



REVITALISASI INDUSTRI DI INDONESIA: RESTRUKTURISASI, REFIGURISASI, REKULTURISASI, DAN REINDUSTRIALISASI

INDUSTRIAL REVITALIZATION IN INDONESIA: RESTRUCTURING, REFIGURING, RECULTURING, AND REINDUSTRIALIZED

Slamet Prawiro Harto¹, Eric Ohara²

slametph@uny.ac.id¹, ericohara@upnyk.ac.id²

*Corresponding author: E-mail: ericohara@upnyk.ac.id

1) Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

2) Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

Abstrak

Jika ragam kekayaan sumberdaya alam dan budaya dikelola oleh industri-industri Indonesia, maka masyarakat Indonesia akan makmur dan sejahtera. Realitanya, kebanyakan sumberdaya alam dan budaya belum terolah dengan baik oleh industri Indonesia sehingga hanya diekspor dalam bentuk barang mentah. Selain itu, kemajuan teknologi, dinamika ekonomi dunia, dan bonus demografi menuntut dilakukannya revitalisasi industri yang mencakup restrukturisasi, refigurisasi, rekulturisasi, dan reindustrialisasi. Restrukturisasi adalah penataan ulang sistem perindustrian agar tinggi profitabilitas, likuiditas, sekuritas, dan sustainabilitasnya. Refigurisasi adalah penataan ulang figur (sumberdaya manusia) industri terutama kualitas dan kuantitasnya agar industri tumbuh dan berkembang secara sehat. Rekulturisasi adalah penataan ulang kultur/budaya industri agar progresif dalam menumbuhkan dan mengembangkan industri. Reindustrialisasi adalah penataan ulang industri dalam jumlah dan ragamnya, penyelenggaraannya dan pengelolaannya karena saat ini mengalami penurunan jumlahnya (deindustrialisasi). Saat ini Indonesia mengalami industri paradoks karena kurang memberdayakan ragam kekayaan kespesifikan lokal yang melimpah, kebijakan-kebijakan pemerintah yang cenderung ekspor barang mentah (raw materials), impor barang jadi yang lebih murah, investasi luar negeri yang padat modal, dan destruksi industri akibat IR 4. Jika dibiarkan, pertumbuhan ekonomi Indonesia akan rendah, banyak pengangguran, dan importasi barang jadi akan melumpuhkan pertumbuhan industri di Indonesia. Alternatif-alternatif solusi yang perlu ditempuh adalah melakukan restrukturisasi, refigurasi, rekulturisasi, dan reindustrialisasi.

Kata Kunci: revitalisasi, restrukturisasi, refigurasi, rekulturisasi, reindustrialisasi, diversifikasi manufaktur, hilirisasi, kespesifikan kekayaan lokal

Abstract

If diversity of abundant natural resources and culture are well managed by Indonesian industries, Indonesian society will be wealthy and prosper. In reality, most of natural resources and diverse cultures are not well-managed by Indonesian industries, they are only exported in the form of raw materials. In addition, due to technology development, world economic dynamics, and demographic bonus force to revitalize Indonesian industries covering restructuring, refiguring, reculturing, and reindustrialization. Restructuring is to reorganize the system in order to high profitability, liquidity, security, and sustainability. Refiguration is to reconfigure the existing human resources mainly quality and quantity in order industry to grow and develop healthily. Reculturing is to improve the existing industry culture in order to support progressively the growth and development of industry. Reindustrialization means to enhance mainly industry management and the number of industries in Indonesia in order to be able to manage the abundance of diverse natural resources and cultures. The decreasing significant number of industries in Indonesia (deindustrialization) is called industrial paradox due to technology development (disruptive technology), government policies which tend to export raw materials than produced materials, foreign investment which tend to capital investment, and lack of empowerment to local specific abundance. If ignored, Indonesian economic growth will be low, increased unemployment, and imports of produced materials will weaken industry growth in Indonesia. Solution alternatives offered include restructuring, refiguring, reculturing, and reindustrialization.

Keywords: revitalization, restructuring, refiguring, reculturing, reindustrialization, manufacture diversification, hilirization, local specific potentials.

PENDAHULUAN

Indonesia sedang menghadapi sejumlah tantangan yang harus diselesaikan secara piawai dengan alternatif-alternatif solusi yang tepat. Sejumlah tantangan yang sedang dihadapi oleh Indonesia, setidaknya mencakup ketidakpastian, kompleksitas, interkoneksi, hiperkoneksi, interdependensi, tanpa batas akibat teknologi komunikasi yang berbulan madu dengan globalisasi, kompetisi ketat, kompleksitas, ambiguitas, berubah secara cepat dan akseleratif, eksponensial, mudah berubah, ketidakpastian, sulit diprediksi, dan bahkan terjadi inovasi-inovasi disruptif yang melumpuhkan cara-cara hidup dimasa lalu dan inovasi-inovasi disruptif ini dapat diakses oleh mayoritas masyarakat dan terjangkau biayanya. Teknologi, ekonomi, dan persaingan global merupakan faktor-faktor dominan. Yang jelas adalah ketidakjelasan, perubahan tidak pernah berkesudahan, selalu bersemi tak bertepi, sehingga diperlukan cara-cara berpikir, bersikap, dan bertindak baru yang luwes, terbuka terhadap perbedaan, cair, adaptif, dan antisipatif untuk menghadapi perubahan yang sangat lumer (Harto 2025).

Sejumlah tantangan diatas seharusnya tidak perlu dirisaukan jika Indonesia memiliki tingkat kesiapan yang memadai untuk menghadapinya dan mampu mengolah sumberdaya alam yang sangat beragam dan melimpah. Indonesia memiliki sumberdaya alam melimpah ragamnya dan tak tertandingi oleh Negara manapun.

