

PERAN *POLITICAL WILL* DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* PERUSAHAAN BESI DAN BAJA

1) Ayu Oka Ariyani 2). Anton Happy Nugroho
1,2). Fakultas Ekonomi Universitas WR. Supratman

Abstract

Political will dan *organizational culture* pada perusahaan besi baja di Indonesia dalam menghadapi persaingan manufaktur merupakan titik lemah di Indonesia. Berdasarkan penelitian sebelumnya bahwa kemauan politik dari pemerintah dan *organizational culture* partisipasi pemerintah dari negara lain dalam memberikan kebijakan mengangkat perusahaan manufaktur terutama besi baja memang tidak tanggung-tanggung tidak seperti di Indonesia saat ini. Komitmen dari penguasa sering diistilahkan dengan *political will* pemerintah untuk kemauan politiknya dalam suatu kebijakan untuk mendukung maupun mendorong industry agar mampu memenuhi kebutuhannya dari aspek inisiatif pemerintah, prioritas dengan kajian-kajian, mobilisasi dukungan politik, penegakan hukum, serta konsistensinya dalam memberikan kebijakannya, baik pada perusahaan BUMN maupun BUMS yang berada di Indonesia. Sebenarnya perusahaan baja/besi nasional telah dirintis oleh pemerintah sejak tahun 1970 dan perusahaan-perusahaan tersebut selalu mengembangkan produksinya untuk memenuhi berbagai keperluan disaat regulasi internasional seperti persaingan global produk baja/besi di Indonesia namun kenyataannya hingga kini belum mampu bersaing dari Negara seperti China, Korea, Jepang dan India, dapat dianalisa bahwa peran dan keterlibatan pemerintah tidak begitu kuat serta kurang aktif dalam mendukung kebijakan tersebut. Ketika membandingkan dengan kebijakan Negara China misalnya dalam pelaksanaan *political will* unyuk mendukung industry manufaktur, melalui *political will* dari kepemimpinan Deng Xiao Ping, China dapat melakukan berbagai transformasi terutama transfer teknologi dengan *konsep open door policy*. Adanya investasi yang masuk, maka terjadi transfer teknologi yang membuat China mampu menjadi Negara yang mandiri yang selanjutnya proses industrialisasi dapat dijalankan tanpa bantuan dari Negara lain dalam memenuhi kebutuhannya bahkan saat ini pengimpor terbesar masuk ke Indonesia.

Begitu juga dari aspek *organizational culture* yang dianalisa dan dideskripsikan pada aspek-aspek perubahan nilai, sikap agresive, perilaku dan persepsi, inovasi dan berani beresiko, tehnik dan proses mencapai hasil serta tim work jika dibandingkan dengan Negara-negara seperti China, Korea, Jepang dan India masih jauh dari harapan itu kekuatan dari Negara-negara tersebut sehingga nilai produktivitasnya sangat memuaskan sehingga mampu dalam bersaing. Tujuan penelitian ini adalah untuk memetakan ketidak mampuan daya saing terutama pada harga penjualan dan kuantitas produk pada perusahaan manufaktur industry besi baja dampak dari kebijakan *political will* serta *organizational culture* di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif eksploratif dengan melakukan survey, observasi, wawancara serta dokumen/data kebeberapa perusahaan besi baja yang tergabung pada IISIA(The Indonesian Iron & Steel Association) di Indonesia yang berkaitan dengan penelitian tersebut.

Hasil yang didapatkan memiliki ketidak mampuan bersaing terutama pada harga produk serta produktivitas perusahaan belum optimal dalam memanfaatkan sumberdaya yang dimilikinya, rendahnya kompetitif akibat dampak dari; (1) kemauan politik pemerintah daerah maupun pusat yang berbeda; (2) paket kebijakan tak mampu membuat perijinan jadi lebih mudah atau bertele-tele; (3) biaya pelabuhan terhadap barang import; (4) bunga perbankan bagi perusahaan manufaktur yang diatas 12% dan ;(5) Insentif yang seharusnya digulirkan pemerintah juga tidak bertambah ; (6) Kurangnya stimulus pada iklim investasi industry bbesi baja di Indonesia dan (6) *dwilling time* yang hingga saat ini belum bisa dibawa 5 hari, hal ini pemerintah perlu mengkaji lagi mengenai kebijakan *political will* serta menumbuhkan semangat dalam *organizational culture* yang dapat memberikan nilai tambah

sebagai wujud kepedulian terhadap industri manufaktur untuk mendongkrak pertumbuhan industri besi baja di Indonesia.

Kata kunci : *Political will, organizatioanal culture. Competitiveness, steel*

1. Introduction

Kebutuhan besi baja di Indonesia saat ini telah mencapai angka 17.46 juta ton tiap tahunnya, sedangkan kapasitas produksi di Indonesia baru mampu memasok kebutuhan besi baja sekitar 14 juta ton tiap tahunnya. Oleh karena peran pemerintah perlu mengeluarkan kebijakan yang melindungi industri manufaktur melalui *political will* atau kemauan politik.

Perusahaan-perusahaan tersebut selalu mengembangkan dan meningkatkan produktivitasnya untuk memenuhi berbagai keperluan dalam negeri dengan regulasi-regulasinya yang mendukung serta mengembangkan dan membangun *corporate culture* yang siap dalam menghadapi persaingan yang begitu gencar dari perusahaan yang sejenis dalam memanfaatkan isu global, diantaranya dari Negara-negara Cina, Korea, Jepang, India, dan beberapa negara lainnya.

Selain kebijakan *political will* juga di imbangi dengan *organizational culture* yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh sumber daya manusia untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing personal bervariasi (Suanto, 1997; Sondang, 2002). *Corporate culture* sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma-norma perilaku, dan harapan-harapan (Grenberg dan Baron, 1977). *Culture* merupakan kumpulan pemikiran, kebiasaan, sikap, perasaan, dan pola perilaku (Clemente dan Greenspan, 1999). Bila perusahaan besi dan baja di Indonesia bila memiliki kompetensi serta *culture* yang berkualitas akan siap menghadapi competitor bukan malah sebaliknya saat ini, dalam persaingan harga mereka bisa lebih murah jika dibanding dengan produk Indonesia, hal tersebut karena kebijakan yang diberikan melalui *political will* dari pemerintah Cina, Jepang, India dan Korea sangat berpihak pada perusahaan besi dan baja seperti subsidi pajak impor yang berkaitan dengan anggaran, pajak ekspor bagi besi dan baja kemudian pemberian stimulus bagi *corporate*.

