedisiplinan.

2. Data motivasi inspirasional dalam hal pimpinan memberikan solusi pada setiap masalah yang terjadi.

Tabel 4.15 Tanggapan responden tentang pimpinan memberikan solusi pada setiap masalah yang terjadi.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	28	80
2.	Kadang-kadang	7	20
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.15 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan memberikan solusi pada setiap masalah yang terjadi dengan kriteria sering adalah sebanyak 28 orang atau 80%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 7 orang atau 20%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, apabila pegawai mengalami kesalahan, kepala dinas berusaha memberikan solusi dengan berdiskusi dan mencari jalan keluar yang terbaik untuk permasalahan yang sedang terjadi.

3. Data motivasi inspirasional dalam hal pimpinan mendorong Bapak/Ibu untuk memenuhi target sesuai dengan tujuan organisasi.

Tabel 4.16 Tanggapan responden tentang pimpinan mendorong pegawai untuk memenuhi target sesuai dengan tujuan organisasi.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	24	68,6
2.	Kadang-kadang	11	31,4
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.16 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan mendorong pegawai untuk memenuhi target sesuai dengan tujuan organisasi dengan kriteria sering adalah sebanyak 24 orang atau 68,6%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 11 orang atau 31,4%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, kepala dinas selalu mendorong pegawai untuk melakukan semua pekerjaan secara teratur, membuat pegawai bekerja dengan sepenuh hati sehingga tujuanpun dapat tercapai.

4. Data rangsangan intelektual dalam hal pimpinan mampu membiasakan di mana kesalahan yang terjadi dibuat sebagai pengalaman belajar.

Tabel 4.17 Tanggapan responden tentang pimpinan mampu membiasakan di mana kesalahan yang terjadi dibuat sebagai pengalaman belajar.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	24	68,6
2.	Kadang-kadang	11	31,4
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber:Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.17 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan mampu membiasakan di manakesalahan yang terjadi dibuat sebagai pengalaman belajar dengan kriteria sering adalah sebanyak 24 orang atau 68,6%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 11 orang atau 31,4%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, kepala dinas memberikan kebebasan pada pegawai untuk terus mencoba walaupun kerap kali mengalami kegagalan, karena kepala dinas ingin membuat pegawainya merasa tidak takut gagal, dan berani mengambil resiko, dan kegagalan dibuat sebagai pengalaman belajar.

Rangsangan intelektual adalah sebagai berikut.

1. Data rangsangan intelektual dalam hal pimpinan mampu menggugah kreativitas pegawai dalam bekerja.

Tabel 4.18 Tanggapan responden tentang pimpinan mampu menggugah kreativitas pegawai dalam bekerja.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	31	88,6
2.	Kadang-kadang	4	11,4
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber:Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.18 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan mampu menggugah kreativitas pegawai dalam bekerja dengan kriteria sering adalah sebanyak 31 orang atau 88,6%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 4 orang atau 11,4%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, kepala dinas menyadarkan pegawai untuk terus kreatif dan memikirkan ide-ide baru yang dijadikan prioritas utama. Untuk mendukung kreatifitas pegawai didukung dari berbagai pihak.

2. Data rangsangan intelektual dalam hal pimpinan menunjukkan usaha untuk mendorong pegawai agar menjadi inovatif.

Tabel 4.19 Tanggapan responden tentang pimpinan menunjukkan usaha untuk mendorong pegawai agar menjadi inovatif.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	25	71,4
2.	Kadang-kadang	10	28,6
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber:Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.19 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan menunjukkan usaha untuk mendorong pegawai agar menjadi inovatif dengan kriteria sering adalah sebanyak 25 orang atau 71,4%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 10 orang 28,6%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, mengajarkan pegawai menerima hal baru, menciptakan budaya pegawai yang selalu ingin tau, dan mau belajar. sehingga pegawai mampu menyumbangkan ide-ide inovatif, tidak hanya terpaku pada aturan yang berlaku.

3. Data rangsangan intelektual dalam hal pimpinan menciptakan peluang untuk pegawai agar mempunyai pengalaman sukses.

Tabel 4.20 Tanggapan responden tentang pimpinan menciptakan peluang untuk pegawai agar mempunyai pengalaman sukses.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	25	71,4
2.	Kadang-kadang	10	28,6
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber:Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.20 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan menciptakan peluang untuk pegawai agar mempunyai pengalaman sukses dengan kriteria sering adalah sebanyak 25 orang atau 71,4%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 10 orang atau 28,6%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, pegawai dituntut untuk mampu menerima sesuatu yang baru, belajar untuk mengembangkan diri. Karena dengan begitu ide-ide kreatif dapat muncul dari pemikiran pegawai.

4. Data rangsangan intelektual dalam hal pimpinan memfasilitasi keperluan sarana yang diperlukan pegawai dalam bekerja.

Tabel 4.21 Tanggapan responden tentang pimpinan memfasilitasi keperluan sarana yang diperlukan pegawai dalam bekerja.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	24	68,6
2.	Kadang-kadang	11	31,4
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.21 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan memfasilitasi keperluan sarana yang diperlukan pegawai dalam bekerja dengan kriteria sering adalah sebanyak 24 orang atau 68,6%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 11 orang atau 31,4%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, kepala dinas selalu memfasilitasi sarana yang diperlukan pegawai, hal itu untuk menunjang penyelesaian pekerjaan pegawai dalam bekerja.

5. Data rangsangan intelektual dalam hal pimpinan memfasilitasi keperluan prasarana yang diperlukan pegawai dalam bekerja.

Tabel 4.22 Tanggapan responden tentang pimpinan memfasilitasi keperluan prasarana yang diperlukan pegawai dalam bekerja.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	23	65,7
2.	Kadang-kadang	12	34,3
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.22 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan memfasilitasi keperluan prasarana yang diperlukan pegawai dalam bekerja dengan kriteria sering adalah sebanyak 23 orang atau 65,7%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 12 orang atau 34,3%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, kepala dinas selalu memfasilitasi prasarana yang diperlukan pegawai, hal itu untuk menunjang penyelesaian pekerjaan pegawai dalam bekerja.

6. Data rangsangan intelektual dalam hal pimpinan melakukan evaluasi bersama dengan pegawai terhadap target yang telah ditentukan.

Tabel 4.23Tanggapan responden tentang pimpinan melakukan evaluasi bersama dengan pegawai terhadap target yang telah ditentukan.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	22	62,9
2.	Kadang-kadang	12	34,3
3.	Tidak pernah	1	2,9
	Total	14	100

Sumber:Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.23menjelaskan bahwa dari 35responden, yang menyatakan pimpinan melakukan evaluasi bersama dengan pegawai terhadap target yang telah ditentukan dengan kriteria sering adalah sebanyak22 orang atau 62,9%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 12 orang atau 34,3%.Untuk tidak pernah adalah sebanyak 1 orang atau 2,9%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, dalam pengambilan keputusan kepala dinas tidak hanya berperan sendiri, tetapi kepala dinas melibatkan pegawai untuk berdiskusi dan mengevaluasi apakah pekerjaan yang dikerjakan sudah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dari Dinas Kehutanan dan Perkebunan.

7. Data pertimbangan yang diindividualkan dalam hal pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat.

Tabel 4.24Tanggapan responden tentang pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	21	60
2.	Kadang-kadang	14	40
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber:Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.24menjelaskan bahwa dari 35responden, yang menyatakan pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat dengan kriteria sering adalah sebanyak 21 orang atau 60%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 14orang atau 40%.Hal ini terbukti dari

pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, kepala dinas menciptakan suasana kerja yang nyaman, yang membuat pegawai merasa tidak tertekan dan susah untuk bersuara. Pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, sara, kritikan tanpa rasa takut yang bersifat demi kebaikan bersama.

Pertimbangan yang diindividualkan adalah sebagai berikut.

1. Data pertimbangan yang diindividualkan dalam hal pimpinan memonitoring pekerjaan yang telah dilimpahkan kepada pegawai demi keberhasilan pelaksanaan tugas.

