

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan konsep mempengaruhi untuk menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, organisasi dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2006: 2).

Kepemimpinan Yoyok Riyo Sudibyo dalam masa jabatannya di Kabupaten sangat inovatif adanya oleh pengakuan warganya dan masyarakat pada umumnya. Yoyok membuat gebrakan baru di Kabupaten Batang yang semula terpuruk oleh masalah korupsi yang dilakukan oleh bupati Batang pada periode sebelumnya. Sesuai dengan janjinya pada waktu kampanye dulu Yoyok menyuarakan “**Birokrasi Bersih, Ekonomi Bangkit**”. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui suatu festival yang diadakan yaitu Festival Anggaran sebagai upaya komunikasi langsung dengan publik terkait penggunaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Dalam kesempatan ini Yoyok juga ingin mendapatkan saran dan kritik maupun

pemangku kepentingan, sehingga terjadi proses interaktif, menyatu dan partisipatif.

Menurut Yoyok Riyo Sudibyo, masyarakat berhak mendapatkan informasi publik yang akurat, tepat dan dapat dipertanggungjawabkan. Hakikatnya komunikasi publik yang sudah dibangun ini bertujuan memenuhi hak rakyat menyangkut hak berkomunikasi untuk memperoleh informasi publik sebagai bagian dari hak asasi manusia. Ini diatur dalam amandemen ke-4 UUD 1945 tahun 2002 pasal 28 F (Firmanzah, 2007: 18)

Festival Anggaran yang diadakan adalah refleksi kepemimpinannya yang pertama kali digulirkan pada tahun 2015. Sebelumnya Pemerintah Kabupaten Batang menyebarkan brosur dan pamflet berisi APBD dalam kurun 1 tahun terakhir. Serta Yoyok Riyo Sudibyo menyampaikan pidato umum kepada camat, lurah/kepala desa dan tokoh masyarakat untuk disebarluaskan secara ketuk tular ke warga di 248 desa dan kelurahan, tapi hasilnya kurang optimal.

Kiprah Yoyok melalui Festival Anggaran tak terlepas dari *branding* kota/kabupaten yang berupaya membangun identitas atau karakter daerah sebagai dasar pembangunan untuk meraih keunggulan daerah sebagai dasar komparatif. Diperlukan citra positif terkait entitas politik maupun ekonomi dalam membangun Kabupaten Batang agar bisa sejajar dengan kota-kota

besar di Indonesia. Kota/kabupaten juga harus mampu mempertegas identitas dan meningkatkan harkat warganya (Rainsto, 2009: 38).

Selain itu, seorang pemimpin pada era sekarang dituntut dapat melaksanakan *good governance*, pembangunan yang partisipatif, demokrasi dijalankan secara konsekuen, serta *law enforcement*. Perubahan-perubahan ini hendaknya membawa perubahan *mind set* pemerintah terutama dalam menjalankan fungsinya, sebagai pelayan masyarakat, menjalankan pemerintahan dan melaksanakan pembangunan. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi sangat dibutuhkan agar dapat melakukan peran-peran yang handal dalam proses pembangunan.

Pemerintahan diadakan untuk menjadi garda depan pelayanan masyarakat, setiap anggota masyarakat dapat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama (Nursal, 2008: 49). Paradigma penyelenggaraan pemerintahan telah terjadi pergeseran dari paradigma *rule government* menjadi *good governance*.

Secara teoritis, *good governance* sendiri dapat diberi arti sebagai suatu proses yang mengorientasikan pemerintahan pada distribusi kekuatan dan kewenangan yang merata dalam seluruh elemen masyarakat untuk dapat mempengaruhi keputusan dan kebijakan yang berkaitan dengan kehidupan publik beserta seluruh upaya pembangunan politik, ekonomi, sosial, dan budaya mereka dalam sistem pemerintahan (M. Ladzmi Syafroni, 2012: 73).

Karakteristik atau unsur utama penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah akuntabilitas (*accountability*), transparansi (*transparency*), keterbukaan (*openess*), dan *rule of law*. Indikator *good governance* dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 dikenal dengan asas-asas pemerintahan yang baik (Nisjar didalam Bhata, 2007: 119), terdiri dari:

- 1) Kepastian hukum;
- 2) tertib penyelenggaraan negara;
- 3) kepentingan umum;
- 4) keterbukaan;
- 5) proporsionalitas;
- 6) profesionalitas, dan;
- 7) akuntabilitas.