Political will saat ini yang berupa (1) bea masuk anti dumping; (2) mempersulit dan membatasi perijinan; (3) insentif pajak maupun pengadaan bahan baku import; (4) pemberian stimulus untuk industri manufaktur dengan alasan menurut peneliti kurang mendidik dari aspek kemandirian inovatif, pelayanan serta strategi menghadapi *competitor* dari negara penghasil baja dan besi. Realita dilapangan memang dampaknya bagi Indonesia dan ironisnya selalu kalah bersaing ketika berbicara masalah harga dan juga dampak di *corporate culture* yang belum optimal dalam menghadapi persaingan global saat ini.

Pada tahun 2013 konsumsi produk akhir besi/baja mencapai 12,7 juta ton atau tumbuh 15,1% per tahun (*Worldsteel Association*, 2014). Untuk meningkatkan kapasitas produk sangat dibutuhkan *Coorprate culture* yang dapat dipakai sebagai instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi serta mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat.(Soedjono, 2005 ; Koesmono, 2005). Dalam memenuhi kebutuhan konsumsi domestik di Indonesia selain menggunakan industri besi dan baja Nasional , produk besi/baja diimpor dari berbagai Negara lain. Selama tahun 2010-2014 total impor besi dan baja meningkat signifikan sebesar 10,40% pertahun mencapai 14,16 juta ton dengan nilai USD 12,65 miliar di tahun 2014.

Pertumbuhan industri besi dan baja sangat berperan penting dalam menyumbang pertumbuhan perekonomian nasional yang mana target pemerintah pada tahun 2018 sebesar 5,4 % (sumber APBN, 2017). Nilai konsumsi besi dan baja nasional di Indonesia masih rendah jika dibandingkan dengan Negara Asean lainnya seperti Malaysia dan Thailand

(asosiasi industry besi dan baja Indonesia, 2016) yang menjadikan fenomena tersendiri dan menarik untuk dilakukan survey karena seiring meningkatnya permintaan besi dan baja saat ini dan dimasa mendatang apalagi di Indonesia pembangunan infrastrukural hingga 10 tahun kedepan (sumber Nawacita, 2014). Kemampuan produksi besi dan baja nasional serta rendahnya kompetitif tersebut akibat *political will* (Brinkerhoff, 1999) dan *corporate culture* (Soedjono, 2005; Robert dan Angelo, 2010; Robbins, 2008; Miller, 1987) yang belum berpihak pada industry besi dan baja nasional hingga kini. Tujuan penelitian ini untuk memetakan ketidak mampuan industry besi dan baja nasional menghadapi daya saing utamanya pada aspek harga penjualan dan kuantitas product sekaligus mengurangi impor dari Negara lain.

Ketidakmampuan dalam persaingan global terutama pada harga penjualan dan kuantitas product perusahaan belum optimal akibat dari *political will* dari pemerintah, jika dikaitkan dengan peneliti sebelumnya menurut peneliti belum dilakukan perusahaan besi dan baja di Indonesia akan lebih efektif jika dalam pemberian insentif bagi perusahaan besi dan baja di Indonesia diberikan berupa investasi perijinan yang tidak bertele-tele, insentif yang diberikan oleh manufaktur, kebijakan kepastian serta kebijakan loan/tingkat suku bunga karena terjadinya harga mahal akibat biaya operasional yang begitu tinggi dan kebijakan dari pemerintah tersebut ikut andil dalam menyumbangkan inefisiensi. Indikasi ketidak mampuan bersaing terlihat pada kebangkrutan perusahaan besi dan baja hal ini ditandai adanya penutupan sekitar 30% perusahaan besi dan baja di Indonesia dalam kurun waktu 5 tahun terakhir ini. Data dari gabungan pengusaha baja dan besi (Gapbesi), jumlah perusahaan baja nasional pada tahun 2001 tercatat mencapai 201 perusahaan. Pada tahun 2006 jumlahnya berkurang menjadi 134 perusahaan, jika pada tahun 2001 volume impor baja asal Cina 4 juta ton senilai 1,68 miliar dolar AS, pada tahun 2006 mengalami kenaikan menjadi 6,18 juta ton dengan nilai 4,2 miliar dolar AS (data BPS, 2016). Disinilah pemerintah perlu mengkaji lagi mengenai strategi peningkatan productivity baja nasional terutama pada bahan baku impor antara lain ferro nikel, mangan, silicon, iron dan lainnya yang dapat memberi nilai value added serta teknologi sebagai wujud industry baja nasional yang mampu bertahan, bersaing bahkan investasi. Selain itu maraknya importasi produk besi/baja dan adanya praktik perdagangan tidak jujur yang membuat produk besi dan baja nasional tidak mampu bersaing dan menyebabkan kerugian bagi Industry Nasional.

Konsolidasi global industry besi dan baja di Indonesia perlu dilakukan dan dibuka lebar pintu investasi industry besi dan baja nasional, mengingat keberadaannya sangat vital dalam proses pembangunan saat ini seperti yang dilakukan pemerintah terutama pada pembangunan infrastrukural seperti tol laut, jembatan-jembatan, fasilitas pembangunan pada pelabuhan-pelabuhan selain keperluan lainnya. Pada era modernisasi atau global sekarang ini persaingan tidak bisa dihindari dari Negara-negara produk baja asal Cina, Jepang, Korea, India serta Arceter Mittal (merger antara unieropa dengan laksmi mittal pengusaha asal India yang bermukim di Inggris) serta aturan *World Trade Organization* (WTO) membuka pasarnya pada Negara anggota lainnya disinilah persoalan industry besi dan baja di Indonesia dengan adanya globalisasi dan liberalisasi.

Berdasarkan latar belakang ini, penelitian ini membahas konseptualisasi dan alat ukur yang sudah ada untuk komponen *political will* dan *organizational culture*. Selain itu, penelitian ini mengkaji peran dari *political will* dan *organizational culture* dalam meningkatkan daya saing. Makalah ini selanjutnya disusun sebagai berikut. Bagian selanjutnya meninjau literatur tentang: (i) komponen *political will* dan *organizational culture* (ii) hubungan antara *political will* dan *organizational culture* dalam meningkatkan daya saing. Selanjutnya mengajukan kerangka kerja. Terakhir, temuan dan kontribusi dari penelitian ini akan dibahas, termasuk implikasinya bagi teoritis dan manajer, dan arah untuk penelitian mendatang.