Tabel 4.25 Tanggapan responden tentang pimpinan memonitoring pekerjaan yang telah dilimpahkan kepada pegawai demi keberhasilan pelaksanaan tugas.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	30	85,7
2.	Kadang-kadang	5	14,3
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.25 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan memonitoring pekerjaan yang telah dilimpahkan kepada pegawai demi keberhasilan pelaksanaan tugas dengan kriteria sering adalah sebanyak 30 orang atau 85,7%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 5 orang atau 14,3%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, memonitoring pekerjaan pegawai penting bagi kepala dinas Kehutanan dan Perkebunan karena hal itu penting dilakukan untuk mengetahui pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

2. Data pertimbangan yang diindividualkan dalam hal pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan untuk menggali potensi pegawai.

Tabel 4.26 Tanggapan responden tentang pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan untuk menggali potensi pegawai.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	23	65,7
2.	Kadang-kadang	12	34,3
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber:Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.26 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan untuk menggali potensi pegawai dengan kriteria sering adalah sebanyak 23 orang atau 65,7%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 12 orang atau 34,3%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, kepala dinas memberikan pelatihan-pelatihan yang bersifat mendukung pekerjaan dari pegawai. Hal tersebut untuk meningkatkan kinerja pegawai dan memberikan keterampilan pada pegawai baru. Misalnya; pelatihan membedakan kopi dengan cara mencium dari aromanya saja.

3. Data pertimbangan yang diindividualkan dalam hal pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mencapai hasil kerja dengan cara sendiri.

Tabel 4.27 Tanggapan responden tentang pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mencapai hasil kerja dengan cara sendiri.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	20	57,1
2.	Kadang-kadang	15	42,9
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber:Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Tabel 4.27 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mencapai hasil kerja dengan cara sendiri dengan kriteria sering adalah sebanyak 20 orang atau 57,1%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 15 orang atau 42,9%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, suasana yang nyaman selalu di terlihat di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso. Kepala dinas membuat pegawai mengabaikan job description yakni tidak hanya berpikir pada tugas mereka. Namun, beradaptasi cepat pada prioritas yang ingin dicapai.

Pegawai merasa bersemangat melakukan apapun, berperan sebagai siapapun untuk menyelesaikan pekerjaan.

4. Data pertimbangan yang diindividuakan dalam hal pimpinan memperhatikan kompetensi pegawai sebelum melaksanakan tugas.

Tabel 4.28 Tanggapan responden tentang pimpinan memperhatikan kompetensi pegawai sebelum melaksanakan tugas.

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Sering	19	54,3
2.	Kadang-kadang	16	45,7
3.	Tidak pernah	0	0
	Total	14	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

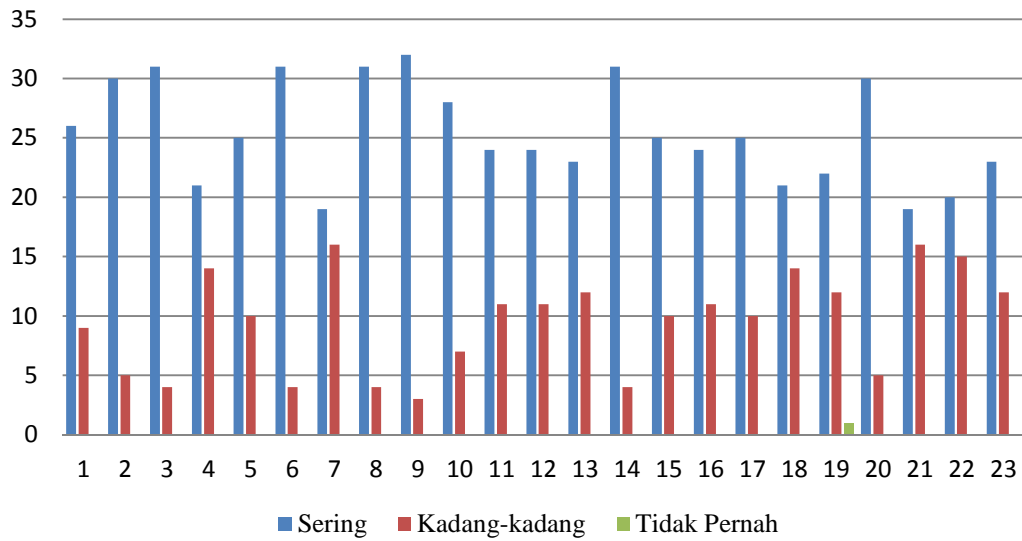
Tabel 4.28 menjelaskan bahwa dari 35 responden, yang menyatakan pimpinan memperhatikan kompetensi pegawai sebelum melaksanakan tugas dengan kriteria sering adalah sebanyak 19 orang atau 54,3%, sedangkan kadang-kadang adalah sebanyak 16 orang atau 45,7%. Hal ini terbukti dari pengamatan peneliti yang ditemukan bahwa, demi keberhasilan tujuan Dinas Kehutanan dan Perkebunan, kepala dinas memperhatikan kompetensi pegawainya untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan pegawai.

Tabel 4.29 Peringkat item dalam rekapitulasi distribusi frekuensi tentang gaya kepemimpinan transformasional

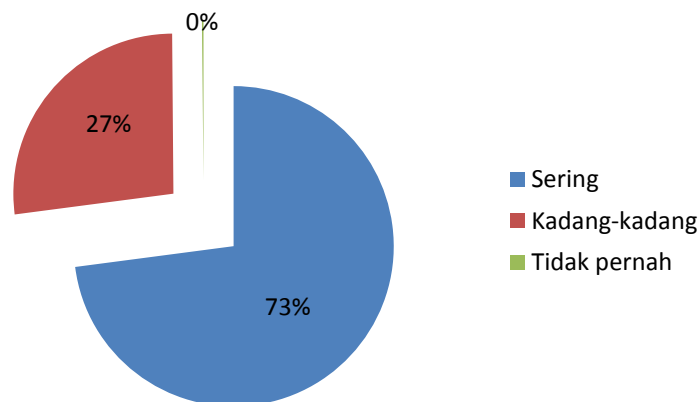
No	Item	Keterangan	Sering		Kadang-kadang		Tidak pernah		Jumlah	
			Org	%	Org	%	Org	%	Or	%

									g	
1	9	Pimpinan memotivasi Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan.	32	91,4	3	8,57	0	0	35	100
2	3	Pimpinan mendapatkan kepercayaan dari Bapak/Ibu dalam menjalankan tugas dan fungsinya.	31	88,6	4	11,4	0	0	35	100
3	6	Pimpinan mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi	31	88,6	4	11,4	0	0	35	100
4	8	Bapak/Ibu mendukung kebijakan yang dibuat oleh Pimpinan.	31	88,6	4	11,4	0	0	35	100
5	14	Pimpinan menunjukkan usaha untuk mendorong Bapak/Ibu agar menjadi inovatif.	31	88,6	4	11,4	0	0	35	100
6	2	Pimpinan mendapatkan rasa hormat dari Bapak/Ibu.	30	85,7	5	14,3	0	0	35	100
7	20	Pimpinan memonitoring pekerjaan yang telah dilimpahkan kepada Bapak/Ibu demi keberhasilan pelaksanaan tugas.	30	85,7	5	14,3	0	0	35	100
8	10	Pimpinan memberikan solusi pada setiap masalah yang terjadi.	28	80	7	20	0	0	35	100
9	1	Bapak/Ibu mengagumi pimpinan sehingga bekerja melebihi dari apa yang diharapkan pimpinan.	26	74,3	9	25,7	0	0	35	100
10	5	Pimpinan memberikan inspirasi untuk menyampaikan misi organisasi agar tercapai.	25	71,4	10	28,6	0	0	35	100
11	15	Pimpinan menciptakan peluang untuk Bapak/Ibu agar mempunyai pengalaman sukses.	25	71,4	10	28,6	0	0	35	100
12	17	Pimpinan memfasilitasi keperluan prasarana yang diperlukan Bapak/Ibu dalam bekerja.	25	71,4	10	28,6	0	0	35	100
13	11	Pimpinan mendorong Bapak/Ibu untuk memenuhi target sesuai dengan tujuan organisasi.	24	68,6	11	31,4	0	0	35	100
14	12	Pimpinan mampu membiasakan di mana kesalahan yang terjadi dibuat sebagai pengalaman belajar.	24	68,6	11	31,4	0	0	35	100
15	16	Pimpinan memfasilitasi keperluan sarana yang diperlukan Bapak/Ibu dalam bekerja.	24	68,6	11	31,4	0	0	35	100
16	13	Pimpinan mampu menggugah kreativitas Bapak/Ibu dalam bekerja.	23	65,7	12	34,3	0	0	35	100
17	23	Pimpinan memperhatikan kompetensi Bapak/Ibu sebelum melaksanakan tugas.	23	65,7	12	34,3	0	0	35	100
18	19	Pimpinan memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk menyampaikan pendapat.	22	62,9	12	34,3	1	2,86	35	100
19	4	Pimpinan memberikan inspirasi untuk menyampaikan visi organisasi agar tercapai.	21	60	14	40	0	0	35	100
20	18	Pimpinan melakukan evaluasi bersama dengan Bapak/Ibu terhadap target yang telah ditentukan.	21	60	14	40	0	0	35	100
21	22	Pimpinan memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk mencapai hasil kerja dengan cara sendiri.	20	57,1	15	42,9	0	0	35	100
22	7	Pimpinan menghargai ide-ide kreatif dari Bapak/Ibu.	19	54,3	16	45,7	0	0	35	100
23	21	Pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan untuk menggali potensi Bapak/Ibu.	19	54,3	16	45,7	0	0	35	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014