Ragam kekayaan sumberdaya alam dan budaya tersebut semestinya bisa diindustrikan dan hasilnya dapat memberikan nilai tambah (value added) yang dapat dijual ke daerah-daerah lain di Indonesia dan diekspor ke manca negara. Untuk itu, Indonesia harus melakukan revitalisasi perindustriannya struktur/sistem, sumberdaya manusia/figur, budaya kerja/kultur, dan industrinya sendiri. Peran teknologi sangat penting dalam merevitalisasi industri, baik teknologi kontruksi, manufaktur, transportasi, komunikasi, energi, bio, dan bahan. Teknologi-teknologi inilah yang dibutuhkan untuk melakukan reindustrialisasi, baik secara sendiri-sendiri maupun secara fusi (gabungan), dengan catatan tetap mempertimbangkan industri-industri padat karya agar dapat menyerap tenaga kerja sebanyak mungkin sehingga dapat mengurangi penangguran.

Pengetahuan industri sangat menggemparkan dunia setelah diterbitkan buku dengan judul *The Fourth Industrial Revolution (IR 4)* yang isinya mencakup kemajuan-kemajuan berbagai jenis teknologi mutakhir dan sangat komprehensif isinya sehingga berbagai negara termasuk Indonesia mengadopsinya sesuai konteks masing-masing negara (Schwab, 2016). Oleh karenanya, pada tahun 2018, Kementerian Perindustrian merilis cetak biru

Making Indonesia 4.0 sebagai acuan untuk merevitalisasi industri-industri di Indonesia. Sesuai konteks Indonesia, Kementerian Perindustrian memilih teknologi-teknologi canggih yaitu kecerdasan buatan/akal imitasi (AI), internet of things (Iot), wearables, robotika canggih, dan 3D printing.

Sebagai awal dari penerapan IR 4, Indonesia memilih 5 sektor utama yang di IR4 kan yaitu: (1) makanan dan minuman, (2) tekstil dan pakaian, (3) otomotif, (4) kimia, dan (5) elektronik (Perindustrian., 2018). Penerapan IR 4 tersebut tentunya dapat diperluas ke sektor-sektor lain, tidak hanya perindustrian. Pada tahun 2019, Kementerian PPN/Bappenas merilis Cetak Biru Indonesia Emas 2045 yang visinya adalah Berdaulat, Maju, Adil, dan Makmur. Empat pilar yang ditempuh untuk mewujudkan visi tersebut mencakup: (1) pembangunan manusia serta penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, (2) pembangunan ekonomi berkelanjutan, (3) pemerataan pembangunan, dan (4) pemantapan ketahanan nasional dan tata kelola pemerintahan (PPN/Bappenas., 2019). Visi Indonesia 2045 dan empat (4) pilar tidak membahas revitalisasi industri secara spesifik, namun dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan revitalisasi industri. Cetak biru Bappenas tersebut mencakup semua sektor kehidupan, tidak hanya industri dan ini merupakan payung bagi pembangun semua sektor kehidupan. Langkah berikutnya, pada tahun 2020, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menyusun Peta Jalan Pendidikan Indonesia 2020-2035 dalam rangka menyiapkan sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk mengarungi abad ke 21, yang tentu saja juga untuk mendukung revitalisasi industri, salah satunya, karena tugas pendidikan adalah multi fungsi. Peta Jalan Pendidikan Nasional memuat strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan pendidikan nasional yang mencakup pemerataan, mutu, relevansi, dan efisiensi pendidikan melalui tata pemerintahan yang baik yang selaras dengan kebutuhan pembangunan nasional kebudayaan.

Keselarasan pendidikan nasional dengan ragam kebutuhan pembangunan nasional, lebih sempitnya ekonomi, dan lebih sempitnya lagi industri, sudah cukup lama dirintis oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 1994 dengan kebijakan populernya yang disebut link and match (keterkaitan dan kesepadanan) antara dunia pendidikan dan dunia kerja (Kebudayaan., 1994). Kebijakan ini tidak berlanjut karena ganti Menteri, padahal kebijakan ini bagus karena ekosistem digunakan sebagai cara berpikirnya. Akhir-akhir ini keterkaitan dan kesepadanan antara dunia pendidikan dan dunia kerja diperkuat dengan diterbitkannya Undang-Undang Omnibus Law. Namun

Undang-Undang ini dibekukan selama dua tahun (2022-2024) karena isi pasal-pasalnya banyak yang tidak menjamin kepastian, keadilan, dan kemanfaatan. Tidak hanya itu, Undang-Undang Omnibus Law ini kebablasan karena mendudukkan sektor pendidikan dibawah sektor ekonomi. Ini kurang tepat karena sektor pendidikan harus berhubungan secara simbiosis dengan sektor-sektor lain, misalnya pertahanan, keamanan, politik, sosial, dan budaya. Sampai sekarang belum ada tindak lanjut pembekuan Undang-Undang Omnibus Law ini. Pemikiran moderat tentang keterkaitan dan kesepadanan antara dunia pendidikan dan dunia kerja diprakarsai oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2022 yaitu bahwa perguruan tinggi dipantik untuk berkolaborasi dengan dunia kerja, yang diwujudkan dalam bentuk Indikator Kinerja Utama (IKU), 20% SKS boleh diambil di luar Program Studinya. Pada jenjang SMK, kebijakan matching fund dengan dunia kerja digalakkan.

Melimpahnya ragam kekayaan alam dan dinamika perubahan yang telah disebut sebelumnya, terutama teknologi, ekonomi, dan globalisasi, menuntut perindustrian untuk melakukan revitalisasi secara mendasar dan komprehensif agar fungsinya tetap relevan dengan dinamika perubahan. Untuk itu, perindustrian perlu melakukan revitalisasi yang mencakup restrukturisasi, refigurasi, rekulturasasi, dan reindustrialisasi. Berdasarkan hal tersebut, permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk menjawab apakah revitalisasi industri itu dan bagaimanakah cara merealisasikannya? Permasalahan besar tersebut dapat dijawab setelah menjawab empat pertanyaan penelitian berikut, yaitu: (1) Apakah restrukturisasi itu dan bagaimanakah cara merealisasikannya?; (2) Apakah refigurasi itu dan bagaimanakah cara merealisasikannya?; (3) Apakah rekulturasasi itu dan bagaimanakah cara merealisasikannya?; dan (4) Apakah reindustrialisasi itu dan bagaimanakah cara merealisasikannya?