2. Pengembangan teori

2.1. Budaya Organisasi

Organizational culture is the basic pattern of shared values and assumptions governing the way employees within an organization think about and act on problems and opportunities (Mangkunegara,2008; widodo, 2011). Oleh karena itu budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja dan sebaliknya bila budaya organisasinya lemah mengakibatkan kinerja menurun. Budaya organisasi memiliki tiga fungsi penting yaitu sebagai sistem pengawasan, perekat hubungan social, dan saling memahami. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, persepsi dan perilaku yang diciptakan dan dikembangkan suatu organisasi untuk mengatasi masalah-masalah, baik masalah mengenai integrasi internal maupun masalah mengenai adaptasi eksternal (Kotter dan Heskett, 1998). Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan dan sebagai tuntutan bagi para staff dalam berperilaku dan bertindak atau berisikan larangan untuk melakukan suatu tindakan dalam menghadapi suatu tantangan lingkungan (Gomej dkk, 2001). Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik dan mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang efektif adalah budaya yang mampu menghadapi tantangan-tantangan yang dihadapi serta mampu merespon perubahan-perubahan yang akan dilakukan (Kotter dan Heskett, 1997). Budaya organisasi harus bersifat dinamis dan adaptif terhadap lingkungan organisasi jika menginginkan kinerja yang lebih baik untuk jangka panjang. Berfungsinya Organizational culture akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan produktivitas (Sondang, 2002; Kotter dan Heskett, 1997). Permasalahan yang ada pada perusahaan besi/baja nasional di Indonesia akan dikaji berdasarkan aspek budaya organisasi menggunakan analisa deskriptif melalui manajer, karyawan, dan pemakai.

Robbins (2008) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut (1) *innovation and risk taking* yaitu sejauh mana organisasi mendorong staff bersikap inovasi serta berani mengambil resiko,(2) *Attention to detail* yaitu sejauh mana staff menjalankan presisi analisis dan perhatian pada hal-hal yang detail,(3) *Outcome orientation*, sejauh mana manajemen berfokus pada hasil dari pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil,(4) *People orientation* yaitu sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di organisasi,(5) *Team Orientation*, sejauh mana aktivitas-aktivitas kerja pada tim ketimbang pada personal,(6) *Aggressiveness*, sejauh mana staff bersikap agresif dan kompetitif,(7) *Stability* yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya sttus quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan. Beda dengan pendapat Robert dan Angelo (Abdullah dan Arisandi Herlin, 2010) ada tiga karakteristik budaya organisasi penting antara lain : (1) Budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi,(2) Budaya organisasi memengaruhi perilaku di tempat kerja,(3) budaya organisasi menyediakan layanan yang berkualitas tinggi dan terukur seperti merespon protes konsumen dengan cepat.

Dari beberapa konsep atau pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang diikuti oleh seluruh anggota dalam organisasi baik personal maupun kelompok ada pembagian tugas serta mampu mempengaruhi etika individu, sikap-sikap, asumsi-asumsi dan harapan-harapan individu.

2.2. Political Will.

Political will yang menjadi focus dalam penelitian ini pada kebijakan incentives dan disincentive dimana kebijakan pemerintah memikirkan kemungkinan tindakan dalam mendukung perusahaan besi dan baja nasional, merupakan komitmen, keterlibatan, dan kekuatan yang berkelanjutan dari pemerintah atau administrator serta keterlibatan politisi untuk mendukung dan menginvestasikan sumberdaya yang dipergunakan atau dibutuhkan untuk mencapai tujuan tertentu dan kemauan untuk membuat dan melaksanakan kebijakan politis (Dye,ThomasR, 1995;Lasswel,Harord and Abraham Kaplan, 1970). Pendapat lain yang berhubungan dengan *political will* adalah pemerintahan yang baik membutuhkan atau memerlukan kekuatan, pemerintahan yang efektif dan keterlibatan aktif dari negara dan organisasi social masyarakat. (CSOs)(UNDP 1977; Hyden, Court, and Mease, 2004; Tandon and Mohanty, 2002).

Dalam usaha menjadikan industry besi dan baja salah satu penopang perekonomian Indonesia sebenarnya selalu berbenturan dengan *political will*, bagaimana yang menjadikan prioritas utama yang harus diselesaikan terlebih dahulu diantara kebijakan pengangguran, kesenjangan, kemiskinan, pendidikan ataukah perusahaan manufaktur seperti besi dan baja untuk dijadikan unggulan yang mampu bersaing dengan negara China, India, Korea dan Jepang.

Memenuhi akan kebutuhan besi dan baja melalui perusahaan Nasional sebenarnya patut dipertanyakan dengan tanda petik, yaitu bagaimana sebenarnya *political will* Pemerintah dan politisi bersikap untuk memajukan perusahaan Nasional perlu dianalisis melalui definisi apa yang sebenarnya yang dimaksud *political will* karena akan menghasilkan beberapa dampak positif dalam kinerja pemerintah.

1. *Political will* harus dijadikan sebagai alat analisis, dan harus menghilangkan sejumlah hal yang berkaitan dengan kepentingan internal politik, karena kerap sekali ketidakmampuan instrument politik/administrative untuk mencapai hasil politis berujung terhadap protes penuntutan hak dari berbagai lapisan masyarakat. Political will yang arogan terkadang memanfaatkan ketidak mampuan masyarakat dalam memahami tujuan politik yang kerap hanya menjelaskan bagaimana actor politik melakukan dalam mencapai hasil yang diharapkan.
2. Jika pemerintah ingin mengembangkan *political will* terlebih dalam membuat kebijakan bagi perusahaan besi dan baja Nasional paling tidak memenuhi kebutuhan dalam negeri, Indonesia harus memiliki beberapa alternative yaitu mematok kapasitas perusahaan baik yang berlabel BUMN maupun BUMS.
3. *Political will* wajib menjadi atribut yang dimiliki oleh tiap-tiap actor politik secara individu, artinya setiap actor politik memiliki kemauan dan pengetahuan untuk memahami tujuan dari political will tersebut sehingga *political will* tidak menjadi kemauan individu yang berpolitik melainkan kemauan secara umum (Abazovic,Dino, 2015)

Kenapa peran pemerintah dalam membuat kebijakan sangat penting ? masyarakat yang berkepentingan langsung pastilah mengetahui, meskipun saat ini gelombang demokrasi yang muncul pada era millennia, system demokrasi represantatif tradisional terlihat/nampak kritis (Gaventa, 2002;Paul, 2002). Seperti pada kasus pada masyarakat dari wilayah utara maupun selatan kurang percaya terhadap kebijakan politik yang kemudian meluapkan ketidak percayaan melampiasikan dalam bentuk demo yang ditujukan pada pimpinan politik utamanya pada pemegang otoritas pemerintahan karena ketidak percayaan dalam aspek-aspek seperti, tranparansi, respon/tanggapan pemerintah serta akuntabilitas.(Commonwealth foundation, 1999; Narayan et al, 2000).