Gambar 4.3 Penilaian gaya kepemimpinan transformasional



Gambar 4.4 Persentase penilaian gaya kepemimpinan transformasional

Berdasarkan tabel dan grafik di atas maka dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional Kepala Dinas yang memperoleh penilaian tertinggi adalah pada item nomor 9 yakni pimpinan memotivasi para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini terbukti dari 35 responden, terdapat 32 orang atau 91,4% memilih kategori jawaban sering. Sedangkan untuk penilaian terendah dari gaya kepemimpinan transformasional Kepala Dinas adalah pada item nomor 21 tentang Pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan untuk menggali potensi para pegawai. Hal ini terbukti dari 35 responden, yang memilih

kategorijawaban kadang-kadang terdapat 16 orang atau 45,7%, sedangkan item lainnya tidak ada yang memperoleh kategori penilaian kadang-kadang lebih banyak dari jumlah atau presentase tersebut. Persentase penilaian gaya kepemimpinan transformasional Kepala Dinas secara keseluruhan menunjukkan bahwa kategori penilaian sering adalah sebesar 73%, kadang-kadang 27%.

4.2.2 Perhitungan Modus

Pada bab sebelumnya sudah dijelaskan bahwa modus merupakan Teknik yang digunakan untuk mengetahui frekuensi terbesar dari suatu data. Dengan kata lain, data yang paling sering muncul dapat dikatakan sebagai modus atau penilaian gaya kepemimpinan transformasional kepala dinas yang paling sering dipilih oleh Responden. Untuk melihat modus terlebih dahulu peneliti membuat interval kelas untuk memberikan kategori penilaian berdasarkan skor dari masing-masing Responden. Lebih jelasnya dapat dilihat dari Tabel 4.33 sampai dengan 4.36 yakni sebagai berikut.

- a. Penilaian Responden tentang gaya kepemimpinan transformasional kepala dinas

$$\text{Skor tertinggi} = 35 \times 3 = 105$$

$$\text{Skor terendah} = 35 \times 1 = 35$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}$$

$$\text{Jumlah kelas}$$

$$= \frac{105 - 35}{3}$$

$$3$$

$$= 23,33 \text{ (dibulatkan menjadi 23)}$$

Tabel 4.30 Penilaian Responden tentang gaya kepemimpinan transformasional (Modus)

Skor	Keterangan	Orang	(%)
81 – 105	Sering	22	62,9
56 – 80	Kadang-kadang	13	37,1
35 – 55	Tidak pernah	0	0
Jumlah		35	100

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

Berdasarkan perhitungan dan penjelasan dari tabel 4.33 maka dapat diketahui bahwa kategori penilaian terbanyak yang dipilih responden tentang gaya kepemimpinan transformasional adalah kategori penilaian sering dengan frekuensi sebanyak 22 orang..

4.2.3 Perhitungan Nilai Rata-rata

Seperti yang dijelaskan pada bab sebelumnya, Rata-rata adalah jumlah seluruh bilangan dari suatu data yang kemudian dibagi dengan banyaknya unit dari seluruh bilangan tersebut. Karena unit atau frekuensi bilangan dalam penelitian ini ada yang bersifat jamak atau lebih dari satu, maka perlu dilakukan perhitungan interval untuk mempermudah di dalam menghitung nilai rata-ratanya. Perhitungan interval telah dijelaskan pada penjelasan sebelumnya dan perhitungan nilai rata-rata dapat dilihat dibawah ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.31 Penilaian responden tentang gaya kepemimpinan transformasional kepala dinas (Nilai rata-rata)

Skor	x	f	fx	Keterangan
81 – 105	93	22	2046	Sering
56 – 80	68	13	884	Kadang-kadang
35 – 55	47	0	0	Tidak pernah
Jumlah	-	35	2930	-

Sumber: Data primer kuesioner, Data diolah, 2014

$$\begin{aligned}\bar{X} &= \frac{fx}{N} \\ &= \frac{2930}{35} \\ &= 83,71 \text{ (dibulatkan menjadi 84)}\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka dapat diketahui bahwa skor rata-rata responden tentang penilaian gaya kepemimpinan transformasional Kepala Dinas dalam mewujudkan inovasi produk perkebunan adalah sebesar 84. Sebagaimana telah dijelaskan pada tabel dapat dikategorikan sering, yakni dengan rincian sebagai berikut. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada tabel 4.34 bahwa nilai rata-rata sebesar 84 termasuk dalam kategori penilaian sering.

Tabel 4.32 Hasil penilaian tentang gaya kepemimpinan transformasional kepala dinas dalam mewujudkan inovasi perkebunan

Analisis	Gaya kepemimpinan transformasional Kepala Dinas dalam Mewujudkan Inovasi Produk Perkebunan
Modus	Skor penilaian antara 81 - 105 memiliki frekuensi terbanyak yakni sebesar 22 orang yang artinya gaya kepemimpinan transformasional masuk dalam kategori penilaian sering.
Rata-rata	Skor penilaian adalah sebesar 84 yang artinya gaya kepemimpinan transformasional masuk dalam kategori penilaian sering.

Hasil perhitungan modus menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tergolong dalam kategori sering, sama halnya dengan hasil perhitungan nilai rata-rata yang juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional juga tergolong kategori sering. Jadi, Kepala Dinas menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Hasil dari jawaban responden para pegawai menunjukkan bahwa Kepala Dinas mampu menjalankan tugasnya dengan baik yang membuahkan hasil kopi milik rakyat mempunyai cita rasa yang khas dan mampu ekspor. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Kepala Dinas menerapkan gaya kepemimpinan transformasional karena gaya ini dianggap paling cocok untuk mencapai kinerja yang tinggi. Hal tersebut terlihat pada bagaimana cara-cara yang dipakai Kepala Dinas dalam mempercepat proses kegiatan yang dilakukan.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya pada bab hasil dan pembahasan, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Kepala Dinas menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Kepala Dinas tergolong pada pemimpin yang bergaya transformasional yang dibuktikan dengan hasil yang telah dicapai. Pola pertanian kopi petani saat ini menggunakan ilmu pengolahan kopi sesuai dengan SOP dan diawasi oleh Puslit Koka. Kepala Dinas bersama 7 pihak dikatakan berhasil dalam melakukan pengembangan cita rasa kopi rakyat sehingga kopi rakyat menjadi berkualitas dan berstandar ekspor. Selain itu, hasil yang dirasakan oleh petani adalah petani menjadi pengusaha kopi, yang mampu menjual hasil kopi dengan kualitas yang tinggi dan mempunyai cita rasa yang khas. Harga jual kopi menjadi meningkat. Hal itu jelas berdampak pada peningkatan perekonomian rakyat. Di sisi lain, terbukanya lapangan pekerjaan juga dapat dirasakan oleh rakyat. Hasil yang didapatkan oleh Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso adalah hasil ekspor mampu menyumbang devisa negara, memberikan citra yang positif, dan dengan gaya kepemimpinan transformasional yang dipakai oleh Kepala Dinas dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Sosok Bapak Matsakur sebagai kepala Dinas merupakan seseorang yang sangat pintar, berwibawa, disiplin, dan selalu memberikan motivasi kepada para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan agar sesuai target, mampu menunjukkan sikap bertanggungjawab. Disiplin dalam hal waktu dan ketepatan kerja. Selain itu, Kepala dinas juga pekerja keras, terjun langsung ke lapangan untuk melihat dan meninjau pekerjaan yang sedang dilakukan. Kepala Dinas adalah seseorang yang ramah, sopan dan dikagumi oleh para pegawainya. Kepala dinas tidak hanya mementingkan kepentingan pribadi tapi juga mementingkan kepentingan rakyat. Ciri-ciri diatas termasuk dalam ciri kepemimpinan transformasional.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut.