Permasalahan pokok penelitian dan empat pertanyaan penelitian tersebut dijawab dengan desk research yaitu dengan mengkaji dokumen-dokumen relevan yang ada dan analisis terhadap kebijakan-kebijakan perindustrian yang ditetapkan dan dilaksanakan selama ini. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi prioritas (penting dan segera) dilakukan untuk memberi masukan kepada pemerintah sebagai regulator dan perusahaan-perusahaan sebagai pelaku pemajuan dan pengembangan industri di Indonesia.

LITERATURE REVIEW

Untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi sebuah negara, revitalisasi industri sangat penting, terutama bagi negara berkembang seperti Indonesia, yang sedang

menghadapi tantangan seperti disrupsi teknologi, perubahan geopolitik, dan pergeseran arah pasar global. Ada banyak penelitian yang menekankan betapa pentingnya transformasi industri yang tidak hanya bersifat teknis tetapi juga mencakup elemen struktural, kelembagaan, budaya kerja, dan kebijakan makro. Oleh sebab itu upaya revitalisasi industri harus dipahami melalui empat pendekatan utama: restrukturisasi, refigurisasi, rekulturasasi, dan reindustrialisasi. Semua pendekatan ini berkontribusi pada pembentukan ekosistem industri yang tangguh dan berkelanjutan.

Revitalisasi Industri

Revitalisasi industri merupakan proses memperkuat kembali sektor industri agar lebih tangguh dan siap menghadapi tantangan global, termasuk disrupsi teknologi dan krisis ekonomi. Revitalisasi penting untuk membangun daya saing berbasis inovasi (UNIDO, 2020).

Restrukturisasi

Restrukturisasi melibatkan pembaruan sistem, kebijakan, dan kelembagaan industri, seperti digitalisasi rantai pasok dan penyederhanaan regulasi. Dokumen Making Indonesia 4.0 (C. B. M. I. 4. . . J. K. Perindustrian., 2018) menyebut restrukturisasi sebagai dasar menuju industri digital. OECD (2021) juga mendukung reformasi struktural untuk memperkuat daya saing global.

Refigurisasi

Refigurisasi fokus pada penguatan SDM industri, terutama dalam menghadapi tuntutan digitalisasi. Pelatihan ulang dan peningkatan keterampilan (reskilling dan upskilling) sangat penting dalam menghadapi transformasi industri digital (Schwab & Zahidi, 2021). Pengembangan sumber daya manusia juga menjadi fokus utama dalam mewujudkan visi Indonesia Emas 2045 (Bappenas, 2021).

Rekulturasasi

Rekulturasasi adalah proses membangun budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan. Perubahan budaya merupakan kunci keberhasilan transformasi organisasi (Schein & Schein, 2021). Di Indonesia, budaya inovatif dan digital mulai ditanamkan melalui program Kampus Merdeka dan Matching Fund (Kemdikbudristek, 2022).

Reindustrialisasi

Reindustrialisasi berarti membangun kembali kapasitas industri dengan pendekatan teknologi tinggi dan ramah lingkungan. (UNCTAD, 2023) mencatat tren reindustrialisasi

hijau di banyak negara berkembang. Di Indonesia, kebijakan ini diarahkan pada sektor prioritas dan pengembangan energi terbarukan (K. Perindustrian, 2021).

Hubungan Antar Pendekatan

Keempat pendekatan saling terhubung membentuk satu kesatuan strategi. Restrukturisasi membangun fondasi, refigurisasi meningkatkan kapasitas pelaku, rekulturisasi menanamkan nilai, dan reindustrialisasi menjadi hasil akhirnya. Hal ini selaras dengan Open Systems Theory (Katz & Kahn, 2020) yang menyatakan bahwa organisasi harus beradaptasi secara menyeluruh terhadap lingkungannya.

METODE PENELITIAN

Untuk menjawab empat pertanyaan penelitian sebagaimana ditulis sebelumnya, desk research/desk analysis digunakan. Penelitian ini lebih tepat disebut policy research/practitioner research yang hasilnya untuk memperbaiki kebijakan/praktek-praktek perindustrian dari pada scientific research yang menghasilkan konsep/konstruk/proposisi/teori. Oleh karena itu, penelitian ini lebih mengutamakan solusi terhadap permasalahan riil yang dihadapi oleh perindustrian saat ini. Tiga jenis metode desk work yang sering digunakan yaitu desk research, desk evaluation, dan desk analysis. Peneliti memilih menggunakan metode desk analysis yang lebih sederhana yaitu problem solving. Inti dari desk analysis dalam penelitian adalah problem solving analysis. Dalam problem solving analysis, perlu ditempuh tiga langkah/tahap berikut. Pertama, mengidentifikasi permasalahan (problems) perindustrian yaitu restrukturisasi, refigurasi, rekulturisasi, dan reindustrialisasi. Dalam hal ini, menemukan masalah yang sesungguhnya merupakan langkah paling penting. Jika masalah sesungguhnya ditemukan, ini merupakan awal yang baik. Seringkali tidak demikian, yaitu menemukan/mencari masalah, itu merupakan masalah. Karena kompleksitasnya faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perindustrian, maka diperlukan wawasan perindustrian yang utuh dan benar untuk menemukan permasalahan yang sesungguhnya tentang restrukturisasi, refigurasi, rekulturisasi, dan reindustrialisasi.

Kedua, mengkonstruksi alternatif-alternatif solusi untuk menyelesaikan permasalahan restrukturisasi, refigurasi, rekulturisasi, dan reindustrialisasi. Untuk menyelesaikan permasalahan perlu diidentifikasi opsi-opsi/alternatif-alternatif solusi perindustrian sebanyak mungkin, kemudian setiap alternatif solusi yang diusulkan diskripsikan se jelas mungkin untuk menghindari aneka tafsir. Setiap alternatif solusi perlu menunjukkan kelebihan dan kekurangan, dan jika mungkin, masing-masing alternatif

solusi dihitung biaya dan benefitnya, dan temukan biaya terkecil dan benefit terbesar dari setiap alternatif solusi dengan menggunakan ukuran-ukuran ekonomi, sosial, politik, atau yang lain.

