an menawarkan produknya namun tidak diikuti dengan kreativitas dalam memberikan solusi seperti pembiayaan, perusahaan tersebut tidak akan dilirik lagi.

Selain melihat penjamin di balik proyek tender pengadaan, INKA juga melihat profil negara yang akan menyelenggarakan tender atau sedang menjajaki proyek pengembangan infrastruktur kereta. Profil tersebut, menurut Surjanto, didapatkan dari data Kementerian Luar Negeri (Kemenlu).

Itu sebabnya, dalam setiap lawatan, INKA selalu melibatkan Kemenlu yang memiliki data analisis terkait negara yang bersangkutan. "Jika Kemenlu memberikan rekomendasi untuk tidak maju tender karena kondisi suatu negara sedang bergejolak, INKA akan mengikuti rekomendasi tersebut. Sebab, Kemenlu paling paham soal itu," tutur Surjanto.

Benua Afrika, menurut Surjanto, menyimpan potensi pasar yang besar, terlepas dari faktor geopolitik yang membuat benua ini tidak dilirik oleh negara-negara lain. Meski ada risiko, negara-negara Afrika merupakan negara yang kaya akan mineral, seperti minyak.

Sistem perdagangan dengan tukar-menukar (barter) seperti pesawat Sukhoi Rusia yang ditukar karet, kopi dan kelapa sawit, menurut Surjanto, mungkin diterapkan dengan negara Afrika. Model perdagangan seperti ini justru menguntungkan. Namun, "Ini kemungkinan di jangka panjang, bukan jangka pendek," tuturnya.

Untuk menunjang langkah ekspansi ini, INKA juga tengah bersiap memperluas fasilitas serta modernisasi peralatan produksi. Saat ini, INKA sedang dalam proses penataan *workshop* serta piramida industri.

Untuk memperbesar kapasitas, tidak perlu semua komponen dibuat oleh INKA. Misalnya, komponen rangka pintu tak perlu dibuat sendiri oleh INKA. Soalnya, jika semua harus ditangani langsung, *workshop* INKA akan penuh dengan pekerjaan kecil sehingga menyulitkan mengerjakan pesanan atau order dalam jumlah besar.

Nah, bentuk piramida industri yang dijalankan INKA saat ini adalah memprioritaskan pekerjaan dengan nilai tambah tinggi. Sementara, pekerjaan dengan nilai tambah tak terlalu tinggi diserahkan ke anak usaha. Saat ini, INKA memiliki dua anak usaha, yaitu PT INKA Multi Solusi dan PT Rekaindo Global Raya. Anak usaha terakhir ini merupakan *joint venture* dengan perusahaan Jepang.

INKA Multi Solusi (IMS) memiliki anak usaha, yaitu IMS Services, IMS Trading dan IMS Consulting. Nah, beberapa pengerjaan gerbong kereta akan diserahkan ke anak usaha dan cucu usaha, sehingga INKA bisa menangani pesanan besar.

Selain penataan *workshop* dan pendelegasian tugas, INKA juga fokus pada penguatan permodalan. Salah satunya menandatangani kerjasama dengan Standard Chartered Bank (SCB). Melalui kerjasama ini, SCB menyediakan fasilitas modal kerja sebesar US$ 20 juta untuk mendukung produksi INKA. Surjanto bilang, dengan jumlah order yang besar, INKA juga membutuhkan ketersediaan modal kerja yang juga tidak sedikit. ❑

Perlu Dukungan agar Berkelanjutan

Pengamat Manajemen, Yuswohady mengemukakan, langkah PT Industri Kereta Api (INKA) membidik pasar-pasar Asia Selatan, seperti Bangladesh serta negara di Afrika, merupakan langkah *flanking* (bidik sasaran dari samping) yang merupakan pilihan yang paling masuk akal di tengah persaingan industri kereta api global.