Kepala dinas harus bisa menerima ide kreatif dari para pegawai. Karena hal tersebut menjadi dasar untuk mencapai hasil yang maksimal. Perlu juga diberikan pelatihan bagi para pegawai. Pelatihan sangat penting karena dapat meningkatkan kemampuan pegawai, menjadikan pegawai ahli dan terampil, dan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Selain itu, pemimpin harus bisa berorientasi ke depan, melihat jauh ke depan apa yang perlu di kembangkan lagi, mengembangkan teknologi, serta mampu menghadapi tantangan dan perubahan di masa depan. Misalnya mengembangkan dan mengelola untuk komoditi lainnya yang akan berdampak pada peningkatan perekonomian rakyat.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Amstrong, Michael. 2004. *Performance Management, Alih Bahasa: Toni Setiawan*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Ancok Djamiludin. 2012. *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. United States of America: Sage Publications Inc.
- Bennis, Warren., Burt Nanus. 2006. *Leaders, Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab*. Jakarta: PT. Buana Ilmu Populer Kelompok Gramedia.
- Bernardin and Russell. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Terjemahan: Agus Darma*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Davis, K dan Newstrom, J.W. 1989. *Human Behaviour at Work: Organization Behaviour*. New York: McGraw Hill International.
- Dunford, R.W. 1995. *Organizational Behaviour: An Organisational Analysis Perspective*. Sidney: Addison-Wesley Publishing Company.
- Effendi, M., & Singarimbun, M. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Effendi, M, & Singarimbun, M. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Furqon. 2009. *Statistika Terapan Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- George, R. Terry. 2006. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gibson, James L dkk. 1996. *Organisasi: Perilaku Struktur Proses, Edisi Kedelapan*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Herman, J. Waluyu. 2003. *Drama: Teori dan Pengajarannya*. Yogyakarta: Hanindita Graha Widia.
- Hughes, Richard, L. 2012. *Leadership, Edisi Ketujuh*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Idrus, M. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial: Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif, Edisi Kedua*. Jakarta: Erlangga.
- Irsyam, A. M.S. 2012. *Gaya Kepemimpinan*. Diunduh dari www.repository.upi.edu pada tanggal 30 Desember 2014.
- Koentjaraningrat. 1989. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Kunhert, K.W. dan Lewis, P. 1987. *Transactional and Transformational Leadership: a Constuctive/Development Analysis*. *Academy of Management Review*. Vol. 12 No. 4, 548-657. Auburn University Jurnal di download dari www.turknet.com pada tanggal 02 Januari 2015.
- Locke, E.A. 1997. *Esensi Kepemimpinan*. Alih bahasa: Harsiwi Agung. Jakarta: Mitra Utama.

- Manullang. 1996. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Graha Media.
- Najiati, S dan Danarti. 2001. *Kopi Budidaya dan Penanganan Lepas Petani*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Nawawi, H., & Hadari, M. 2006. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Neuman, Lawrence W. 1997. *Social Research Methods*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- NN. 2009. *Tersedia di: <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/kepemimpinan-transformasional-dan.html>*. diunduh pada tanggal 29 Desember 2014.
- Retnandari, N. D., dan Tjokrowinoto, M. 1991. *Kopi Kajian Sosial Ekonomi*. Yogyakarta: Aditya Medya.
- Robbins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi, Jilid II*. Jakarta: Prenhallindo.
- Syamsulbahri. 1996. *Bercocok Tanam Tanaman Perkebunan Tahunan*. Yogyakarta: Gadjah Mada Press.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis, Cetakan Keduabelas*. Bandung: Alfabeta.
- Tikno, L. 2010. *Leadership untuk Profesional & Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga.
- Tjiptono, Fandy, & Akhmad Syakhroza. 1999. *Kepemimpinan Transformasional. Manajemen dan Usahawan Indonesia, No.9 Tahun XXVIII*.
- Universitas Jember. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.
- Yukl, Gary. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.

Jurnal

- Marsono. 2008. *Implementasi Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Spip): Sebuah Penekanan Kembali Peran Kepemimpinan Organisasi Publik dalam Rangka Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pelaksanaan Pemerintahan dan Pembangunan*. *Jurnal Manajemen Pembangunan*, 3 (36): 12-17.

Peraturan Perundang-undangan

- Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.
- Peraturan Bupati Nomor 52 tahun 2010 tentang penjabaran tugas pokok dan fungsi kehutanan dan perkebunan Kabupaten Bondowoso.
- SK Bupati Bondowoso Nomor 650/730/430.42/2009 tanggal 29 Juni 2009.

Nota Kesepakatan Bersama 7 Pihak MOU (memorandum of understanding).

Internet

Kabarbondowoso.com/bupati-bondowoso-sabet-anugerah-inovasi-perkebunan-kementerian-pertanian.html

Kecamatansumberwringin.blogspot.com/2011/06/kontes-cita-rasa-kopi-indonesia.html?m=1

Lampiran A.

LEMBAR KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
Umur :
Jenis Kelamin :
Jabatan :
Lama Bekerja :
Pendidikan Terakhir :

DAFTAR PERTANYAAN

Mohon diberi tanda silang (X) pada jawaban yang anda pilih.

A. VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

NO.	PERTANYAAN	JAWABAN
Pengaruh yang diidealkan		
1.	Bapak/Ibu mengagumi pimpinan sehingga bekerja melebihi dari apa yang diharapkan pimpinan.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
2.	Pimpinan mendapatkan rasa hormat dari Bapak/Ibu.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
3.	Pimpinan mendapatkan kepercayaan dari Bapak/Ibu dalam menjalankan tugas dan fungsinya.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
4.	Pimpinan memberikan inspirasi untuk menyampaikan visi organisasi agar tercapai.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
5.	Pimpinan memberikan inspirasi untuk menyampaikan misi organisasi agar tercapai.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
6.	Pimpinan mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
7.	Pimpinan menghargai ide-ide kreatif dari Bapak/Ibu.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
8.	Bapak/Ibu mendukung kebijakan yang dibuat oleh Pimpinan.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
Motivasi Inspirasional		
9.	Pimpinan memotivasi Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
10.	Pimpinan memberikan solusi pada setiap masalah yang terjadi.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah

11.	Pimpinan mendorong Bapak/Ibu untuk memenuhi target sesuai dengan tujuan organisasi.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
12.	Pimpinan mampu membiasakan dimana kesalahan yang terjadi dibuat sebagai pengalaman belajar.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
Rangsangan Intelektual		
13.	Pimpinan mampu menggugah kreativitas Bapak/Ibu dalam bekerja.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
14.	Pimpinan menunjukkan usaha untuk mendorong Bapak/Ibu agar menjadi inovatif.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
15.	Pimpinan menciptakan peluang untuk Bapak/Ibu agar mempunyai pengalaman sukses.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
16.	Pimpinan memfasilitasi keperluan sarana yang diperlukan Bapak/Ibu dalam bekerja.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
17.	Pimpinan memfasilitasi keperluan prasarana yang diperlukan Bapak/Ibu dalam bekerja.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
18.	Pimpinan melakukan evaluasi bersama dengan Bapak/Ibu terhadap target yang telah ditentukan.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
19.	Pimpinan memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk menyampaikan pendapat.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
Pertimbangan yang diindividualkan		
20.	Pimpinan memonitoring pekerjaan yang telah dilimpahkan kepada Bapak/Ibu demi keberhasilan pelaksanaan tugas.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
21.	Pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan untuk menggali potensi Bapak/Ibu.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
22.	Pimpinan memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk mencapai hasil kerja dengan cara sendiri.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah
23.	Pimpinan memperhatikan kompetensi Bapak/Ibu sebelum melaksanakan tugas.	a. Sering b. Kadang-kadang c. Tidak pernah

Lampiran B.