Ketiga, memilih alternatif solusi yang paling tepat yaitu biaya terkecil dan untung terbanyak. Karena penelitian ini dilakukan secara desk analysis, maka data-data yang dikumpulkan berasal dari kutipan-kutipan dan dokumen-dokumen yang berasal dari berbagai sumber informasi termasuk dari peneliti sendiri atas dasar akumulasi memori/pengalaman di bidang perindustrian. Dalam hasil penelitian berikut, ketiga tahap problem solving tersebut dilakukan secara fusi, tidak secara eksplisit sendiri-sendiri mengingat jumlah halaman yang dibatasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setiap hasil penelitian berikut diikuti langsung oleh pembahasan/diskusi. Hasil penelitian diurutkan sebagai berikut: restrukturisasi, refigurasi, rekulturasasi, dan reindustrialisasi.

Restrukturisasi adalah penataan ulang sistem (struktur) yang sudah ada untuk diselaraskan dengan tuntutan perubahan, terutama teknologi, ekonomi, globalisasi, dan demografi. Transformasi dari sistem yang ada saat ini menjadi sistem yang selaras dengan tuntutan perubahan memerlukan perubahan-perubahan dalam norma, standar, prosedur, dan kriteria. Norma adalah aturan atau ketentuan yang dipakai sebagai tatanan untuk penyelenggaraan perindustrian. Perubahan norma yang dimaksud adalah perubahan regulasi/peraturan perundang-undangan yang meregulasi/mengatur perindustrian di Indonesia. Regulasi perindustrian saat ini sangat kompleks yang menyebabkan lamban terhadap gerak pemajuan dan pengembangan perindustrian. Diundangkannya Omnibus Law dimaksudkan untuk menyederhanakannya regulasi Perindustrian, tetapi isinya terlalu bias terhadap perusahaan, kurang seimbang dengan hak-hak pekerja industri, dan cenderung mendudukkan sistem pendidikan sebagai subsistem dari sistem ekonomi. Solusinya adalah dengan melakukan deregulasi Perindustrian untuk menjamin kepastian, keadilan, dan kemanfaatan bagi semua pihak yang terkait dengan industri. Presiden Prabowo Subiyanto berulang kali juga mengingatkan agar dilakukan penyederhanaan regulasi yang terkait dengan perindustrian. Meskipun demikian, deregulasi yang dilakukan agar tetap mengacu kepada UUD 1945 dan tidak berkeblat ke kapitalisme dan sosialisme. Standar adalah acuan yang dipakai sebagai patokan dalam penyelenggaraan perindustrian. Penataan ulang standar perindustrian perlu dilakukan karena standar

nasional perindustrian sering tertinggal dengan standar-standar internasional, baik ISO maupun yang lain, sehingga menghambat ekspor produk-produk industri.

Prosedur adalah metode atau tata cara untuk penyelenggaraan dan pengelolaan perindustrian. Penataan ulang prosedur pun juga perlu dilakukan karena yang ada sekarang sering berbelit-belit. Penyederhanaan prosedur dilakukan dengan catatan tetap menjaga penjaminan, pengendalian, dan kinerja mutu industri. Kriteria adalah ukuran yang menjadi dasar dalam penyelenggaraan perindustrian. Penataan ulang kriteria perindustrian perlu dilakukan agar tetap mampu menjaga mutu industri.

Tata kelola perindustrian adalah peraturan formal dan informal yang berlaku dalam suatu industri dan cara-cara bagaimana peraturan-peraturan itu dilaksanakan. Penataan ulang tata kelola industri perlu dilakukan agar menjadi tata kelola industri yang baik. Tata kelola industri yang baik adalah peraturan formal yang dilaksanakan secara konsisten tanpa diskriminasi, ketakutan, dan sebaliknya. Tata kelola industri yang baik mampu menjamin kepastian, keadilan, dan kemanfaatan. Tata kelola industri yang baik menyelenggarakan industri dengan menerapkan prinsip-prinsip partisipasi, transparansi, akuntabilitas, penegakan hukum, profesionalisme, dan sebagainya untuk tidak disebut semuanya.

Refigurisasi adalah penataan ulang figur (sumber daya manusia/SDM) industri agar memperoleh *the right person in the right place* dan perlu dilakukan pengembangan kapabilitasnya (kemampuan dan kesanggupan kerjanya). Kemampuan terkait dengan kompetensi, kesanggupan terkait dengan kepentingan yaitu sesuatu yang dianggap penting oleh siapa dalam bentuk apa yang bersumber dari kebutuhan. Figur/SDM merupakan satu-satunya sumberdaya aktif industri dan sumberdaya selebihnya SDM adalah pasif, misalnya prasarana, sarana, dan uang) sehingga tanpa campur tangan jasa SDM, maka sumberdaya selebihnya SDM tidak ada gunanya. Oleh karena itu, figur harus selalu ditingkatkan dan dikembangkan kapabilitasnya melalui *upskilling*, *reskilling*, *deskilling*, *multy skilling*, *fused skilling*, *cross skilling*, *out skilling*, mengingat masa depan dihadapkan pada perubahan yang sarat dengan *turbulency*, *volatility*, *unpredictability*, *uncertainty*, *complexity*, *ambiguity*, *interdependency*, *complicated*, *borderless*, *accelerative changes*, *hyperconnected*, and the merger of technology and globalization that drive our life. Economic supremacy tend to influence our life (Harto, n.d.). Sumberdaya manusia industri harus memiliki kapabilitas tinggi yaitu menguasai bidang keahliannya, terampil (cepat, cekat, tepat), melek teknologi, fleksibel, gesit, adaptif, antisipatif, proaktif, dan

bahkan promotive. Untuk itu, SDM industri harus selalu dilatih berpikir tinggi (higher order thinking skills/HOTS), berpikir dalam (deep thinking), berpikir jauh (long range thinking), berpikir majemuk (multiple thinking), berpikir luas (broad thinking), berpikir utuh (comprehensive/inclusive thinking), berpikir strategis (strategic thinking) yaitu berpikir jauh dan luwes (long range thinking and flexible), berpikir diversifikatif

yaitu memperbanyak ragam berpikir, berpikir alternatif, berpikir liar/lateral yaitu dengan melupakan aksioma yang ada, dan berpikir sistem yaitu berpikir utuh dan benar Dkk, E. O. (2020).