Pasalnya, jika INKA harus *head to head* menantang pabrikan besar dengan menyasar negara-negara yang tergolong maju, hasil akhirnya sudah bisa dipastikan, yaitu kalah. Meski kemampuan INKA juga tidak bisa dipandang sebelah mata, namun di hadapan raksasa perusahaan milik Jepang, Amerika Serikat (AS), Eropa, dan Korea Selatan, ia masih kalah bersaing.

Namun, yang paling utama ke depan adalah dukungan negara yang tak boleh putus ke INKA. Sebab, khusus untuk produk yang *high value* ini sifatnya lebih *government to government* (G2G) ketimbang *business to business* (B2B). Hubungan G2G ini memang bisa lewat masing-masing perusahaan milik negara, namun peran pemerintah tetap harus menjadi utama.

Untuk produk *high value* seperti pesawat, kapal, dan kereta ini investasinya besar, sementara pasarnya terbatas dan cenderung *regulated*. Sehingga, sangat bergantung dari kebijakan ekonomi masing-masing negara. "Biasanya ini di-*back up* negara, seperti halnya Jepang dengan Japan Incorporated," kata Yuswohady.

Kolaborasi antara negara dengan BUMN seperti INKA ini juga bisa terwujud dari dijaminnya proyek-proyek INKA. Misalnya, melalui pendanaan sehingga memungkinkan INKA menawarkan produk dengan tenor pembayaran yang panjang, sehingga proposalnya menarik dilirik negara lain. "Atau bisa juga pemerintah ambil bagian dengan perjanjian perdagangan barter, seperti yang dilakukan untuk pesawat tempur," ujar Yuswohady.

Ia mencontohkan, tender pengadaan gerbong kereta di Bangladesh dengan mengalahkan pesaing dari India dan China menjadi batu pijakan bagus untuk membuktikan kemampuan INKA di masa mendatang. INKA harus memperkuat dengan pengembangan fasilitas dan keterampilan, sehingga tak hanya menjual gerbong kereta, juga suku cadang serta perawatan.

Lewat kejelian dan kehati-hatian plus pengembangan fasilitas serta dukungan pemerintah, bukan tidak mungkin industri strategis seperti INKA bisa menemukan pasar potensial dan berkelanjutan di pasar tersebut. Hal ini sebenarnya tak berlaku untuk INKA semata, tetapi juga untuk industri strategis lain, seperti pesawat dan kapal. ❑

Refleksi

Multi Skill, Untuk Apa?

Apa jurusan Anda di perguruan tinggi? Apakah sesuai dengan profesi sekarang? Kemungkinan ya, kemungkinan tidak. Banyak orang yang kita jumpai tidak bekerja di bidang yang dipilihnya di bangku kuliah.

Padahal, orang-orang seperti itu malah mempunyai *multi skill* alias ketrampilan majemuk. Jadi, apabila ada seseorang yang senang belajar macam-macam, patutlah didukung. Mereka inilah yang disebut sebagai "berotak kreatif."

Sepanjang sejarah, *creative thinker* mendominasi perkembangan peradaban manusia. Leonardo Da Vinci, Truman Capote, Albert Einstein, dan Elon Musk termasuk kategori ini. Namun tentu saja tidak semua sekaliber mereka. Para pemikir kreatif pasti ada di sekeliling Anda atau bahkan Anda sendiri.

Tidak ada *skill* yang "terbengkalai" hanya karena kita tidak bekerja sesuai dengan jurusan di bangku kuliah dahulu. Dan tidak ada *skill* yang terbuang hanya karena kita pernah belajar, namun tidak sampai mendalam. Mengapa?

Pertama, setiap ketrampilan (*skill*) mempunyai tempat di dalam pikiran (*mind*) kita yang dibangun di dalam otak (*brain*). Apa yang pernah kita pelajari akan membentuk struktur-struktur baru dalam konstruksi yang ada.

Dalam Teori Konstruktivis Ilmu Pedagogi, setiap individu terus-menerus mengonstruksi pemahaman dan pengetahuan melalui pengalaman-pengalaman, kejadian-kejadian, dan refleksi-refleksi. Ini semua membentuk diri seseorang, termasuk berbagai *soft skills* dan *survival skills* yang dimilikinya.