Selanjutnya dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 penyempurnaan atas Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, ketujuh asas tersebut disempurnakan menjadi sembilan asas, yaitu:

- 1) Kepastian hukum;
- 2) tertib penyelenggaraan negara;
- 3) kepentingan umum;
- 4) keterbukaan;
- 5) proporsionalitas;

- 6) profesionalitas;
- 7) akuntabilitas;
- 8) efektifitas, dan;
- 9) efisiensi.

Otonomi daerah merupakan sebuah agenda nasional yang sangat penting dan telah menjadi agenda publik yang utama ditengah-tengah menghadapi persoalan bangsa yang semakin kompleks dan tidak jelas arahnya. Reformasi yang salah satu tuntutannya adalah perluasan otonomi pada pemerintah daerah mendapat respon berupa pemberlakuan sejumlah peraturan.

Pasca reformasi, telah diundangkan dua undang-undang tentang pemerintahan daerah untuk mengakomodasi kepentingan daerah dalam mewujudkan otonomi daerah yang pertama Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang diundangkan semasa pemerintahan Presiden B. J. Habibie dan yang kedua Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang diundangkan semasa pemerintahan Presiden Megawati Soekarno Putri.

Kebijaksanaan otonomi daerah melalui undang-undang tersebut memberikan otonomi yang sangat luas kepada daerah, khususnya kabupaten dan kota. Hal itu ditempuh dalam rangka mengembalikan harkat dan martabat masyarakat di daerah, memberikan peluang pendidikan politik dalam rangka peningkatan kualitas demokrasi di daerah, peningkatan efisiensi pelayanan publik di daerah, peningkatan percepatan pembangunan daerah, dan pada

akhirnya diharapkan pula penciptaan cara berpemerintahan yang baik (*good governance*).

Otonomi daerah memiliki sejumlah kewenangan, terutama sebelas kewenangan wajib yang merupakan dasar modal dasar yang sangat penting untuk pembangunan daerah. Yang diharapkan dari pemerintah daerah itu adalah sejumlah hal antara lain: fasilitas, pemerintah daerah harus kreatif, politik lokal yang stabil, pemerintah daerah harus menjamin kesinambungan berusaha dan pemerintah daerah harus komunikatif dengan LSM ataupun *stakeholder* yang ada.

Pemerintah daerah yang dimaksud adalah Kepala Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Kedua lembaga ini harus bekerja sama dengan sepenuhnya, disamping itu kedua lembaga ini yang paling memahami situasi dan kondisi yang berkembang didaerahnya masing-masing dalam mewujudkan apa yang menjadi landasan otonomi daerah yaitu lebih meningkatkan kinerja aparatur yang berorientasi pada kualitas pelayanan publik.

Dalam konteks itu, kepala daerah yang terpilih nantinya bisa menjalani asas desentralisasi, karena ia adalah pejabat yang dekat dengan masyarakat lokal dan diharapkan lebih peka terhadap segala permasalahan daerahnya masing-masing, karena lebih mengerti segala yang dibutuhkan oleh masyarakatnya.

Salah satu karakteristik Kepala Daerah adalah tanggap terhadap kondisi politik, baik dalam organisasi pemerintahan maupun dalam masyarakat, serta memberikan jawaban atau tanggapan atas kritik, saran, dan mungkin juga pengawasan yang datangnya dari masyarakat serta tanggap terhadap harapan dan kebutuhan masyarakat. Seorang pimpinan pemerintah harus tanggap terhadap kondisi kelembagaan dalam arti memberikan perhatian serta tanggapan terhadap berbagai kebutuhan operasional dalam organisasi pemerintahan demi kelangsungan kehidupan organisasi pemerintahan. Seorang pimpinan pemerintah harus senantiasa memperhatikan kebutuhan dan kepentingan masyarakat serta kebutuhan dan kepentingan organisasi pemerintahan.

Pemerintah Kabupaten Batang, Jawa Tengah menjadi sorotan sejumlah lembaga, terutama menyangkut praktek pembangunan berbasis hak asasi manusia, karena sedikit kasus korupsi yang terjadi di daerah ini. Kabupaten Batang mengadakan penyelenggaraan pemerintahan yang transparan, terutama menyangkut keuangan dalam menjalankan pembangunan. Pemerintahan Kabupaten Batang ini menjadi salah satu penyelenggaraan pemerintah daerah terbaik di Indonesia. Keberhasilan pembangunan daerah merupakan tujuan akhir dari semua kerja yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Batang, karena bagi mereka tujuan akhir dari pembangunan adalah meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Berdasarkan beberapa inovasi dan terobosan yang telah dilaksanakan, salah satunya yaitu Festival Anggaran menjadi *trand mark* bagi Kabupaten Batang dan menjadi contoh bagi daerah lain seperti Kabupaten Tegal yang ingin membuat acara seperti Festival Anggaran yang dilakukan oleh Kabupaten Batang. Ini menunjukkan keberhasilan Yoyok Riyo Sudibyo sebagai kepala daerah atau Bupati di Kabupaten Batang.