Dampak dari kurangnya respon serta pertanggungjawabkan dari penerapan *political will* dari pemerintah sedikit melibatkan masyarakat sekarang ini sudah dirasakan dirasakan dan berdampak pada public bagi masyarakat selatan dimana korupsi dan kegagalan

pemerintahan yang menjadikan penyebab kemiskinan dan penderitaan sebagian penderitaan masyarakat akibat dan juga menjadi dalam mewujudkan prioritas yg mendesak seperti tujuan pemerintahan millennium, ketika ini dikaitkan dengan kebijakan pemerintah melalui *political will* pada industry besi dan baja Nasional di Indonesia kemiripan apa yang terjadi pada wilayah selatan belahan dunia seperti Uni soviet, Polandia juga menimpa pada industry besi dan baja Nasional di Negara Indonesia.

Ragam pendekatan tatakelola partisipatif yg menarik, termasuk rumusan kebijakan partisipatif mulai perencanaan pembangunan berbasis masyarakat, penganggaran partisipatif, analisis anggaran independen kemudian pemantauan pengeluaran / pertanggungjawaban, keterlibatan masyarakat terhadap pelayanan public dalam pengawasan secara formal dilindungi UU yang sebelumnya dilakukan uji coba serta dibuktikan apakah memiliki dampak yg positif (World Bank, 2004;Krafchik, 2003, Malena, Forster, and Singh, 2004; Paul, 2002, Songco, 2001).

Kurangnya kemauan politik sering disebut sebagai masalah yang serius, akan tetapi hal itu kurang dipahami serta kurang dianalisis. Sementara itu tatakelola partisipatif sudah tertarik jumlah ketertarikan yang besar dan menghasilkan teori baru pada metode, studi kasus, keaktifan masyarakat dan tata kelola partisipatif sangat berpengaruh positif tema bagaimana membangun kemauan politik untuk tata kelola partisipatif yang kurang dieplor dari kemauan politik, jarang dilibatkan yang berakibat tidak ditangani secara profesional. Dari penjelasan diatas bahwa kemauan penguasa politik jika melibatkan public akan berdampak pada kebijakan sekaligus membangun *Culture*, mental, etika serta memberdayakan industry besi dan baja agar kekurangan tersebut dapat teratasi, begitu juga dalam kebijakan pemenuhan besi dan baja nasional ketika melibatkan asosiasi industry besi dan baja akan dapat memenuhi kebutuhan konsumsi/kebutuhan besi dan baja di Indonesia, disinilah peran *political will* dari pemerintah dibangun melalui model *political will* dengan *organizational culture* dengan beberapa indikator akan mampu menandingi bersaing harga dan mampu memenuhi kebutuhannya sendiri.

Konsep dan praktek tata kelola kebijakan insiatif/partisipatif pemerintah, yang bermakna konsep yang luas dan komplek dalam membedakan kebijakan terhadap cara public yang beda-beda dalam menterjemahkan maupun menafsirkan dalam suatu kebijakan. Dalam penelitian sebelumnya tatakelola inisiatif/partisipatif dipahami sebagai memberdayakan public untuk memengaruhi dan membantu pemerintah dalam ikut terlibat dalam pengawasan yang berkaitan dengan penganggaran yang mana dalam proses pengambilan keputusan tersebut dapat mempengaruhi kehidupan mereka.(Civicus, 2006: 2). Praktek tatakelola inisiatif/partisipatif yang meliputi penegasan seperangkat prinsip seputar hak dan tanggungjawab publik dan pemerintah /implementor yang selanjutnya mewujudkan hak-hak dan tanggung jawab menjadi terealisasi. Berbagai strategi dan mekanisme bisa digunakan sebagai meningkatkan partisipasi public dalam aspek tatakelola kebijakan pemerintah yang beragam dengan skala prioritas.Pengalaman menunjukkan bahwa pentingnya peluang untuk partisipasi masyarakat pada tahapan penetapan agenda, perumusan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pengeluaran, pelayanan dan pengawasan public (Hammergren L, 1998)

Manfaat pemerintahan inisiatif/partisipatif, beberapa keuntungan dalam kebijakan pemerintah ketika melibatkan public adalah mencakup peningkatan tatakelola pemerintahan, pengembangan yang lebih baik dalam pemberdayaan masyarakat penting sekali untuk membangun kemauan politik yang mana pemerintahan partisipatif juga membawa manfaat secara langsung dan signifikan bagi implementor dari pemerintah.

Indikator *political will* idealnya mencakup upaya pemerintah untuk memulai secara aktif mendukung praktek tatakelola pemerintahan inisiatif/partisipatif, secara aktif berusaha untuk memahami masalah mendasar terkait kurangnya tatakelola partisipatif,

memperkenalkan reformasi hukum dan peraturan untuk memfasilitas pemerintahan partisipatif, membuat platform dan mekanisme untuk pengelolaan partisipatif, mengalokasi sumberdaya yang memadai, mobilisasi pemangku kepentingan dalam mendukung pemerintahan partisipatif, menerapkan sanksi untuk ketidakpatuhan dalam prinsip-prinsip pemerintahan partisipatif (Treadway,DC.,WA.Hochwarter.,C.J.Kacmar, dan G.R.Ferris, 2005). Sedangkan menurut Brinkerhoff, 1999 indikator dari *political will* antara lain ; (1) Inisiatif dalam hal ini pemerintah; (2) prioritas dengan melakukan kajian-kajian terlebih dahulu;(3) mobilisasi dukungan politik yang berkaitan dengan dana yang diperlukan;(4) penegakan hukum wajib diterapkan tanpa pandang bulu apabila ada penyimpangan;(5) konsistensi dalam pelaksanaan *political will*. Dalam kaitannya *political will* saat ini dari pemerintah masih rendah ini bisa dilihat masih adanya peluang import untuk kebutuhan besi dan baja nasional dan selanjutnya bagaimana kemauan politik penguasa untuk meningkatkan industry besi dan baja sehingga mengurangi impor bahkan menghilangkan ketergantungannya dengan Negara lainnya seperti China, India, Korea dan Jepang.