Sumberdaya manusia industri harus memiliki kemampuan menciptakan peluang yang sekarang belum ada, tetapi diperkirakan akan ada di masa depan. Mereka harus mau dan mampu berpikir, bersikap, dan bertindak secara intuitif, imajinatif, kreatif, inventif, inovatif, inspiratif, inisiatif, komunikatif, kolaboratif, alternatif, transformatif, adaptif, aktif, proaktif, promotif, futuritif, motivatif, kolektif, kompetitif, globalitatif, preventif, kuriositif, komprehensif, pluralitatif, eksekutif, aksentuatif, altruistik, preservatif, progresif, kompetitif, komparatif, determinatif, integratif, intensif, ekstensif, reformatif, diversifikatif, simulatif, kuantitatif, kualitatif, inklusif, teknologi literatif, disruptif, akseleratif, konstruktif, efektif, diskriptif, eksploratif, eksplanatif, deduktif, induktif, dedikatif, interkonektif, hiperkonektif, dan sistemif (utuh dan benar) (Harto, 2025b). Selain itu, sumberdaya manusia industri Indonesia harus mampu menangkap dan mengungkapkan sistem-sistem Ciptaan-NYA dari berbagai perspektif pandang, yaitu: sudut pandang, sisi pandang, jarak pandang, cara pandang, kepentingan pandang, nilai pandang, sejarah pandang, ideologi pandang, konstitusi pandang, budaya pandang, oposisi pandang, pemerintah (posisi) pandang, lingkaran pandang, agama/religi pandang, dan sistem pandang. Jadikan sumberdaya manusia industri yang juga memiliki legitimasi spiritual, yudisial, intelektual, moral, sosial, etikal, estetikal, dan kinestetikal. Bagi para pemimpin/manajer industri, jadilah pemimpin/manajer strategis yang cerdas dan pintar, gunawan, budiman, dermawan dan industriawan. Tidak hanya itu, sumberdaya manusia industri Indonesia harus mau dan mampu berfikir, bersikap, bertindak dan mampu memilah dan memilih secara tepat memberlakukan sistem meritokrasi. Oleh karena itu, sumberdaya manusia industri Indonesia dituntut untuk memiliki spiritual quotient/SQ, emotional quotient/EQ, intellectual quotient/IQ, passion quotient/PQ, curiosity quotient/CQ, love quotient/LQ, kinestetical quotient/KQ, aesthetical quotient/AQ, dan collective quotient/CQ untuk menghadapi inovasi yang tiada henti. Sumberdaya manusia industri harus juga memiliki

budaya keunggulan (the culture of excellence) dan budaya kebersamaan (the culture of unity/togetherness), dan jangan krasan berpikir tunggal, dangkal, sempit, rendah, jangka pendek, tetapi harus sarat informasi, pengetahuan, teori, dan ilmu baru yang dilakukan melalui pengembaraan wilayah-wilayah keilmuan industri yang belum disentuh oleh sumberdaya-sumberdaya manusia industri lain di planet bumi ini. Gunakanlah akal sehat, rasional, logika, nalar, dan hati nurani dalam menghadapi perubahan-perubahan masa depan. Diharapkan, sumberdaya manusia industri memiliki watak-watak pengusaha berikut, yaitu: berjiwa kewirausahaan, berjiwa bisnis, berjiwa inventor, berjiwa perancang

Usaha, kreatif, inovatif, kuriositif, produktif, kualitatif, efektif, efisien, ekonomis, konstruktif, ber-aura optimistik, kuat intuisi-instink nya, kuat sipirit untuk maju dan tidak mudah menyerah, spirit sukses, berpikir bebas, mampu menguangkan bidang keahliannya, gigih dan pantang menyerah, pintar dan cerdas, mampu mengatasi tekanan-tekanan, berani mengambil resiko, tekun, bekerja sama dengan kolega kerjanya, cari inspirasi untuk memantik intensi, dan lain-lain untuk tidak disebut semuanya (be thinker and doer, thought and action).

Kajian peneliti bertahun-tahun menyimpulkan bahwa perilaku orang-orang berwatak kaya menunjukkan setidaknya 30 kebiasaan berikut: (1) penggunaan waktu dan energi optimal, (2) penggunaan potensi diri optimal/maksimal, (3) tidak melakukan sesuatu yang tidak bisa ditindaklanjuti, (4) berpikir dan bertindak imajinatif, kreatif, inventif, inovatif, inisiatif, promotif, intensif, inspiratif, dan ada keberanian moral untuk memulai (tidak kontemplatif), (5) produktif, karena terdidik dengan kualitas tinggi, (6) sangat efektif hasil kerjanya, (7) sangat efisien proses kerjanya, (8) berperilaku wirausahawan, (9) mampu menguangkan bidang keahliannya, (10) pintar dibidangnya dan cerdas memobilisasi orang lain, (11) berpikir dan bertindak beda, baru, unik, asli, dan percaya diri, (12) melakukan sesuatu secara cerdas berdasarkan kebutuhan dan bahagia, (13) permasalahanmu adalah peluangku, (14) memiliki potensi ekonomik yang dibawa sejak lahir, dari pelatihan, pendidikan, dan pengalaman, (15) berbudaya unggul (the culture of excellence), (16) profesional, tidak amatiran yaitu menguasai teori, praktik, dan etika profesinya, (17) pendidikannya relevan/selaras (link & match) dengan kebutuhan dunia kerja, (18) bermental pemberi (filantropis), dan ini akan membuat mereka lebih kuat dari pada yang diberi, (19) berpikir dan bertindak investatif, bukan konsumtif, (20) agar berperilaku ekonomik, mereka memiliki kualitas dasar dan instrumental kuat, (21) sensitif dan peduli terhadap permasalahan dan isu-isu di bidang keahliannya, dan solusinya, (22) yang

dipikirkan dan dikerjakan bermanfaat bagi industri dan masyarakat luas, (23) mengendalikan apa saja yang menjadi kewenangannya dan tidak mengendalikan hal-hal diluar kewenangannya karena akan mengecewakan, (24) fokus, tidak selalu berubah arah, sehingga