Selain itu, berkat apa yang telah dilakukan oleh Yoyok selama menjadi Bupati di Kabupaten Batang menghasilkan prestasi seperti pencapaian beliau dalam mendapatkan penghargaan dari pemerintahan pusat seperti mendapatkan penghargaan Bung Hatta Anti-Corruption Awards (BHACA) 2015, Piala Adipura 2012-2013, Tanda Kehormatan Satya Lancana kepada Yoyok Riyo Sudibyo selaku Bupati Batang periode 2012-2017 oleh Presiden Republik Indonesia. Itu menjadi bukti bahwa Yoyok dapat menjadi pemimpin yang berprestasi dan layak menjadi referensi bagi pemimpin yang lain.

Berdasarkan uraian diatas, penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian tentang **“Kepemimpinan Yoyok Riyo Sudibyo dalam Mewujudkan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah di Kabupaten Batang pada periode 2012-2017”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka penyusun dapat merumuskan pokok permasalahan sebagai berikut: “Bagaimana Kepemimpinan Yoyok Riyo Sudibyo dalam Mewujudkan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah di Kabupaten Batang pada tahun 2012-2017?”.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah menjelaskan gaya Kepemimpinan Kepala Daerah dalam Mewujudkan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kabupaten Batang pada periode 2012-2017.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Praktis

- a. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan pengetahuan dan wawasan mengenai gaya kepemimpinan kepala daerah di Kabupaten Batang khususnya bagi bakal calon kepala daerah selanjutnya dan umumnya untuk masyarakat.

- b. Memberikan gambaran informasi dari salah satu bentuk kinerja bupati Batang pada periode 2012-2017.
- c. Memberikan informasi terkait kiat-kiat apa saja yang dilakukan untuk dijadikan referensi dalam membangun suatu daerah dalam segi penyelenggaraan pemerintahan yang transparan.

2. Manfaat Teoritis

- a. Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu politik dan pemerintahan.
- b. Mampu menambah wawasan kepada pembaca dalam berpolitik yang baik dengan berstrategi yang tepat.

E. Kerangka Teori

Kerangka teori merupakan gambaran dari teori-teori yang berhubungan erat dengan masalah yang diteliti sehingga kegiatan menjadi jelas, sistematis, dan ilmiah. Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, abstrak, definisi, dan preposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial dan fenomena alami yang menjadi pusat perhatian (Nawawi, 2007: 42). Oleh karena itu dalam penelitian terdapat teori-teori yang akan dipaparkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

1.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Rivai, kepemimpinan adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk menggerakkan dan mencapai tujuan

yang telah direncanakan, kepemimpinan sebagai alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela (Rivai, 2006: 30).

Sedangkan menurut Wahjosumijo, Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan bersama (Wahjosumidjo, 2003: 83). Seorang pemimpin harus mampu menggerakkan, mengarahkan, membina, melindungi, memberi teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan dan sebagainya.

Menurut Kartini Kartono Kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus (Kartono, 2014: 6).

Kepemimpinan ini bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang-orang lain guna melaksanakan sesuatu, demi pencapaian suatu tujuan tertentu. Menurut Siagian Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan bersama (Siagian P, 1985: 62).

Dari pengertian kepemimpinan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Selain itu juga pemimpin harus mampu mempengaruhi untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang luar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Sebagai alat sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu suka rela atau suka cita. Dalam sebuah kepemimpinan ada tiga hal penting dalam kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut
- b. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang
- c. Adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya menjadi pemimpin yang baik dan bertanggung jawab serta berkualitas.

Dari definisi diatas dapat dilihat bahwa kepemimpinan mampu untuk mempengaruhi orang lain mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu kepemimpinan memerlukan keahlian atau kemampuan agar orang lain dapat digerakannya. Artinya pemimpin dapat memotivasi bawahannya sehingga bawahan mau bekerja secara sukarela tanpa paksaan.