3. Method

3.1. Prosedur penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif *deskriptif eksploratif* dengan melakukan interview dari beberapa karyawan dan manajer kebeberapa perusahaan BUMN maupun BUMS yang tergabung pada Indonesian Iron & Steel Industry Association (IISIA) di Indonesia (Krakatau steel, Barata Indonesia, Ispatindo, Jaya pari steel, Baja tama, Gunawan Dianjaya steel, Steel pipe industry of Indonesia dan Lion Metalwork) yang jumlah karyawan sekitar 10.000 orang sebagai sampel menggunakan kualitatif dengan interview, oservasi serta dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian tersebut. Perusahaan besi dan baja tersebut sudah mengalami perubahan teknologi yang pesat dan tranformasi radikal. Secara khusus aspek dari *organizational culture* menekankan perlunya perubahan nilai, sikap *agresive*, perilaku yang berintegritas, memiliki inovasi dan berani beresiko , menciptakan tehnik dan proses serta tim work yang kuat, dari aspek *organizational culture*.

Kemudian dari aspek *Political will* yang perlu di analisa antara lain ; inisiatif/kemauan politik kekuasaan, prioritas kajian, mobilitas dukungan politik, penegakan hukum serta konsistensi. Mengingat perusahaan manufaktur mengembangkan *organizational culture* dalam waktu yang berjalan hingga penelitian ini, maka kondisi ini dapat membatasi hasil penelitian kami dan kemampuan kami untuk membuat generasisasi dari temuan penelitian ini.

Model yang kami bangun berfokus pada sejauh mana peran variable *political will* serta *organizational culture* dari pemegang kekuasaan dalam hal peran pemerintah agar mampu memenuhi kebutuhan besi dan baja sekarang ini dalam mendukung penyelesaian infrastruktur dengan target waktu hingga akhir 2019 serta mampu mendorong atau mengubah GAP ketidak mampuan bersaing dengan produk manufaktur besi dan baja dari Negara seperti China, Jepang, Korea Selatan dan India.

3.2. Kerangka kerja

Poitical Will dari pemegang kekuasaan yang dimulai dari inisiatif politik kekuasaan, prioritas kajian, mobilitas dukungan politik, penegakan hukum serta eksistensi akan berkorelasi dengan biaya operasional yang akhirnya mampu bersaing dengan produk asing sebagaimana pemerintah membuat kebijakan yang diberikan perusahaan manufaktur dalam memenuhi kebutuhan besi dan baja di Indonesia.

Indikator yang kami pergunakan untuk mengukur *political will* pemegang kekuasaan dalam hal ini pemerintah maupun *organizational culture* dengan menggunakan teori *Brienerhoff*, 1999 seperti yang disebutkan diatas. Semua instrument sebagai alat ukur yang

dipakai dalam penelitian ini diadaptasi dari alat ukur yang telah diuji dan divalidasi sebelumnya sehingga interview yang didapat mampu mewakili untuk menjawab temuan penelitian nanti. Meski demikian, terminology item diadaptasi agar sesuai dengan konteks dimana data dikumpulkan. Misalnya kalimat *political will* diganti dengan kalimat kemauan politik penguasa, kemudian kalimat *organizational culture* dirubah dengan budaya organisasi. Demikian pula, item interview tertentu misal berkaitan dengan perubahan kebijakan-kebijakan tertentu yang berkaitan dengan bahan baku import dianggap tidak perlu ada ditinjau ulang karena kebijakan dalam implementasi setiap periode tertentu selalu ditinjau dengan indikator tingkat keberhasilan. Begitu juga pada aspek budaya organisasi misalnya karyawan keluar sebagai protes tidak mampu lagi berinovasi dan tidak berani mengambil resiko bukan menjadi pilihan yang bias diambil. Semua perubahan dilakukan dalam kultur organisasi untuk mempertahankan maksud dari item-item asli yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Meski variable *Political will* serta *organizational culture* yang akan menjadi obyek penelitian ini dianggap mampu untuk bersaing dan memenuhi kebutuhan sendiri.

Penelitian sebelumnya tentang manufaktur besi dan baja dari Negara China dengan *political will* dibukanya investor asing yang sebelumnya tertutup, kemudian jepang dan korea dengan *political will* pada inovasi, pelayanan, penggunaan teknologi canggih kemudian india dengan membeli saham-saham perusahaan kecil yang perlu pengembangan dari beberapa Negara menunjukkan hasil yang signifikan terhadap perubahan industry besi dan baja di dunia bahkan negara china termasuk pengekspor besi dan baja didunia. Kemudian dari kultur budaya perusahaan yang memiliki indikator value added, sikap agresive, perilaku dan persepsi, inovasi dan berani beresiko, menguasai tehnik proses serta tim work yang kuat memiliki hubungan yang kuat terhadap peningkatan produktivitas dalam perusahaan yang bersangkutan.(Zhang et al, 2012)