Hasilnya progresif, tidak stagnatif, apalagi regresif (bahagia karena progresif, kecewa karena regresif), (25) spirit maju dan aura optimisme dijangkar pada dirinya sehingga tidak terombang-ambing, (26) spirit maju dan aura optimisme dijangkar pada dirinya sehingga tidak terombang-ambing, (27) berpikir dan melakukan sesuatu secara logis, rasional, nalar, sadar, dan tidak emosional, (28) rasa ingin tahu tinggi terhadap hal-hal baru, (29) selalu memikirkan cara-cara menguangkan bidang keahliannya, dan (30) mewirausahakan diri secara terus menerus merupakan keniscayaan (Harto., 2025).

Rekulturasasi adalah penataan ulang kultur/budaya yang ada agar sesuai dengan tuntutan perubahan industri yang diinginkan. Kultur kerja keras, disiplin, motivasi kerja tinggi, kerja sama, prakarsa/inisiatif, kreativitas, inovasi, dan nyaman terhadap perubahan merupakan contoh budaya kerja yang perlu dikembangkan.

Budaya/kultur adalah konfigurasi/kumpulan nilai-nilai transenden yang dianut sebagai sumber penggalangan konformisme sikap dan perilaku bagi warganya. Budaya memiliki kutub dualitas yaitu daya preservatif yang cenderung melestarikan kemapanan yaitu mempertahankan nilai-nilai yang berlaku dimasa lalu, dan daya progresif yang cenderung melakukan perubahan, tidak pro kepermanenan karena kehidupan adalah perubahan untuk memajukan dan mengembangkan kehidupan, termasuk industri. Nilai adalah sesuatu yang dianggap berharga bagi kehidupan bersama. Nilai adalah sesuatu yang dianggap berharga bagi kehidupan bersama, misal kejujuran, kasih sayang, dan toleransi. Hasil budaya dapat berupa: (1) artifak/benda/barang (gedung yang indah, ruang kerja yang nyaman, dan sebagainya); (2) gagasan/ide-ide baru yang tidak meniru, asli tidak replikasi, dan ini membutuhkan imajinasi, kreativitas, inovasi, invensi, bahkan dibutuhkan cara berpikir lateral yaitu dengan melupakan aksioma-aksioma yang berlaku pada masanya; dan (3) perilaku/tindakan manusia sehari-hari, misalnya sopan santun, kerja keras, kerja cerdas, tanggungjawab, dan kejujuran.

Budaya yang dimaksud dalam penelitian ini adalah budaya industri, baik industri barang, jasa, digital, maupun campuran dari ketiganya. Mengingat karakteristik industri berbeda-beda, maka budaya perusahaan pun juga tidak persis sama satu dengan lainnya. Maka ada sejumlah nilai budaya yang berlaku universal dan kontekstual akibat kekhasan

dari masing-masing industri. Perlu dicatat bahwa meskipun nilai-nilai budayanya sama, tetapi cara mewujudkannya tidak selalu sama. Misal, kesopanan adalah nilai universal, tetapi cara bersopan tidak sama sesuai konteksnya. Budaya yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah budaya kerja. Banyak jenis budaya kerja, tetapi yang umumnya dibutuhkan oleh industri adalah budaya kerja keras, kerja cerdas (individual dan kolektif), tanggungjawab, kejujuran, kerjasama, etika kerja, profesional tidak amatiran, sifat dapat dipercaya (reliability/dependability), disiplin diri, komitmen kerja, tanggungjawab, kegigihan, daya juang, respek terhadap kolega kerjanya/hubungan kerja yang baik, integritas, tatakrama yang baik (good manners), komunikasi, kegigihan, motivasi kerja tinggi, loyalitas, inisiatif (resourcefulness), kerajinan, daya adaptasi, pengendalian diri, pembelajar yang cepat, tinggi keinginan untuk belajar hal-hal baru, kemampuan cara belajar, keluwesan/fleksibilitas, kepedulian, dan jiwa kewirausahaan yang tinggi, dan tentu masih ada yang lain.

Jika ingin mengubah budaya industri, beberapa langkah berikut perlu ditempuh, yaitu: (1) Fahamilah budaya industri yang ada saat ini (nilai-nilai, keyakinan, norma, perilaku, dsb.); (2) Identifikasikan budaya industry yang perlu diperkuat dan yang perlu diubah (nilai-nilai, keyakinan, norma dan perilaku);(3) Jika perubahan budaya industri yang diinginkan cukup signifikan, buatlah komitmen bersama yang disepakai oleh semua unsur terkait; (4) Bangunlah “teamwork” yang kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah;(5) Perkuat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma inti yang mendukung peningkatan kinerja perusahaan secara konsisten melalui pemberdayaan, arahan, fasilitasi, bimbingan, modeling, coaching, pujian, seremonial keberhasilan perusahaan, dan pemberian hadiah atas prestasinya; (6) Hadapilah resistensi untuk berubah, jangan dihindari melalui dialog dan multilog kelompok terfokus; (7) Garisbawahi prioritas-prioritas nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku tambahan yang diperlukan untuk mendukung peningkatan mutu perusahaan, akan tetapi keberadaan mereka belum ada saat ini; (8) Suatu perusahaan harus memiliki sistem, strategi, kebijakan, manajemen, kepemimpinan, jaminan kepastian, rencana dan pengendalian perusahaan, dan audit perusahaan yang disusun bersama oleh unsur-unsur terkait dengan kinerja perusahaan;(9) Pengembangan industri belajar/learning industry; (10) Memberdayakan sumberdaya manusia industri seoptimal mungkin; (11) Memfasilitasi pekerja industri untuk belajar terus, belajar ulang, dan belajar melupakan; (12) Mendorong kemandirian (otonomi) setiap karyawan di industrinya; (13) Memberi kewenangan dan tanggung jawab kepada