1.2 Fungsi Kepemimpinan

Dalam sebuah kepemimpinan pasti mempunyai fungsi kepemimpinan yang berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antara individu didalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi (Rivai, 2006: 53-55). Ada lima fungsi kepemimpinan yaitu:

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini berfungsi komunikasi dua arah, pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjelaskan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melakukannya.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif maupun mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

1.3 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Ada enam tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya secara luas, antara lain:

a. Tipe Pemimpin Otokratis

Yaitu seorang pemimpin yang otokratis adalah seorang pemimpin yang:

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- 2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
- 5) Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya
- 6) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum)

b. Tipe Militeristis

Yaitu seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- 1) Sering mempergunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahannya
- 2) Senang bergantung pada pangkat dan jabatan dalam menggerakkan bawahannya

- 3) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
- 5) Sukar menerima kritikan dari bawahan
- 6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai acara dan keadaan.

c. Tipe Paternalistis

Yaitu seorang pemimpin yang:

- 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa
- 2) Bersikap terlalu melindungi
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan inisiatif
- 4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya
- 5) Sering bersikap maha tahu

d. Tipe Kharismatis

Hingga kini pakar-pakar belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki charisma, yang diketahui adalah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karena pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seorang menjadi pemimpin

yang kharismatis, maka sering dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan ghaib (*supernatural powers*).

e. Tipe *Laizzes Faire*

Yaitu seorang yang bersifat:

- 1) Dalam memimpin organisasi biasanya mempunyai sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan hati nurani, asal kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai
- 2) Organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran yang dicapai, dan tugas yang harus dilaksanakan oleh masing-masing anggota
- 3) Seorang pemimpin yang tidak terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional
- 4) Seorang pemimpin yang memiliki peranan pasif dan membiarkan organisasinya berjalan dengan sendirinya.

f. Tipe Demokratis

Yaitu tipe yang bersifat:

- 1) Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk termulia di dunia

- 2) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya
- 3) Senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahannya
- 4) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya
- 5) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan
- 6) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin
- 7) Para bawahannya dilibatkan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan.

1.4 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah proses yang mengubah orang-orang. Hal itu peduli dengan emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang. Hal itu termasuk menilai motif pengikut, memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia secara utuh. Kepemimpinan transformasional mencakup bentuk pengaruh luar biasa, yang menggerakkan pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang biasanya diharapkan dari mereka. Ini

adalah proses yang sering kali menyertai kepemimpinan karismatik dan visioner (Northouse, 2013: 175).

Teori kepemimpinan ini memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan dimana kepemimpinan yang membawa organisasi pada sebuah tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan pada anggota agar mereka bergerak secara sungguh-sungguh menuju tujuan bersama tersebut dengan mengesampingkan kepentingan atau keadaan personalnya. Kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu: *Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Inspirational Motivation*. Dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) ***Idealized Influence (Kharisma)***

Idealized Influence mempunyai arti bahwa seorang pemimpin transformasional harus berkharisma yang mampu menginspirasi bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, memiliki pendirian yang kokoh, bisa dijadikan sebagai panutan bagi bawahannya, dipercaya, dihormati, dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan perusahaan. Dengan kata lain pemimpin transformasional menjadi role model yang

dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya. Kerangka perilaku dari *idealized Influence* adalah:

- a) Keteladanan
- b) Jujur
- c) Berwibawa
- d) Memiliki semangat

2) ***Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)**

Intellectual Stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain pemimpin transformasional mampu mendorong bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif dalam kalangan bawahannya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan perusahaan ke arah yang lebih baik. Kerangka perilaku dari *Intellectual Stimulation* adalah:

- a) Inovatif
- b) Profesional
- c) Menjadi pemimpin yang melibatkan bawahan
- d) Kreatif

3) ***Individualized Consideration (Perhatian Individual)***

Individualized Consideration seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan dalam bekerja. Kerangka perilaku dari *Individualized Consideration* adalah:

- a) Toleransi
- b) Adil
- c) Pemberdayaan karyawan
- d) Memberikan penghargaan

4) ***Inspirational Motivation (Memotivasi Inspirasional)***

Inspirational Motivation seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi dan sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi. Selain itu pemimpin dapat memotivasi seluruh bawahannya untuk memiliki komitmen terhadap visi perusahaan dan mendukung semangat tim

dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Kerangka perilaku dari

Inspirational Motivation adalah:

- a) Memberikan motivasi
- b) Memberikan inspirasi pada pengikutnya
- c) Percaya diri
- d) Meningkatkan optimisme.