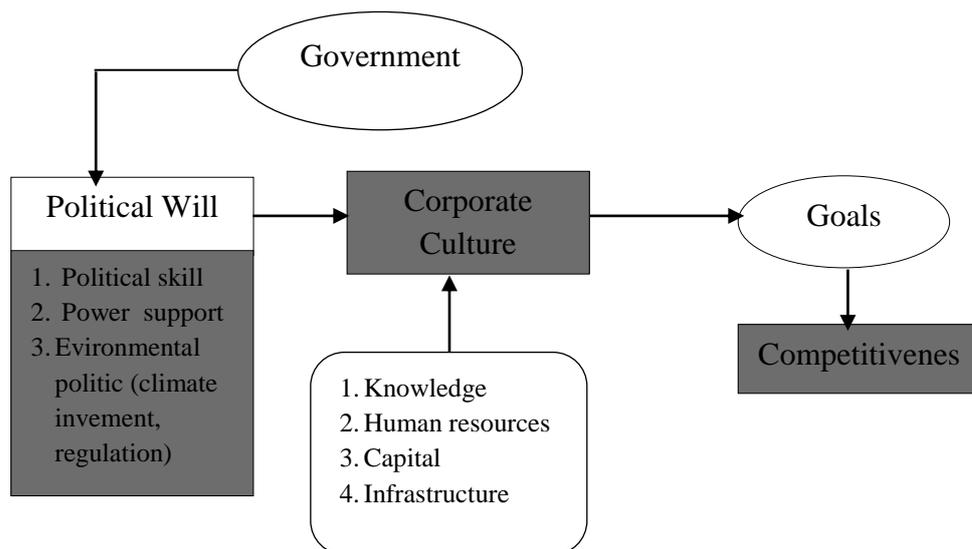


Figure1 : Politicall will and Competitiveness Framework

4. General Discussion

Para peneliti menyerukan penelitian untuk memperluas pemahaman kita tentang peran kemauan politik penguasa (Summer & Ferris, 2014, Hochwarter & Ferris, 2002). Salah satu argument yang dapat memberikan penjelasan mengapa industry besi dan baja di Indonesia belum mampu bersaing maupun memenuhi kebutuhannya sendiri antara lain dari indikator

inisiatif politik kekuasaan, prioritas kajian, mobilitas dukungan politik, penegakan hukum serta eksistensi dari pemerintah. Ada beberapa indikator yang dapat dipergunakan untuk mengukur aspek political will (Brinkerhoff, 1999).

Pertama, adalah soal inisiatif politik kekuasaan yang sebenarnya merupakan daya dukung dari pemerintah untuk meningkatkan daya saing dan juga meningkatkan produktivitas bagi manufaktur besi dan baja dan realitanya ternyata pemerintah masih separoh hati dalam mengeluarkan kebijakan dalam mendukung manufaktur perusahaan besi dan baja nasional satu sisi kebijakan itu diperlukan dalam rangka memenuhi kebutuhan sendiri (Hoogwood & Peters dalam Parson, 2014), nampaknya pemerintah mengalihkannya dalam pembangunan infrastructural di seluruh wilayah Indonesia dengan asumsi kekurangan kebutuhan besi dan baja masih dilakukan import dari Negara China, Jepang, Korea Selatan dan India (Sinungan, Muchdarsyah, 2005; Bardach Parson, 2014)

Kedua, adalah prioritas kajian, dalam hal ini pemerintah belum melaksanakan kajian yang mendalam apakah prioritas manufaktur yang ada di Indonesia merupakan prioritas utama disamping prioritas pengangguran, kemiskinan, kesenjangan, pendidikan, kesehatan dan sebagainya ternyata hasil interview bagi manajer serta karyawan menunjukkan bahwa kajian mendalam tentang skala prioritas jauh dari harapan dan ini terlihat bagaimana perijinan dan prosedur yang masih menjadi keluhan utama ketika akan melakukan investasi di Indonesia. Ketiga, Mobilisasi dukungan politik. Ada tidaknya kemauan politik sangat ditentukan pada kemauan serta kemampuan memobilisasi antara peran pemerintah dengan legislative yang ada di perwakilan rakyat untuk mendukung program di bidang manufaktur utamanya besi dan baja yang ada di Indonesia, jika sebaliknya peran pemerintah tidak mendapat dukungan atau kompromi dengan kekuatan politik lainnya akan berdampak pada ketidak mampuan dalam memenuhi kebutuhan besi dan baja nasional, realita yang ada saat ini merupakan bukti yang tidak dapat terelakan dimana ketersediaan secara kuantitas tidak signifikan terhadap kebutuhan, terbukti masih adanya carut marut terhadap kepemimpinan di lingkup perpolitikan di Indonesia(Jones Walter, 1993; Larry Diamond, 2003; Chaer, 1994) dan ini didukung konsep Kevin&Hardwick mengatakan diperlukan adanya perhatian cara-cara warga Negara terlibat dalam pembentukan kebijakan umum dalam hal ini BUMN dan BUMS.

Keempat, Penegakan hukum yang dimaksud disini bagaimana kemauan politik pemerintah ketika mengeluarkan kebijakan dalam hal perijinan investasi, kebutuhan barang baku import, kebijakan ke pabeanan hendaknya berpihak pada industry manufaktur besi dan baja nasional. Peran pemerintah wajib mengawal serta mengevaluasi dalam implementasi data empiris menunjukkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan baik prosedur maupun biaya yang harus dikeluarkan diluar standard, disinilah peran pemerintah dalam mengambil tindakan dalam penyimpangan wajib dikenai sanksi hukuman yang maksimal sehingga kedepan akan terwujud transparansi dan kapabilitas pelaksana dilapangan yang akhirnya berdampak pada terwujudnya kemampuan dalam memenuhi kebutuhan besi dan baja nasional(UU Nomor 11 tahun 2008; Petrus Reinhard Golose,2006).

Kelima, Eksistensi pemerintah yang berkaitan dengan kebijakan manufaktur besi dan baja nasional agar mendapat prioritas yang berkelanjutan sehingga dampak dari kebijakan akan semakin meningkatkan kuantitas, kualitas, teknologi, inovatif, serta pelayanan prima dalam memenuhi kebutuhan sendiri, hasil lapangan maupun data statistic menunjukkan angka kenaikan kapasitas pada perusahaan plat merah maupun swasta dan ini menandakan trend pemerintah untuk mendukung industry besi dan baja adanya kebijakan yang berkesinambungan.

Dalam aspek political will yang dijalankan pemerintah sekarang ini dapat disimpulkan bahwa kemauan politik pemerintah masih sangat rendah, missal soal inisiatif poltik kekuasaan dimana program pemerintah lebih condong ke infrastruktur, termasuk prioritas kajian yang

mendalam apa benar bahwa pembangunan infrastruktur mampu mengurangi ketergantungan impor besi dan baja nasional yang nilainya begitu besar dalam jangka waktu 3-4 tahun mendatang kecuali pada indikator eksistensi meski perubahan signifikan. Jika dibandingkan dengan political will Negara China, Jepang, Korea Selatan dan India melakukan kebijakan yang berpihak pada industri manufaktur antara lain dalam penegakan hukum, insentif pajak, pelayanan, penggunaan teknologi tinggi serta inovasi.