Daftar Nama Responden

No	Nama Responden	Umur	Jabatan	Lama Bekerja	Pend. Terakhir	JK
1	Edy S.	46	Kabid Kelembagaan, Usaha dan Penyuluhan	20	S2	L
2	Wijayanto W, Sp	45	Kasi Pemberdayaan Usaha	15	S1	L
3	Yuni Susiyanti	32	Staf	5	SMA	P
4	Hendri Widotono, SPT, Mp	45	Kasi Penyuluhan	25	S2	L
5	Weny Lestari	38	Staf	12	SMA	P
6	Adie Misyoko	46	Kasi	16	S1	L
7	Lexi Novianto	50	Staf	22	S1	L
8	Catur B.R	35	Staf	10	S1	L
9	Sukadji	55	Kasi Tanaman Semusim	31	S1	L
10	Suhardjo	53	Kabid Perkebunan	24	S2	L
11	Abdul Latif	49	Kabid Tanaman Tahunan	28	S1	L
12	Arif Cahyono	39	Staf	8	S1	L
13	Moh. Suroso	45	Staf	19	S1	L
14	Isnu Grahari	40	Staf	12	S1	L
15	Retno	48	Sekretaris	20	S2	P
16	Imam Suparjo	32	Staf	6	SMK	L
17	Tuti Widiastuti	45	Kasubag Kepegawaian	20	S1	P
18	Sumantri	51	Staf	30	SMA	L
19	Nanang Dukardi	43	Staf	19	SMA	L
20	Sri Apriliyawati	33	Staf	13	SMA	P
21	Matiyun Batari	54	Staf	31	SMA	L

22	Isnugrahardi	52	Kasubag Keuangan	27	SMEA	L
23	Mukarram	56	Staf Keuangan	25	SMA	L
24	Mujib Ridwan, Amd	29	Staf Keuangan	4	D3	L
25	Erma Suryani	49	Bendahara Pengeluaran	27	SMA	P
26	Ninik Ilham Sriwiati	51	Pembantu Bendahara	29	SMEA	P
27	Ririn	41	Kasubag Umum	15	S2	P
28	Robby	32	Staf Bagian Umum	12	SMA	L
29	Sudarsono	40	Staf Bagian Umum	15	SMA	L
30	Syahrim	56	Staf Bagian Umum	21	SMP	L
31	Slamet Firdaus Ay	39	Staf Bagian Umum	10	S1	L
32	Martanto	40	Kasi Data	6	S1	P
33	Juli Siz	41	Kasi Identifikasi dan Perumusan	8	S1	P
34	Moh. Edy	37	Staf	18	SMA	L
35	Ir. Wasita	54	Kasi Identifikasi dan Pelaporan	25	S1	L

22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
Jumlah	96	100	101	91	95	101	89	101	102	98	94	94	93	101	95	94	95	91	91	100	89	90	93	2194

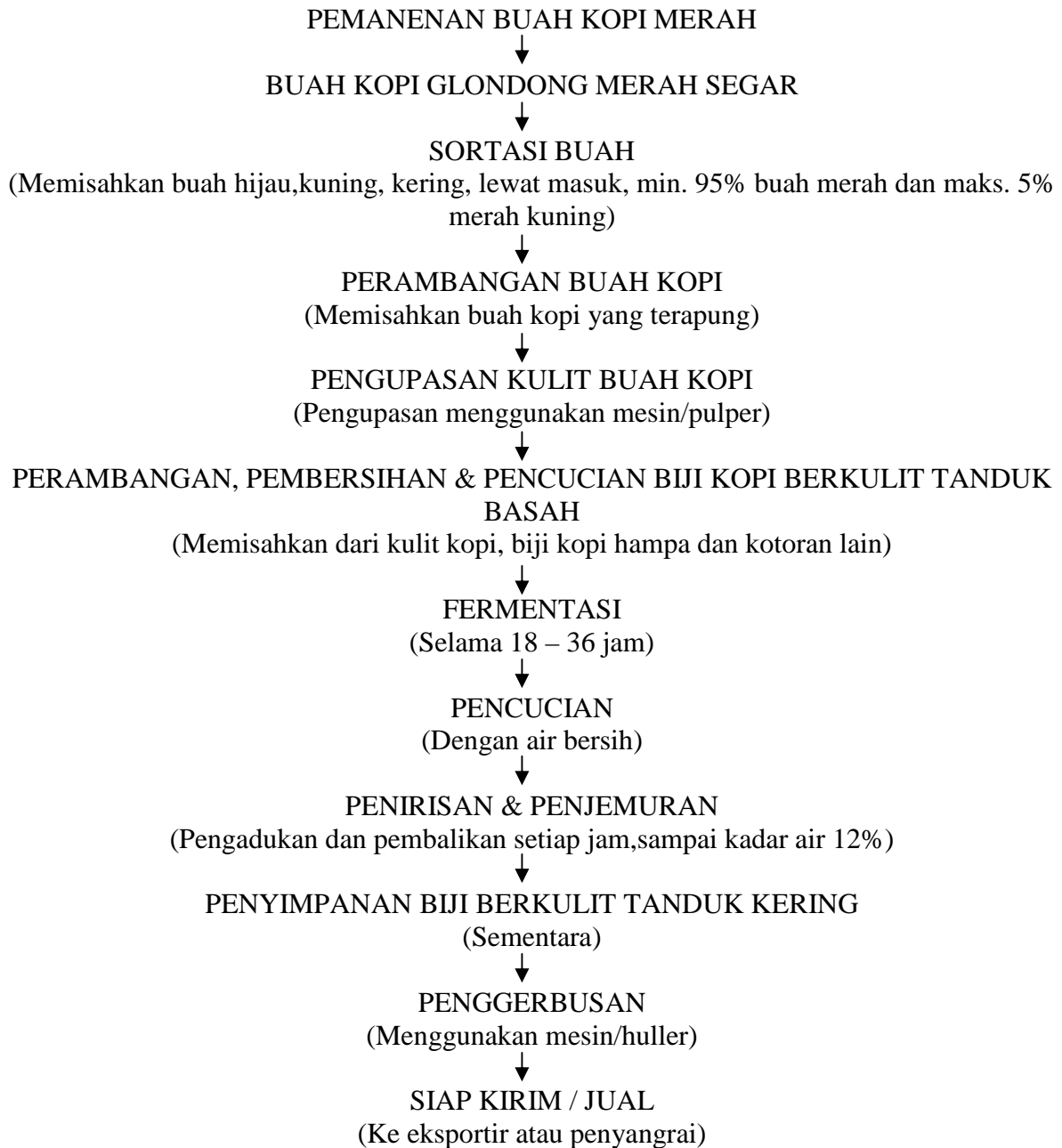
Lampiran D.