2. *Good Governance*

2.1 Pengertian *Good Governance*

Pengertian *Good Governance* menurut (Mardiasmo, 1999: 18) adalah suatu konsep pendekatan yang berorientasi kepada pembangunan sektor publik oleh pemerintahan yang baik. Lebih lanjut menurut (Wahab, 2002: 34) menyebut *Good Governance* adalah suatu konsep dalam penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab sejalan dengan demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dan investasi yang langka dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas kewiraswastaan. Selain itu, Bank Dunia juga mengartikan *Good Governance* sebagai hubungan sinergis dan konstruktif diantara negara, sektor dan masyarakat (Effendi, 1996: 47).

2.2 Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Berdasarkan pengertian *Good Governance* oleh Mardiasmo dan Bank Dunia yang disebutkan diatas dan sejalan dengan tuntutan reformasi yang berkaitan dengan aparatur negara termasuk daerah adalah perlunya mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas, dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan maka menuntut penggunaan konsep *Good Governance* sebagai pemerintahan yang baik relevan dan berhubungan satu dengan lainnya.

Ide dasarnya sebagaimana disebutkan (Tangkilisan, 2005: 116) adalah bahwa negara adalah institusi yang legal formal dan konstitusional yang menyelenggarakan pemerintahan dengan fungsi sebagai regulator maupun sebagai *agent of change*.

Menurut UNDP dan LAN yang dikutip (Tangkilisan, 2005: 115) menyebutkan bahwa adanya hubungan sinergis dan konstruktif diantara negara, sektor swasta, dan masyarakat disusun sembilan pokok karakteristik *Good Governance*:

a. Partisipasi (*participation*)

Setiap warga Negara mempunyai suara dalam formulasi keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi

seperti ini dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.

b. Penerapan Hukum (*Fairness*)

Kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk hak asasi manusia

c. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan. Informasi harus dapat dipahami dan dapat dimonitor

d. Responsivitas (*Responsiveness*)

Lembaga-lembaga dan proses-proses kelembagaan harus mencoba untuk melayani setiap *stakeholders*

e. Orientasi (*Consensus Orientation*)

Good Governance menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas baik dalam hal kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur

f. Keadilan (*Equity*)

Semua warga negara, baik laki-laki maupun perempuan mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka

g. Efektivitas (*Effectiveness*)

Proses-proses dan lembaga-lembaga menghasilkan sesuai dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.

h. Akuntabilitas (*Accountability*)

Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat (*civil society*) bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga *stakeholder*. Akuntabilitas ini tergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan atau eksternal organisasi.

i. Strategi Visi (*Strategic Vision*)

Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *good governance* dan pengembangan manusia yang luas dan jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan semacam ini.

Prinsip-prinsip diatas adalah merupakan suatu karakteristik yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan *good governance* yang berkaitan dengan kontrol dan pengendalian, yakni pengendalian suatu pemerintahan yang baik agar cara dan penggunaan cara sungguh-sungguh mencapai hasil yang dikehendaki *stakeholders*.

Masyarakat menyelenggarakan pemilu untuk menentukan siapa yang menyelenggarakan negara dan itu adalah pemerintah. Pemerintah adalah ibarat manajer profesional yang disewa oleh rakyat untuk menyelenggarakan organisasi negara untuk sebesar-besarnya kemanfaatan rakyat. Penerapan *good governance* kepada pemerintah adalah ibarat masyarakat memastikan bahwa mandat, wewenang, hak, dan kewajibannya telah dipenuhi dengan sebaik-baiknya. Disini dapat dilihat bahwa arah ke depan dari *good governance* adalah membangun *the professional government*, bukan dalam arti pemerintah yang dikelola oleh para teknokrat. Namun oleh siapa saja yang mempunyai ilmu dan pengetahuan yang mampu mentransfer ilmu dan pengetahuan menjadi *skill* dan dalam melaksanakannya berlandaskan etika dan moralitas yang tinggi.

Fokus penelitian ini dimasukkan dari beberapa teori. Teori yang digunakan adalah teori kepemimpinan transformasional dan *good governance*. Untuk menguji kepemimpinan Yoyok Riyo Sudibyo di Kabupaten Batang digunakan teori *good governance* terutama pada prinsip-prinsipnya. Namun pada penelitian ini menekankan pada prinsip *good governance* yaitu prinsip transparansi untuk menjadi tolok ukur keberhasilan kepemimpinan transformasional yang

dilaksanakan oleh Yoyok Riyo Sudibyo di Kabupaten Batang pada periode 2012-2017.

3. Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah

Kata transparansi dalam bahasa Inggrisnya *transparency*, secara harafiah adalah jelas (*obvious*), artinya dapat dilihat secara menyeluruh (*able to be seen through*). Dengan demikian transparansi adalah keterbukaan atau *openness*. Bila dikaitkan dengan aktivitas maka transparansi dapat diartikan keterbukaan dalam melaksanakan suatu proses kegiatan (Tahir, 2010: 159).

Dalam konteks *good governance*, transparansi merupakan salah satu syarat penting untuk menciptakan sistem pemerintahan yang baik. Dengan adanya transparansi di setiap kebijakan dan keputusan di lingkungan organisasi dan pemerintahan, maka keadilan (*fairness*) dapat ditumbuhkan. Dengan demikian transparansi berarti keterbukaan pemerintah dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan sumber daya publik kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi.

Identik dengan itu, Mardiasmo (2003: 30) mengemukakan bahwa transparansi adalah keterbukaan pemerintah dalam membuat kebijakan-kebijakan keuangan daerah sehingga dapat diketahui dan diawasi oleh DPRD dan masyarakat. Selanjutnya Tjokromidjoyo

(2003: 123), menjelaskan bahwa transparansi yaitu dapat diketahui oleh banyak pihak (yang berkepentingan) mengenai perumusan kebijakan (politik) dari pemerintah, organisasi dan badan usaha. *Good governance* tidak membolehkan manajemen pemerintahan yang tertutup. Oleh karena *good governance* tidak membolehkan cara-cara yang tertutup, mengemukakan bahwa ada delapan aspek mekanisme pengelolaan anggaran negara yang harus dilakukan secara transparan (Rosyada didalam Gaffar, 2003: 184) yaitu sebagai berikut:

- 1) Penetapan posisi jabatan atau kedudukan;
- 2) Kekayaan pejabat publik;
- 3) Pemberian penghargaan;
- 4) Penetapan kebijakan yang terkait dengan pencerahan kehidupan;
- 5) Kesehatan;
- 6) Moralitas para pejabat dan aparatur pelayan publik;
- 7) Keamanan dan ketertiban;
- 8) Kebijakan strategi untuk pencerahan kehidupan masyarakat.

Konsep transparansi menurut *Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)*: *As transparency is a core governance value. The regulatory activities of government constitute one of the main contexts within which transparency must be assured. There is a strong public demand for greater transparency, which is substantially related to the rapid increase in number and influence of non governmental organisations (NGOs) or 'civil society groups', as*

well as to increasingly well educated and diverse populations (2004 :66)

Menurutnya bahwa konsep transparansi adalah merupakan nilai utama dari sistem pemerintahan. Konteks utama aktivitas pemerintah harus diyakini berdasarkan pada transparansi. Terdapat kekuatan publik yang menuntut transparansi yang lebih besar. Pada hakekatnya ada kaitannya dengan percepatan dan pengaruh terhadap organisasi swasta, sebagaimana terus meningkatnya populasi masyarakat. Ini berarti tuntutan publik terhadap transparansi sudah semakin kuat.

Dilain pihak, dalam jurnal *Kritik Transparansi dalam Sistem Pemerintahan Daerah* (Smith didalam Arifin Tahir, 2004: 66), mengemukakan bahwa proses transparansi meliputi:

- a. *Standard procedural requirements* (Persyaratan Standar Prosedur), bahwa proses pembuatan peraturan harus melibatkan partisipasi dan memperhatikan kebutuhan masyarakat.
- b. *Consultation processes* (Proses Konsultasi), adanya dialog antara pemerintah dan masyarakat
- c. *Appeal rights (Permohonan Izin)*, adalah pelindung utama dalam proses pengaturan. Standar dan tidak berbelit, transparan guna menghindari adanya korupsi.

Transparansi berarti masyarakat harus dapat memperoleh informasi secara bebas dan mudah tentang proses dan pelaksanaan keputusan yang diambil (Hidayat, 2007: 23). Secara umum, akuntabilitas publik tidak akan terjadi tanpa ditunjang transparansi dan kejelasan aturan hukum. Didalam *good governance* (Nugroho, 2004: 128), transparansi adalah merupakan salah satu prinsip *good governance*.

Artinya transparansi disini adalah segala keputusan yang diambil dan penerapannya dibuat dan dilaksanakan sesuai koridor hukum dan peraturan yang berlaku. Hal ini juga mencakup pengertian bahwa informasi tersedia secara cuma-cuma dan dapat diakses secara mudah dan langsung. Sementara itu dalam <http://www.transparansi.or.id> Jurnal Masyarakat Transparansi mengemukakan bahwa transparansi dibangun atas dasar arus informasi yang bebas. Seluruh proses pemerintahan, lembaga-lembaga dan informasi perlu dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, dan informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti dan dipantau.