Beberapa literature terdahulu menunjukkan bahwa penguasa dalam hal pemerintahan atau kemauan politik yang memiliki political will yang baik lebih mungkin mampu membangun keterpurukan pada aspek persaingan harga maupun tingkat produktivitas besi dan baja nasional untuk diikuti dibanding penguasa yang memiliki political will rendah (Schuler&Jackson,1996). Kaitannya dengan kebijakan pemerintah dalam industri besi dan baja nasional nampaknya dengan perubahan-perubahan regulasi pada aspek-aspek insentif pajak, kepastian yang berkaitan mengubah sistem, struktur organisasi, sarana serta merealisasikannya yang dilontarkan pemimpin tertinggi atau pejabat negara di pemerintahan yang disebut kebijakan *dwiling time* mampu mengurangi beban operasional manufaktur industri besi dan baja di Indonesia ketika berkaitan dengan impor dan ekspor, temuan pada political will bagaimana kebijakan yang sudah ada di restrukturisasi dengan perubahan e-system dengan memanfaatkan teknologi informatika.

Organizational culture atau budaya organisasi pada perusahaan manufaktur besi dan baja nasional merupakan sistem penyebaran kepercayaan serta nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan, membimbing anggotanya baik individu maupun kelompok pada wilayah kerja masing-masing untuk menuju dan mewujudkan visi, misi, tujuan sasaran kerja dan pencapaian kinerja bisnis(Schuler&Jackson,1987). Budaya organisasi dapat menjadi instrument perbedaan antar organisasi dan juga dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif pada perusahaan yang sejenis pada manufaktur perusahaan besi dan baja nasional di Negara Indonesia. Bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab tantangan dengan cepat (Soejono, 2005; Hendry, 1995; Quinn, 1991). Budaya organisasi yang memiliki ikatan bagi anggotanya nilai tambah, sikap agresive dan perilaku yang berintegritas yang kuat mempunyai potensi meningkatkan kinerja dalam hal produktivitas yang tinggi dan sebaliknya bila budaya organisasi kurang mendapat dukungan dari anggotanya dapat berdampak pada kinerja menurun(McShane&Von Glinow, 2011) diperkuat dengan peneliti sebelumnya bahwa budaya organisasi mampu mengembangkan nilai-nilai dan norma sebagai tingkah laku bagi anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal(Edgar H.Shein, 2008 dalam Mangkunegara).

Budaya organisasi yang menaungi dari beberapa individu maupun kelompok dalam suatu perusahaan manufaktur besi dan baja yang memiliki indikator inovasi personal maupun kelompok, berani beresiko dalam mengambil keputusan memiliki potensi dapat menghasilkan dinamika didalam perusahaan suatu organisasi bisa juga membentuk tingkah laku bagi anggota sekaligus mampu meningkatkan daya saing tinggi dengan perusahaan dari luar negeri seperti China, Korea Selatan, Jepang maupun India(Mangkunegaran, 2008) hal ini juga diperkuat pendapat Keith Davis& John W Newstrom (Mangkunegaran, 2008). Data interview pada variabel budaya organisasi yang memiliki indikator sikap agresive, inovasi dan berintegritas memiliki kemampuan untuk meningkatkan produktivitas sehingga mampu menghadapi persaingan global terutama dari Negara China, Korea Selatan, Jepang maupun India dari data interview tetapi sebaliknya bila kurang memiliki sikap agresive, inovasi serta berintegritas tinggi menyebabkan menurunnya kemampuan bersaing artinya belum memiliki produktivitas tinggi. Hal ini didukung pendapat dari Kotter & Heskett(1997) kebebasan berinovasi akan mempengaruhi kesempatan bagi personal individu untuk berkarier dan berkarya. Begitu juga konsep Miller (1987) budaya organisasi perusahaan manufaktur yang terdiri dari aspek keakraban, integritas, keunggulan mampu meningkatkan produktivitas.

Implikasi Managerial

Beberapa implikasi terhadap pelaksanaan political will yang terdiri dari inisiatif penguasa politik, prioritas kajian, mobilitas politik, penegakan hukum dan eksistensi dalam merumuskan sekaligus mengimplementasikan apabila dilakukan dengan sungguh-sungguh serta dukungan semua pihak antara lain partai politik lainnya serta pelaksana dilapangan memiliki integritas tinggi, taat hukum, prosedur yang tidak bertele-tele dan tidak membebani perusahaan manufaktur besi dan baja dalam mendukung persaingan dengan Negara lain kesempatan untuk menandinginya terbuka lebar namun realitanya saat ini political will terhadap industry besi dan baja masih rendah ini terungkap bahwa kebijakan masih belum memberikan keuntungan bagi perusahaan manufaktur besi dan baja nasional di Indonesia(IISIA, 2014; Permendag, 2012; Melitz,M,2003; Markusen et al.1996).

Impikasi dari budaya kerja perusahaan manufaktur besi dan baja nasional dengan indikator perubahan nilai, sikap agresive, berintegritas tinggi, memiliki inovasi serta berani mengambil resiko dalam menjalankan tugasnya, dan hal diperkuat pendapat sebelumnya sangat mendukung terhadap peningkatan kinerja (Robbins&Judge, 2008;Tornatsky&Fleischer, 1990; Klein&Sorra, 1996), sedangkan dalam kasus industry besi dan baja simpulan dari hasil interview beberapa perusahaan menurut temuan peneliti memang ada perubahan signifikan ketika perusahaan mengeluarkan kebijakan yang mengatur rewards serta program meningkatkan komitmen melalui program outbond. Hal ini diperkuat dari pendapat Hatice (2012); LaBelle,(2005);Torrington&Hill(2008) .,Breckler dan Wiggins (1989)

5. Conclusion

Hasil penelitian berdasarkan data yang diperoleh dari beberapa informan yang dituangkan dalam interview menghasilkan kesimpulan antara lain :