Rekapitulasi Penilaian Responden tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Item	Keterangan	Sering		Kadang-kadang		Tidak pernah		Jumlah	
			Org	%	Org	%	Org	%	Org	%
1	9	Pimpinan memotivasi Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan.	32	91,4	3	8,57	0	0	35	100
2	3	Pimpinan mendapatkan kepercayaan dari Bapak/Ibu dalam menjalankan tugas dan fungsinya.	31	88,6	4	11,4	0	0	35	100
3	6	Pimpinan mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi	31	88,6	4	11,4	0	0	35	100
4	8	Bapak/Ibu mendukung kebijakan yang dibuat oleh Pimpinan.	31	88,6	4	11,4	0	0	35	100
5	14	Pimpinan menunjukkan usaha untuk mendorong Bapak/Ibu agar menjadi inovatif.	31	88,6	4	11,4	0	0	35	100
6	2	Pimpinan mendapatkan rasa hormat dari Bapak/Ibu.	30	85,7	5	14,3	0	0	35	100
7	20	Pimpinan memonitoring pekerjaan yang telah dilimpahkan kepada Bapak/Ibu demi keberhasilan pelaksanaan tugas.	30	85,7	5	14,3	0	0	35	100
8	10	Pimpinan memberikan solusi pada setiap masalah yang terjadi.	28	80	7	20	0	0	35	100
9	1	Bapak/Ibu mengagumi pimpinan sehingga bekerja melebihi dari apa yang diharapkan pimpinan.	26	74,3	9	25,7	0	0	35	100
10	5	Pimpinan memberikan inspirasi untuk menyampaikan misi organisasi agar tercapai.	25	71,4	10	28,6	0	0	35	100
11	15	Pimpinan menciptakan peluang untuk Bapak/Ibu agar mempunyai pengalaman sukses.	25	71,4	10	28,6	0	0	35	100
12	17	Pimpinan memfasilitasi keperluan prasarana yang diperlukan Bapak/Ibu dalam bekerja.	25	71,4	10	28,6	0	0	35	100
13	11	Pimpinan mendorong Bapak/Ibu untuk memenuhi target sesuai dengan tujuan organisasi.	24	68,6	11	31,4	0	0	35	100
14	12	Pimpinan mampu membiasakan dimana kesalahan yang terjadi dibuat sebagai pengalaman belajar.	24	68,6	11	31,4	0	0	35	100
15	16	Pimpinan memfasilitasi keperluan sarana yang diperlukan Bapak/Ibu dalam bekerja.	24	68,6	11	31,4	0	0	35	100
16	13	Pimpinan mampu menggugah kreativitas Bapak/Ibu dalam bekerja.	23	65,7	12	34,3	0	0	35	100
17	23	Pimpinan memperhatikan kompetensi Bapak/Ibu sebelum melaksanakan tugas.	23	65,7	12	34,3	0	0	35	100
18	19	Pimpinan memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk menyampaikan pendapat.	22	62,9	12	34,3	1	2,86	35	100
19	4	Pimpinan memberikan inspirasi untuk menyampaikan visi organisasi agar tercapai.	21	60	14	40	0	0	35	100
20	18	Pimpinan melakukan evaluasi bersama dengan Bapak/Ibu terhadap target yang telah ditentukan.	21	60	14	40	0	0	35	100
21	22	Pimpinan memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk mencapai hasil kerja dengan cara sendiri.	20	57,1	15	42,9	0	0	35	100
22	7	Pimpinan menghargai ide-ide kreatif dari Bapak/Ibu.	19	54,3	16	45,7	0	0	35	100
23	21	Pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan untuk menggali potensi Bapak/Ibu.	19	54,3	16	45,7	0	0	35	100


Lampiran E.

Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengelolaan Kopi Arabika Olah Basah Bondowoso
Tahun 2014




Lampiran F.


Hasil Test Evaluasi Kopi Kelompok Tani Kabupaten Bondowoso


PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA
Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute
Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118
 Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131
 E-Mail : iccri@iccri.net

COFFEE TEST EVALUATION

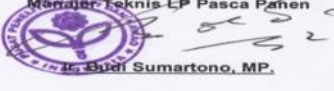
No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist		Average	Day : Date : Sample : No. 02 (UPH. KT Usaha Tani II)
		Origin of Samples			
		2 Persons			Notes
		Bondowoso			
		Score			
		Panelist 1	Panelist 2		
1	Fragrance/Aroma	7,00	7,50	7,25	Herbal, somewhat flat, astringent Lemony
2	Flavour	7,00	7,50	7,25	
3	Aftertaste	7,00	7,75	7,38	
4	Acidity	7,00	7,50	7,25	
5	Body	7,00	7,75	7,38	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,00	7,50	7,25	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,25	7,50	7,38	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
Total		79,25	83,00	81,13	


Manajer Teknis LP Pasca Panen

 dr. Budi Sumartono, MP.


PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA
Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute
Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118
 Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131
 E-Mail : iccri@iccri.net

COFFEE TEST EVALUATION

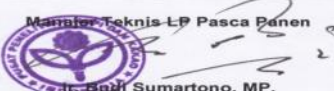
No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist		Average	Day : Date : Sample : No. 03 (UPH. KT Usaha Tani III)
		Origin of Samples			
		2 Persons			Notes
		Bondowoso			
		Score			
		Panelist 1	Panelist 2		
1	Fragrance/Aroma	7,25	7,50	7,38	Herbal, fresh Lemony
2	Flavour	7,25	7,50	7,38	
3	Aftertaste	7,50	7,75	7,63	
4	Acidity	7,25	7,50	7,38	
5	Body	8,00	7,75	7,88	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,50	7,50	7,50	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,50	7,50	7,50	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
Total		82,25	83,00	82,63	

Manajer Teknis LP Pasca Panen

 dr. Budi Sumartono, MP.


PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA
Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute
Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118
 Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131
 E-Mail : iccri@iccri.net

COFFEE TEST EVALUATION

No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist		Average	Day : Date : Sample : No. 04 (UPH. KT Usaha Tani IV)
		Origin of Samples			
		2 Persons			Notes
		Bondowoso			
		Score			
		Panelist 1	Panelist 2		
1	Fragrance/Aroma	7,50	7,50	7,50	Floral, fresh, balance Lomony, rather woody
2	Flavor	7,50	7,25	7,38	
3	Aftertaste	7,75	7,25	7,50	
4	Acidity	7,50	7,00	7,25	
5	Body	7,75	7,50	7,63	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,50	7,25	7,38	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,75	7,00	7,38	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
Total		83,25	80,75	82,00	

Manajer Teknis LP Pasca Panen

 dr. Budi Sumartono, MP.



PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA

Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute

Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118

Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131

E-Mail : iccri@iccri.net

COFFEE TEST EVALUATION

No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist 2 Persons			Day : Date : Sample : No. 06 (UPH. KT Usaha Tani VI)	Notes
		Origin of Samples		Score		
		Panelist 1	Panelist 2			
1	Fragrance/Aroma	7,00	7,25	7,13	Herbal, fresh, balance, spicy Rather woody	
2	Flavor	7,25	7,25	7,25		
3	Aftertaste	7,50	7,25	7,38		
4	Acidity	7,50	7,25	7,38		
5	Body	7,50	7,75	7,63		
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00		
7	Balance	7,50	7,50	7,50		
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00		
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00		
10	Overall	7,50	7,50	7,50		
11	Taint	0,00	0,00	0,00		
12	Fault	0,00	0,00	0,00		
Total		81,75	81,75	81,75		

Manajer Teknis LP Pasca Panen

 Budi Sumartono, MP.



PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA

Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute

Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118

Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131

E-Mail : iccri@iccri.net

COFFEE TEST EVALUATION

No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist 2 Persons			Day : Date : Sample : No. 07 (UPH. KT Usaha Tani VII)	Notes
		Origin of Samples		Score		
		Panelist 1	Panelist 2			
1	Fragrance/Aroma	7,25	7,50	7,38	Herbal, somewhat earthy Rather woody	
2	Flavor	7,25	7,00	7,13		
3	Aftertaste	7,25	7,00	7,13		
4	Acidity	7,50	7,00	7,25		
5	Body	7,50	7,75	7,63		
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00		
7	Balance	7,50	7,00	7,25		
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00		
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00		
10	Overall	7,75	7,00	7,38		
11	Taint	0,00	0,00	0,00		
12	Fault	0,00	0,00	0,00		
Total		82,00	80,25	81,13		

Manajer Teknis LP Pasca Panen

 Budi Sumartono, MP.



PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA

Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute

Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118

Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131

E-Mail : iccri@iccri.net

COFFEE TEST EVALUATION

No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist 2 Persons			Day : Date : Sample : No. 08 (UPH. KT Usaha Tani VIII)	Notes
		Origin of Samples		Score		
		Panelist 1	Panelist 2			
1	Fragrance/Aroma	7,50	7,50	7,50	Floral, sweet Spicy, Lemony	
2	Flavor	7,75	7,75	7,75		
3	Aftertaste	8,00	7,75	7,88		
4	Acidity	7,75	7,75	7,75		
5	Body	7,75	8,00	7,88		
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00		
7	Balance	8,00	7,75	7,88		
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00		
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00		
10	Overall	8,00	8,00	8,00		
11	Taint	0,00	0,00	0,00		
12	Fault	0,00	0,00	0,00		
Total		84,75	84,50	84,63		

Manajer Teknis LP Pasca Panen

 Budi Sumartono, MP.



PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA

Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute

Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118

Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131

E-Mail : iccri@iccri.net

COFFEE TEST EVALUATION

		Panelist 2 Persons			Day :
		Origin of Samples Bondowoso			Date :
No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Score			Sample : No. 9 (UPH. KT Usaha Tani IX)
		Panelist 1	Panelist 2	Average	
1	Fragrance/Aroma	7,25	7,50	7,38	Notes Floral, Uneven cup Lemony, spicy
2	Flavor	7,75	7,50	7,63	
3	Aftertaste	7,50	7,50	7,50	
4	Acidity	7,50	7,50	7,50	
5	Body	7,50	7,50	7,50	
6	Uniformity	6,00	10,00	8,00	
7	Balance	7,25	7,50	7,38	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,25	7,50	7,38	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
Total		78,00	82,50	80,25	

Manajer Teknis LP Pasca Panen

 Ir. Budi Sumartono, MP.



PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA

Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute

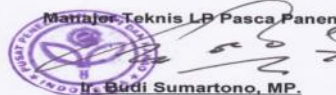
Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118

Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131

E-Mail : iccri@iccri.net

COFFEE TEST EVALUATION

		Panelist 2 Persons			Day :
		Origin of Samples Bondowoso			Date :
No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Score			Sample : No. 11 (UPH. KT Usaha Tani XII)
		Panelist 1	Panelist 2	Average	
1	Fragrance/Aroma	7,25	7,50	7,38	Notes Floral, clean, mild Rasher woody, chocolaty
2	Flavor	7,75	7,50	7,63	
3	Aftertaste	7,50	7,50	7,50	
4	Acidity	7,50	7,50	7,50	
5	Body	7,25	7,75	7,50	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,50	7,50	7,50	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,50	7,50	7,50	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
Total		82,25	82,75	82,50	

Manajer Teknis LP Pasca Panen

 Ir. Budi Sumartono, MP.



PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA

Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute

Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118

Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131

E-Mail : iccri@iccri.net

COFFEE TEST EVALUATION

		Panelist 2 Persons			Day :
		Origin of Samples Bondowoso			Date :
No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Score			Sample : No. 12 (UPH. KT Sinar Tani I)
		Panelist 1	Panelist 2	Average	
1	Fragrance/Aroma	7,00	7,50	7,25	Notes Floral, somewhat flat Spicy, lemony
2	Flavor	7,25	7,75	7,50	
3	Aftertaste	7,25	7,75	7,50	
4	Acidity	7,00	7,75	7,38	
5	Body	7,25	7,75	7,50	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,25	7,75	7,50	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,25	7,75	7,50	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
Total		80,25	84,00	82,13	

Manajer Teknis LP Pasca Panen

 Ir. Budi Sumartono, MP.



COFFEE TEST EVALUATION

No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist 2 Persons			Day : Date : Sample : No. 13 (UPH. KT Sumber Karya)
		Origin of Samples Bondowoso			
		Score			
		Panelist 1	Panelist 2	Average	Notes
1	Fragrance/Aroma	7,25	7,75	7,50	Fresh, mild, floral, balance Lemony, floral
2	Flavor	7,75	7,75	7,75	
3	Aftertaste	7,75	7,75	7,75	
4	Acidity	7,25	7,50	7,38	
5	Body	7,75	7,75	7,75	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	10,00	7,75	8,88	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	8,00	7,75	7,88	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
	Total	85,75	84,00	84,88	

Manajer Teknis LP Pasca Panen

 Budi Sumartono, MP.



COFFEE TEST EVALUATION

No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist 2 Persons			Day : Date : Sample : No. 14 (UPH. KT Sumber Karya II)
		Origin of Samples Bondowoso			
		Score			
		Panelist 1	Panelist 2	Average	Notes
1	Fragrance/Aroma	7,25	7,25	7,25	Herbal, somewhat earthy Spicy, rasher woody, astringent
2	Flavor	7,25	7,25	7,25	
3	Aftertaste	7,25	7,25	7,25	
4	Acidity	7,00	7,00	7,00	
5	Body	7,50	7,50	7,50	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,25	7,25	7,25	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,25	7,25	7,25	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
	Total	80,75	80,75	80,75	

Manajer Teknis LP Pasca Panen

 Budi Sumartono, MP.



COFFEE TEST EVALUATION

No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist 2 Persons			Day : Date : Sample : No. 16 (UPH. KT Tani Maju II)
		Origin of Samples Bondowoso			
		Score			
		Panelist 1	Panelist 2	Average	Notes
1	Fragrance/Aroma	6,75	7,75	7,25	Sour, somewhat moldy, somewath hersh Lemony, spicy
2	Flavor	6,75	8,00	7,38	
3	Aftertaste	7,00	8,00	7,50	
4	Acidity	7,25	8,00	7,63	
5	Body	7,00	7,75	7,38	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,00	8,00	7,50	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	6,75	8,00	7,38	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
	Total	78,50	85,50	82,00	

Manajer Teknis LP Pasca Panen

 Budi Sumartono, MP.



PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA

Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute

Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118

Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131

E-Mail : iccri@iccri.net

COFFEE TEST EVALUATION

No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist 2 Persons		Average	Day : Date : Sample : No. 20 (UPH. KT Harapan Makmur II) Notes
		Origin of Samples Bondowoso			
		Panelist 1	Panelist 2		
1	Fragrance/Aroma	7,00	7,25	7,13	Floral, good balance Spicy, woody
2	Flavor	7,50	7,50	7,50	
3	Aftertaste	7,75	7,50	7,63	
4	Acidity	7,50	7,50	7,50	
5	Body	7,50	7,75	7,63	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,50	7,50	7,50	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,75	7,50	7,63	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
Total		82,50	82,50	82,50	

Manajer Teknis LP Pasca Panen

 Budi Sumartono, MP.



PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA

Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute

Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118

Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131

E-Mail : iccri@iccri.net

COFFEE TEST EVALUATION

No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist 2 Persons		Average	Day : Date : Sample : No. 21 (UPH. KT Harapan Makmur III) Notes
		Origin of Samples Bondowoso			
		Panelist 1	Panelist 2		
1	Fragrance/Aroma	7,25	6,75	7,00	Mild, clean, fresh Spicy, woody
2	Flavor	7,25	7,00	7,13	
3	Aftertaste	7,25	7,00	7,13	
4	Acidity	7,50	7,50	7,50	
5	Body	7,25	7,50	7,38	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,50	7,25	7,38	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,25	7,25	7,25	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
Total		81,25	80,25	80,75	

Manajer Teknis LP Pasca Panen

 Budi Sumartono, MP.



PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA

Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute

Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118

Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131

E-Mail : iccri@iccri.net

COFFEE TEST EVALUATION

No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist 2 Persons		Average	Day : Date : Sample : No. 22 (UPH. KT Harapan Makmur IV) Notes
		Origin of Samples Bondowoso			
		Panelist 1	Panelist 2		
1	Fragrance/Aroma	7,25	7,75	7,50	Light hersh, herbal Spicy, lemony
2	Flavor	7,50	7,50	7,50	
3	Aftertaste	7,25	7,50	7,38	
4	Acidity	7,25	7,50	7,38	
5	Body	7,50	7,50	7,50	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,25	7,50	7,38	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,25	7,50	7,38	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
Total		81,25	82,75	82,00	

Manajer Teknis LP Pasca Panen

 Budi Sumartono, MP.



PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA

Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute

Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118

Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131

E-Mail : iccric@iccric.net

COFFEE TEST EVALUATION

No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist 2 Persons		Average	Day : Date : Sample : No. 23 (UPH. KT Harapan Makmur V) Notes
		Origin of Samples			
		Bondowoso	Bondowoso		
		Score			
		Panelist 1	Panelist 2		
1	Fragrance/Aroma	7,50	7,50	7,50	Floral, nice acidity, balance, clean Spicy, lemony
2	Flavor	7,50	7,75	7,63	
3	Aftertaste	7,75	7,75	7,75	
4	Acidity	7,75	7,50	7,63	
5	Body	7,50	7,75	7,63	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,50	7,75	7,63	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,75	7,75	7,75	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
Total		83,25	83,75	83,50	

Manajer Teknis LP Pasca Panen



Ir. Budi Sumartono, MP.



PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA

Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute

Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118

Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131

E-Mail : iccric@iccric.net

COFFEE TEST EVALUATION

No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist 2 Persons		Average	Day : Date : Sample : No. 26 (UPH. KT Andong Tani) Notes
		Origin of Samples			
		Bondowoso	Bondowoso		
		Score			
		Panelist 1	Panelist 2		
1	Fragrance/Aroma	7,25	7,75	7,50	Herbal, balance, clean Spicy, cereally
2	Flavor	7,50	7,25	7,38	
3	Aftertaste	7,50	7,25	7,38	
4	Acidity	7,50	7,00	7,25	
5	Body	7,25	7,25	7,25	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,25	7,25	7,25	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,50	7,00	7,25	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
Total		81,75	80,75	81,25	

Manajer Teknis LP Pasca Panen



Ir. Budi Sumartono, MP.



PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA

Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute

Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118

Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131

E-Mail : iccric@iccric.net

COFFEE TEST EVALUATION

No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Panelist 2 Persons		Average	Day : Date : Sample : No. 28 (UPH. KT Usaha Tani) Notes
		Origin of Samples			
		Bondowoso	Bondowoso		
		Score			
		Panelist 1	Panelist 2		
1	Fragrance/Aroma	7,25	7,75	7,50	Spicy, lemony
2	Flavor	7,75	7,50	7,63	
3	Aftertaste	7,50	7,50	7,50	
4	Acidity	7,50	7,50	7,50	
5	Body	7,50	7,75	7,63	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,50	7,50	7,50	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,50	7,50	7,50	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
Total		82,50	83,00	82,75	

Manajer Teknis LP Pasca Panen



Ir. Budi Sumartono, MP.



PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA

Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute

Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118

Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131

E-Mail : iccri@iccri.net

COFFEE TEST EVALUATION

		Panelist 2 Persons			Day :
		Origin of Samples Bondowoso			Date :
No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Score			Sample : No. 29 (UPH. KT Alam Hijau)
		Panelist 1	Panelist 2	Average	
1	Fragrance/Aroma	7,50	7,75	7,63	Mild, clean Spicy, chocolaty
2	Flavor	7,50	7,75	7,63	
3	Aftertaste	7,50	7,75	7,63	
4	Acidity	7,50	7,75	7,63	
5	Body	7,50	7,75	7,63	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,50	7,75	7,63	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,50	7,75	7,63	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
Total		82,50	84,25	83,38	Notes

Manajer Teknis LP Pasca Panen

Ir. Budi Samartono, MP.



PUSAT PENELITIAN KOPI DAN KAKAO INDONESIA

Indonesian Coffee and Cocoa Research Institute

Jl. PB Sudirman No. 90 Jember 68118

Telp. (0331) 757130 - 757132 Fax. (0331) 757131

E-Mail : iccri@iccri.net

COFFEE TEST EVALUATION

		Panelist 2 Persons			Day :
		Origin of Samples Bondowoso			Date :
No.	Test Parameters / Coffee Characteristics	Score			Sample : No. 31 (Blue Java)
		Panelist 1	Panelist 2	Average	
1	Fragrance/Aroma	7,75	8,00	7,88	Herbal, flat, hersh, cereal Floral, sour
2	Flavor	7,50	7,75	7,63	
3	Aftertaste	7,75	7,25	7,50	
4	Acidity	7,50	7,25	7,38	
5	Body	7,50	7,50	7,50	
6	Uniformity	10,00	10,00	10,00	
7	Balance	7,75	7,50	7,63	
8	Clean cup	10,00	10,00	10,00	
9	Sweetness	10,00	10,00	10,00	
10	Overall	7,75	7,50	7,63	
11	Taint	0,00	0,00	0,00	
12	Fault	0,00	0,00	0,00	
Total		83,50	82,75	83,13	Notes

Manajer Teknis LP Pasca Panen

Ir. Budi Samartono, MP.

Lampiran P.

Foto Kegiatan

Permohonan Ijin Penyebaran Kuesioner



Penyebaran Kuesioner Kepada Pegawai Perkebunan



Penyerahan Penghargaan Inovasi Perkebunan



Biji Kopi Saat Dijemur



Biji Kopi yang telah Dijemur Sebelum Digoreng



Biji Kopi setelah Digoreng



Alat Penggorengan Kopi



Contoh Permohonan Sertifikat


CENTER FOR CERTIFICATION OF QUALITIES AND COMMODITIES
LS-PRO CCQC
Jl. Pk. Surodimo No. 50, Jember 60118
 Telp (0331) 487278, 455884, (03130) 787152, Faks (0331) 787151
 Website: www.ls-pro.ccqc, e-mail: ls-pro@ccqc.go.id, ls-pro@ls-pro.ccqc

FR-CCQC 7.2.01.20

FORMULIR PERMOHONAN SERTIFIKASI

No.

Bersama ini menyatakan bahwa:

Nama dan alamat perusahaan pemohon: Koperasi Aneka Usaha Tani "Rejo Tani"	No. telp. & fax: 082144919456/ 085745105165
Nama dan jabatan personal yang bertanggung jawab untuk sistem manajemen mutu (bila ada): Ir. Abd. Latif Alamat kantor: Desa Rejoagung RT.01: RW 01 Kec. Sumber Wringin, Kabupaten Bondowoso No. telp. & fax, e-mail: 082144919456/ 085745105165 latif7355@gmail.com	Lokasi Pabrik: Desa Rejoagung Kec. Sumber Wringin, Kabupaten Bondowoso

Mengajukan sertifikasi untuk produk sebagai berikut :

Komoditas*	SNI	Sistem Sertifikasi	Sistem sertifikasi yang diajukan
<input type="checkbox"/> Biji Kakao	SNI 2323: 2008	sistem 1b/3/5a	
<input type="checkbox"/> Biji Kopi	SNI 01-2907: 2008	sistem 1b/3/5a	Sistem 3
<input type="checkbox"/> Pupuk Urea	SNI 2801: 2010	Sistem 1B/5	
<input type="checkbox"/> Pupuk NPK Padat	SNI 2803: 2012	Sistem 1B/5	
<input type="checkbox"/> Pupuk Dolomite	SNI 2804 : 2005	Sistem 1B/5	
<input type="checkbox"/> Pupuk Kalium Klorida	SNI 2805 : 2005	Sistem 1B/5	
<input type="checkbox"/> Pupuk Fosfat Alam untuk Pertanian	SNI 3776: 2005	Sistem 1B/5	
<input type="checkbox"/> Kakao Bubuk	SNI 3747: 2009	Sistem 1B/5	
<input type="checkbox"/> Air Mineral dan Air Demineral	SNI 01-3553.: 2006	Sistem 1B/5	
<input type="checkbox"/> Minyak Goreng	SNI 3741: 2013	Sistem 1B/5	
<input type="checkbox"/> Tepung Terigu Sebagai Bahan Makanan	SNI 3751: 2009	Sistem 1B/5	
<input type="checkbox"/> Gula Kristal Rafinasi	SNI 01-3140.2: 2006	Sistem 1B/5	
<input type="checkbox"/> Kopi Instan	SNI 01-2983: 1998	Sistem 1B/5	
<input type="checkbox"/> Minyak Goreng Sawit	SNI 7709: 2012	Sistem 1B/5	

* beri tanda produk yang akan disertifikasi

dan menyatakan bahwa:

- akan melunasi biaya yang terkait dengan permohonan ini,
- akan membuat perjanjian dengan sungguh-sungguh berkenaan dengan sertifikasi produk dalam waktu yang ditetapkan setelah melalui pengujian produk dan asesmen lapang

Bondowoso, 25 Maret 2014
 Pemohon

 (Ir. Abd. Latif)