Dari berbagai definisi tentang transparansi diatas, terlihat jelas benang merah antara transparansi dengan *good governance*, dimana suatu pemerintahan masuk katagori *good governance* manakala pemerintahan tersebut sudah menerapkan prinsip-prinsip tranparansi. Hal ini dimungkinkan karena prinsip-prinsip *good governance* adalah

mencakup: Transparansi, Integritas, Akuntabilitas, Tanggung jawab dan Partisipasi.

Dengan demikian, penulis dapat menyimpulkan bahwa transparansi bukan merupakan hal yang baru dalam konsep kehidupan berbangsa dan bernegara. Ketika setiap program kegiatan dikomunikasikan dengan melibatkan seluruh *stakeholder* yang ada dan konsisten melaksanakan secara terbuka dan membangun kohesivitas antara pimpinan dan bawahan serta mengharapkan masukan-masukan sebagai partisipasi dari publik, maka sebenarnya prinsip-prinsip transparansi telah terimplementasi dengan baik.

F. Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah suatu usaha untuk menjelaskan mengenai pembatasan antara konsep yang satu dengan yang lainnya agar tidak terjadi kesalahpahaman, antara lain:

1. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.
2. *Good Governance* adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan

prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun secara administratif menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan *political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha.

3. Transparansi dalam Penyelenggaraan Pemerintah adalah keterbukaan pemerintah dalam membuat kebijakan-kebijakan keuangan daerah sehingga dapat diketahui dan diawasi oleh DPRD dan masyarakat.

G. Definisi Operasional

Definisi operasional dibutuhkan untuk membatasi parameter atau indikator yang diinginkan peneliti dalam penelitian sehingga apapun variabel penelitian yang digunakan maka semuanya hanya muncul dari konsep tersebut. Dalam penelitian ini definisi operasionalnya adalah:

1. Kepemimpinan Kepala Daerah dalam Mewujudkan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Kabupaten Batang pada Periode 2012-2017
 - a. Kepemimpinan Transformasional
 - 1) *Idealized Influence* (Kharisma), meliputi:
 - a) Keteladanan
 - b) Jujur
 - c) Berwibawa
 - d) Memiliki semangat

- 2) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), meliputi:
 - a) Inovatif
 - b) Professional
 - c) Menjadi pemimpin yang melibatkan bawahan
 - d) Kreatif
 - 3) *Individualized Consideration* (Perhatian Individual), meliputi:
 - a) Toleransi
 - b) Adil
 - c) Pemberdayaan karyawan
 - d) Memberikan penghargaan
 - 4) *Inspirational Motivation* (Memotivasi Inspirasional), meliputi:
 - a) Memberikan motivasi
 - b) Memberikan inspirasi pada pengikutnya
 - c) Percaya diri
 - d) Meningkatkan optimisme.
- b. Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Kabupaten Batang pada Periode 2012-2017
- a. *Standard Procedural Requirements* (Persyaratan Standar Prosedur), meliputi:
 - a) Pembuatan peraturan berdasarkan aspirasi masyarakat
 - b) Pembuatan peraturan melibatkan partisipasi masyarakat

b. *Consultation Procceses* (Proses Konsultasi), meliputi:

1) Adanya dialog antara pemerintah dan masyarakat

c. *Appeal Rights* (Permohonan Izin), meliputi:

a) Dasar hukum dalam proses transparansi penyelenggaraan pemerintahan

H. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara dalam melaksanakan penelitian taraf pengetahuan ilmiah yang menyimpulkan fakta-fakta atau prinsip-prinsip untuk mencapai kepastian mengenai suatu masalah.

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen). Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, kondisi, sistem pemikiran ataupun peristiwa pada masa sekarang (Sugiono, 2010: 15).

Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran secara jelas suatu fenomena atau kenyataan sosial yang berkenaan dengan masalah yang diteliti, khususnya tentang peran kepemimpinan kepala daerah dalam mewujudkan

transparansi penyelenggaraan pemerintah daerah Kabupaten Batang periode 2012-2017. Penelitian kualitatif bertujuan untuk mengungkapkan informasi kualitatif sehingga lebih menekankan pada masalah proses dan makna dengan mendeskripsikan suatu masalah (Sugiono, 2010: 289).