karyawan diindustri; (14) Mendorong karyawannya untuk mempertanggungjawabkan dan mempertanggunggugatkan hasil kerjanya; (15) Mendorong teamwork yang kompak, cerdas, dinamis, harmonis, lincah, dan saling berbagi pengetahuan dan pengalaman; (16) Menanggapi dengan cepat terhadap pelanggan, baik internal maupun eksternal; (17) Mengajak karyawannya menjadikan perusahaannya fokus pada pelanggan; (18) Mengajak karyawannya untuk siap dan nyaman menghadapi perubahan; (19) Mengajak karyawannya untuk berpikir sistem, baik dalam cara berpikir, cara mengelola, maupun cara menganalisis perusahaannya; (20) Mengajak karyawannya untuk komitmen terhadap keunggulan perusahaannya; (21) Mengajak karyawannya untuk melakukan perbaikan secara terus menerus; (22) Melibatkan karyawannya secara total dalam penyelenggaraan perusahaan; dan (23) Buatlah karyawan perusahaan nyaman dengan perubahan, terbiasa memikirkan sesuatu yang belum pernah dipikirkan (kreatif dan inovatif), lebih menyukai apa yang belum pernah diketahui dari pada yang sudah diketahui, dan lebih senang mengotak-atik masa depan dari pada masa lalu. Masa lalu sudah merupakan sejarah, yang penting adalah apa hikmahnya bagi masa depan (Education, 1990).

Reindustrialisasi adalah penataan ulang cara-cara menyelenggarakan dan mengelola industri agar ragam kekayaan sumberdaya alam yang melimpah dapat dimanfaatkan untuk memakmurkan dan menyejahterakan masyarakat Indonesia. Temuan-temuan terbatas dari penelitian ragam kekayaan sumberdaya alam yang melimpah berikut sangat menakjubkan, misalnya: Papua kaya emas, tembaga, kriya Asmat, pariwisata pulau Raja Ampat, kesuburan tanahnya untuk Perkebunan; Sumbawa terkenal madu dan tambang emasnya; Lautan Utara Lombok kaya Mutiara; Kalimantan kaya batubara, migas, dan tambang; Sulawesi Tengah kaya nikel dan ikan; Maluku Utara kaya tambang dan ikannya; Madura terkenal garam dan tambangnya meskipun belum digali; Bondowoso terkenal tapenya; Cilembu terkenal ubi madunya; Probolinggo dan Indramayu terkenal mangganya; Yogyakarta terkenal salak, gudeg, dan ragam seni kriyanya yaitu perak, batik, gerabah, kulit; Mandomai Kalimantan terkenal rotan dan perkebunan kelapa sawitnya; Tomohon terkenal pohon kelapanya; laut utara Lombok terkenal mutiaranya; Cokro Tulung Klaten terkenal air bersihnya untuk pembibitan ikan ter-enak di dunia; Kendari Sulawesi Tenggara terkenal ragam ikan laut yang sangat halus dagingnya; Bengkulu terkenal sembilan tingkat air terjunnya; Cipanas terkenal air belirang-hangatnya; Aceh terkenal tambang dan migasnya; Bandung terkenal seni kriya, angklung, dan pariwisatanya; Bali

terkenal pantai, budayanya (seni tari, seni kriya, dan artifak-artifak lainnya); Sumatera Barat terkenal makanan Padangnya; dan sebagainya untuk tidak disebut semuanya. Ringkasnya, Indonesia sangat melimpah ragam sumberdaya alam dan budayanya yang sangat potensial untuk diindustrikan dan hilirisasi perindustrian sangat penting dilakukan untuk menciptakan lapangan kerja, mengingat bonus demografi Indonesia yang sedang booming (PH., 2019).

Dari identifikasi ragam kekayaan sumberdaya alam budaya tersebut, maka Indonesia perlu memperbanyak industri untuk mengolah ragam sumberdaya alam yang ada. Kebijakan hilirisasi yang telah dirintis oleh pemerintah perlu diperbanyak dan dikembangkan dengan melibatkan peruruan tinggi yang relevan. Hilirisasi akan mampu menciptakan lapangan kerja. Selain itu, kurangi impor barang jadi agar industri dalam negeri tumbuh dan berkembang.

Reindustrialisasi harus juga menata ulang penyelenggaraan industri agar profitabilitasnya tinggi, sekuritasnya terjamin, likuiditasnya cepat, dan sustainabilitasnya lama. Oleh karena itu, berikut diusulkan alternatif-alternatif rumusan revitalisasi tugas dan fungsi penyelenggaraan industri agar tegar dalam menghadapi kompleksitas tantangan sebagaimana ditulis sebelumnya: (1) Mengarahkan industrinya melalui perumusan visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, rencana/program, dan kegiatan kerja yang jelas; (2) Membimbing, memfasilitasi, dan memberdayakan SDM industri melalui pelatihan, lokakarya, pedoman kerja, panduan kerja, prosedur kerja, dan sebagainya; (3) Mengatur industri melalui regulasi dan ketentuan-ketentuan (kualifikasi, spesifikasi, dsb.); (4) Mengendalikan pelaksanaan kebijakan, program, kegiatan, dan mengevaluasi hasilnya; (5) Mengelola industri (fungsi manajemen dan urusan-urusannya) dengan menerapkan prinsip-prinsip tata industri yang baik; (6) Memimpin SDM industri melalui pemberian arah yang jelas, pelayanan yang bijak (benar) dan bajik (baik), inspirasi, keteladanan, pengembangan teamwork yang kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah; (7) Mengembangkan industri agar menjadi industri yang selalu mau belajar (learning industry); (8) Mengadministrasi industri dengan pengaturan dan pendayagunaan sumberdaya melalui e-industry; (9) Mengembangkan kreativitas, inovasi, invensi, dan jiwa kewirausahaan SDM industri; dan (10) Bekerjasama dengan pihak-pihak lain atas dasar prinsip-prinsip altruisme-resiprokal, dan ekosistem.