Political will yang dituangkan dalam kebijakan pemerintah yang focus pada kebijakan incentives terdiri dari inisiatif penguasa / pemerintah, prioritas kajian , mobilisasi politik , penegakan hukum , konsistensi belum maksimal kebijakan yang dikeluarkan pemerintah mendukung terhadap kemampuan perusahaan manufaktur besi dan baja nasional ketika tidak terjadi perubahan yang menyangkut *dwilingtime*, perijinan serta insentif pajak yang perlu diberikan kepada perusahaan besi dan baja nasional. Organizational culture yang terdiri dari perubahan Nilai, sikap Agresif , perilaku integritas , inovasi , berani resiko belum mampu memengaruhi budaya pada lingkungan manufaktur perusahaan tersebut secara langsung terhadap perubahan yang menyangkut terutama masih lemahnya persaingan terhadap harga produk dan produktifitas perusahaan besi dan baja nasional, kecuali menurut peneliti adanya variable yang mendukung antara lain rewards dan outbond (pengembangan diri , sikap, komitmen). Saran pada peneliti selanjutnya untuk lebih focus pada *thinking and feeling* penguasa atau pemegang kekuasaan public dalam hal ini pemerintah bagaimana berpikir supaya manufaktur perusahaan besi dan baja nasional dapat memenuhi bahkan bersaing dengan Negara lain, tanpa perhatian dari pemerintah yang berupa kebijakan maka industry besi dan baja nasional akan sulit menandingi perusahaan dari Negara lain.

References

- Abazovic, Dino. 2015.Political Will: A Short Introduction case study. Bosnia and Herzegovina. Friedrich-Ebert-Stiftung.p.11-33.
- Breckler dan Wiggins (1989), “ Affect Versus Evaluation in the Structure of Attitudes,” Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 25, pp. 253-271.
- Brinkerhoff.1999. Program evaluation: A Practitioner’s Guide for Trainers and Educator. Fourth Printing, Massachusetts: Kluwer- Nijhoff. Publishing.

- Clemente, MN and DS.Greenpaqn.1999 .Organizational culture clashes.Executive Excellence.16 (10).12.
- Gomej, Mejia, L.R, Balkin, D. B., & Cardy, R.L.2001. Managing Human Resources, 3th ED, London: Prentice Hall International, Inc.
- Greenberg, J.and RA.Baron.1977. Behavior in Organization. 6th Ed. Ohio.South Western Publishing.
- Gregory C Chow. 2011. Memahami dasyatnya ekonomi china.PT Tiga serangkai pustaka Mandiri. Jakarta.
- Hatice, O. 2012. The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards and Employee Results: An Emperical Analysis in Turkish Manufacturing *Industry*. Business and Economic Research Journal Vol.3(3).
- Hobbes on Justice. 2008.Social and Political philosophy.
- IISIA.2014. Usulan Industri Baja Nasional Menyikapi Tantangan Kondisi Global Saat ini. Kemenko Perekonomian.2014. Rapat Koordinasi Industri Baja Nasional.
- Klein,K.J., and Sorra, J.S.1996. The Challenge of Innovation Implementation. Academy Of Management Review, 1055-1077.
- Kotter J.P, Heskett J.L. 1998. Corporate Culture and Performance, Penerjemah Benyamin Molan.Jakarta: Prehallindo.
- La Belle,J.E. 2005. The paradox of safety hopes and Rewards : are you rewarding the right behavior? Profesional safety. 37-39.
- Luthants. 2005. Perilaku Organisasi, Edisi sepuluh, Diterjemahkan oleh; Vivin Andhka Yuwono; Shekar Purwanti; Th Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu.2008. Perilaku dan Budaya Organisasi. Bandung: Refika Aditama.
- Markusen et al. 1996. International Trade Theory and Evidence. United States: McGraw-Hill.
- Martin Jacques. 2011.When China Rules the world.Kompas, Jakarta halaman 2011 halamaaan 212.
- Melitz, M. 2003. The Impact Of Trade On Intra-Industry Reallcations and Aggregate Industry Productivity. Econometrica, vol.71(6)(November),pp.1695-725.
- Miller, L.M.1987. Manajemen Era Baru; Beberapa pandangan mengenai Budaya Perusahaan Modern, Alih bahas: Windrojo, Jakarta:Erlangga.
- O'Connor, B.2000.SPSS and SAS program for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 32,396-402.
- Permendag No.08/M-DAG/PER/2012 tentang Perubahan Permendag No.54/M-DAG/PER/12/2010 tentang Impor Besi dan Baja.
- Permendag No.28/M-DAG/PER/6/2014 tentang Ketentuan Impor Baja Paduan. PT. Krakatau Stell (<http://www.krakatausteel.com>).
- Pusat Kebijakan Perdagangan Luar Negeri, BP2KP Kemendag.2013. Analisis Kebijakan Pengamanan Perdagangan Indonesia di Negara Tujuan Ekspor Tahun 2013. Jakarta: Kementerian Perdagangan.
- Petrus Reinhard Golose.2006. Penegakan hokum cybercrime dalam sistem hokum Indonesia. Dalam handout seminar nasional tentang penanganan kebijakan nasional yang menyeluruh terpadu, diselenggarakan oleh Deplu,BI dan Depkominfo.Jakarta, Sinar Graftika.
- Robbins, Stephen P.1996. Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Application. Eaglewoods Cliffs, Prentice Hall Inc.

- Schatz, Kenneth dan Schatz, Linda.1995. Keberhasilan daya pengaruh dalam manajemen. Jakarta: Spektrum utama-Prentice Hall.
- Soedjono.2005. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol 7, No.1 Maret, hal 23. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Susanto, A.B. 1997. Manajemen dan Persaingan Bisnis 3, Jakarta: Elex media Komputindo, Gramedia.
- Svhuler,S.R.,Jackson,S.E.1997.Manajemen SDM menghadapi abad ke-21,Ed 6,Jilid, Jakarta:Erlangga.
- Sinungan, Huchdarsyah.2005. Produktivitas Apa dan Gagaimana.Jakarta. Bumi Aksara.
- Undang-Undang Nomor 11 tahun 2008 tentang informasi dan transaksi elektronik.
- Torrington, D., Hall, L., & Stephen, T. 2008. Human Resource Management (7th ed.) Edinburg : Pearson Education Limited.
- Widodo.2011. Pengarug Budaya Organisasi dan otivasi Kerja terhadap Kinerja Guru. Jurnal Pendidikan Penabur. No.16, Tahun ke-10, juni.
- Woocher,Lawrence. 2008.Decons structing political will.p.182-196.
- WTO. 2013. Agreement on Implementation of Article VI of the General Agreement on Tariffs and Trade 1994 (Anti-Dumping Agreement).
- Wahab Abdul, Solichin.2012. Analisis kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara.Bumi Aksara. Jakarta.