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan suatu tempat atau wilayah penelitian akan dilakukan. Adapun tempat penelitian yang akan dilakukan oleh penulis berlokasi di Kabupaten Batang, Jawa Tengah. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa di kabupaten ini berhasil melaksanakan festival anggaran yang menjadi salah satu upaya untuk menunjukkan transparansi anggaran daerah pada masyarakat secara umum oleh Yoyok Riyo Sudibyo.

3. Unit Analisis

Unit analisis merupakan satuan terkecil dari objek penelitian yang diinginkan oleh peneliti sebagai klasifikasi pengumpulan data (Efferin, 2004: 55). Unit analisis dalam penelitian ini yaitu individu. Penentuan unit analisis ini didasarkan pada pertimbangan obyektif, untuk mendeskripsikan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan Yoyok Riyo Sudibyo dalam mewujudkan transparansi penyelenggaraan pemerintah daerah di Kabupaten Batang pada periode

2012-2017. Unit analisis ini dilakukan melalui wawancara dengan Bupati Batang dan beberapa stafnya dan beberapa kepala Desa yang ada di Kabupaten Batang dan meminta beberapa data yang dibutuhkan kepada Pemerintah Daerah Batang.

4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam mencari informasi yang dibutuhkan adalah:

a. Wawancara

Wawancara (*interview*) adalah suatu bentuk komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan untuk memperoleh informasi. Teknik wawancara ini digunakan untuk memperoleh data primer, yakni data yang diperoleh dari narasumber. Seperti yang diungkapkan (Singarimbun, 1987: 182), bahwa wawancara adalah teknik untuk mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden. Pemilihan teknik wawancara dikarenakan jenis penelitian kualitatif seperti dalam penelitian ini membutuhkan respon yang valid dari responden atau informan sesuai konteks penelitian, sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh (Hadi, 1992: 143) bahwa wawancara dapat dipandang sebagai metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berdasarkan kepada tujuan penelitian. Adapun pihak yang terkait dalam penelitian ini adalah Bupati Kabupaten Batang periode 2012-

2017 yaitu Yoyok Riyo Sudibyو. Berikut daftar narasumber wawancara untuk penelitian ini, antara lain:

- 1) Kepala Bidang Litbang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Batang
- 2) Kepala Desa Brokoh, Kecamatan Wonotunggal, Kabupaten Batang
- 3) Kepala Desa Tombo, Kecamatan Bandar, Kabupaten Batang
- 4) Kepala Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Batang
- 5) Ketua UPKP2 (Unit Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik) Kabupaten Batang
- 6) Asisten Administrasi Sekretariat Daerah Kabupaten Batang
- 7) Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Batang
- 8) Kepala Desa Kecepak, Kecamatan Batang, Kabupaten Batang
- 9) Kepala Dinas Bina Marga Kabupaten Batang
- 10) Kepala Bidang di Dinas Perhubungan Kabupaten Batang
- 11) Bidang Anggaran DPPKAD Kabupaten Batang.

yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar data yang tersedia yaitu berbentuk surat, catatan harian, cendera mata, laporan, artefak, dan foto. Sifat utama data ini tak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi di waktu silam. Secara detail, bahan dokumenter terbagi beberapa macam, yaitu autobiografi, surat pribadi, buku atau catatan harian, memorial, klipping, dokumen pemerintah atau swasta, data di *server* dan *flashdisk*, dan data tersimpan di *website* (Noor, 2011: 141).

Metode dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh fakta mengenai kebenaran yang valid. Karena objek yang menjadi sasaran penelitian dapat dipertanggungjawabkan dengan fakta yang ada. Dokumen dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui data-data dari pemerintahan Kepala Daerah Kabupaten Batang dan memperoleh arsip-arsip dari Kantor Bupati. Selain itu, dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan situasi nyata ditempat observasi dalam penelitian ini.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan cara menganalisis data penelitian, termasuk alat-alat statistik yang relevan untuk digunakan dalam penelitian (Noor, 2011: 163). Teknik analisis data yang dipergunakan adalah analisis

kualitatif, dimana data yang diperoleh diklasifikasikan, digambarkan dengan kata-kata atau kalimat menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan.

Selanjutnya menganalisa gejala yang ada serta memakai makna bersifat menyeluruh. Data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambaran dan bukan angka-angka dengan demikian laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran laporan tersebut. Data tersebut diperoleh dari naskah wawancara, catatan laporan, dokumentasi pribadi, dokumen resmi, dan sebagainya.