Selain revitalisasi tugas dan fungsi penyelenggaraan industri, yang tidak kalah penting adalah melakukan revitalisasi manajemen/pengelolaan industri. Agar supaya

pengelolaan industri mampu menghadapi tantangan-tantangan yang dihadapi, maka kegiatan setiap divisi/bagian manajemen industri perlu direvitalisasi sebagai berikut. Manajemen produksi: kegiatannya adalah melakukan riset dan pengembangan produksi, merencanakan produksi, dan memproduksi barang/jasa yang kompetitif (strategi laut merah/ red ocean strategy) atau komparatif (strategi laut biru/blue ocean strategy). Manajemen pemasaran:

Kegiatannya adalah melakukan riset pasar dan pemasaran, merencanakan pemasaran, dan merebut pelanggan (pasar yang sudah dikenal dan sudah dilayani, pasar yang sudah dikenal tetapi belum terlayani, pasar yang sama sekali baru. Manajemen Personalia (SDM): kegiatannya adalah melakukan perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, penempatan, penilaian kinerja, mutasi/promosi/demosi, pengembangan, hubungan kerja, pengupahan dan kesejahteraan, perlindungan kerja, dan pemensiunan. Manajemen Peralatan, perlengkapan, dan Perbekalan: kegiatannya adalah melakukan pengadaan, perawatan, perbaikan, pemanfaatan, dan peremajaan peralatan. Manajemen Keuangan: kegiatannya adalah mengelola keuangan (cash in & cash out) mulai dari penganggaran, pencarian modal, administrasi pendapatan, pembiayaan, pendistribusian sisa hasil usaha (pembagian keuntungan/dividen), dana cadangan tetap, dan dana pensiun. Akuntansi kegiatannya adalah mengaudit uang masuk, penggunaan, dan pengeluaran beserta bukti-buktinya, dan Inti Manajemen/Direktur Utama: kegiatannya adalah menetapkan kebijakan dan program kerja perusahaan, mengendalikan pelaksanaan, dan mengevaluasi kinerja perusahaan, utamanya adalah profitabilitas/keuntungan bersih. Dalam perusahaan, divisi/bagian/fungsi baku yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi adalah transaksi. Jika transaksi bagus, perusahaan akan beruntung, dapat menjaga kelangsungan hidup, kemajuan dan perkembangannya. Jika transaksi tidak bagus, tunggu saja bangkrutnya perusahaan (Sarosa., 2004).

SIMPULAN

Revitalisasi industri di Indonesia mencakup restrukturisasi, refigurisasi, rekultorisasi, dan reindustrialisasi. Revitalisasi industri Indonesia merupakan keniscayaan, baik struktur, figur, kultur, maupun reindustrialisasinya jika ingin tetap relevan dengan perubahan yang tidak pernah berkesudahan, selalu bersemi tak bertepi. Revitalisasi harus dilakukan secara konkuren antara struktur, figur, dan kultur karena industri merupakan entitas ekosistem. Revitalisasi figur/SDM merupakan prioritas karena SDM merupakan satu-satunya sumber daya aktif industri, sedangkan sumberdaya

selebihnya SDM adalah pasif dan oleh karenanya sumberdaya selebihnya SDM tidak ada artinya tanpa campur tangan jasa SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Bappenas. (2021). *Indonesia Vision 2045: National Long-Term Development Plan*.
- Dkk, E. O. (2020). Policy Shift to Reduce Unemployment of Vocational Secondary School Graduates in Indonesia (A National Study). *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan*, 26, No 2, o, 129-139.
- Education, U. D. of. (1990). *Developing Leadership for Restructuring Schools: New Habits of Mind and Heart*. Washington DC.: US Department of Education.
- Harto., S. P. (2025). *Kreativitas, Inovasi, dan Kewirausahaan*. Power Point Materi Kuliah S1 Teknik Sipil (Tidak Dipublikasikan). Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Harto, S. P. (n.d.). Higher Education in Time Change, International Conference in Education, Culture, and Nationalism, conducted by Universitas Sarjana Wiyata Tamansiswa, 18 June 2022. 2022.
- Harto, S. P. (2025a). *Ingin Kaya Uang? Kewirausahaan Solusinya*. Batam: Seminar Kewirausahaan. 24-26.
- Harto, S. P. (2025b). *Kepemimpinan Pendidikan*. Power Point Materi Kuliah S3 Program Studi Penelitian dan Evaluasi (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (2020). *The Social Psychology of Organizations (Classic Edition)*. Routledge.
- Kebudayaan., K. P. dan. (1994). *Kebijakan Link and Match*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kebudayaan, K. P. dan. (2020). *Peta Jalan Pendidikan Indonesia 2020-2035*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kemdikbudristek. (2022). *Laporan Tahunan Kampus Merdeka – Matching Fund dan IKU 2022*.
- Perindustrian., C. B. M. I. 4. . . J. K. (2018). *Cetak Biru Making Indonesia 4.0*. Jakarta: Kementerian Perindustrian.
- Perindustrian, K. (2021). *Strategi Industri Hijau dan Energi Terbarukan Indonesia 2030*.
- PH., S. (2019). *Penerapan Teknologi Digital dalam Membangun Generasi Milenial (Seminar Revolusi Industri 4.0)*. Majenang: STKIP Majenang, Jawa Tengah.
- PPN/Bappenas., K. (2019). *Indonesia 2045: Berdaulat, Maju, Adil, dan Makmur*. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- Sarosa., P. H. (2004). *Perencanaan Bisnis*. Yogyakarta: STIE Mitra Indonesia (sekarang Universitas Mitra Indonesia).
- Schein, E. ., & Schein, P. (2021). *Organizational Culture and Leadership (5th ed.)*. Wiley.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Schwab, K., & Zahidi, S. (2021). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.
- UNCTAD. (2023). *Economic Development in Africa Report: The Potential of Green Industrialization*.
- UNIDO. (2020). *Industrial Development Report 2020: Industrializing in the digital age*.