Kedua, setiap pengalaman hidup yang dialami akan mematangkan *soft skills* dan *survival skills*. Tentu setiap orang memiliki daya tangkap berbeda dan pengaruhnya berbeda pula. Semua diserap di alam bawah sadar dan dapat dipanggil kembali ketika diperlukan.

Misalnya, seseorang dengan latar belakang *accounting* dan perpajakan akan sangat memperhatikan faktor keuangan dari suatu proyek. Sedangkan mereka yang berlatar belakang arsitektur mungkin lebih memperhatikan faktor efisiensi dan efektivitas konstruksi.

Ketiga, setiap *skill* yang ada dan terus terbentuk memberi warna baru bagi *skill-skill* lainnya. Perpaduan *skill* dan sudut pandang jelas memberi berbagai nuansa, sehingga perspektif jadi lebih mendalam.

Mereka yang mempunyai multidisiplin akan memandang sesuatu dari berbagai perspektif yang terkadang tidak disangka sebelumnya, juga lebih holistik dan komprehensif. Bagaikan prisma, sudutnya semakin banyak sehingga pancaran warna juga lebih beragam.

Jennie M. Xue
Kolumnis Internasional dan Pengajar Bisnis, tinggal di California, AS.
www. jenniexue.com

Keempat, dari setiap perpaduan *skill* akan timbul rasa ingin tahu yang baru. Ini membangkitkan semangat belajar dan kuriositas. Diri yang multidisiplin biasanya menggunakan cukup banyak bagian dari otak sebelah kanan maupun kiri. Dan ini merupakan kelebihan yang patut disyukuri.

Mereka yang multidisplin akan memandang sesuatu dari berbagai perspektif.

Lingkungan kreatif

Semakin banyak disiplin yang dikuasai dengan cukup mendalam, semakin konstruksi pikiran kreatif terbentuk. Ini meningkatkan kreativitas dan *awareness* akan bagian-bagian diri yang "positif" maupun "negatif."

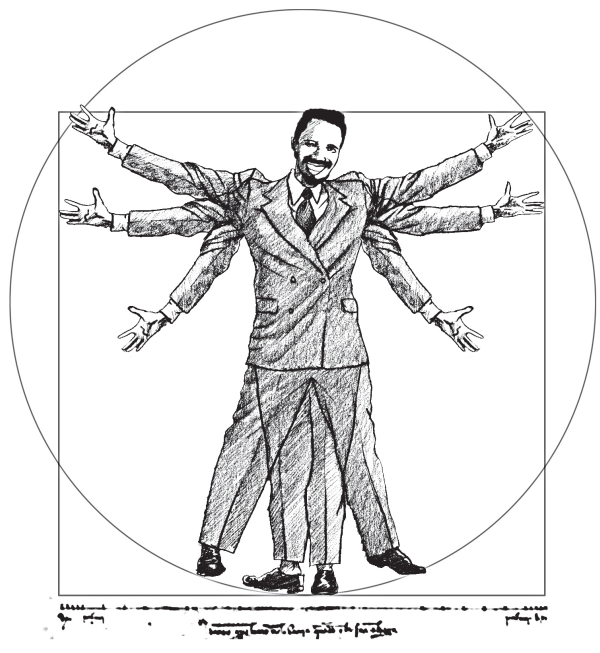
Kelima, *multi skill* yang dimiliki membuat mereka melihat dunia dari sudut pandang berbeda. Kondisi ini sering kali membuat mereka terlihat "aneh" atau "tidak lazim." Dalam kepemimpinan, ini sebenarnya merupakan kelebihan, karena mereka yang mampu melihat "apa yang tidak terlihat" sesungguhnya mempunyai mata pikiran yang mampu memperbaiki berbagai hal.

Seorang pemimpin yang memiliki multi-ketrampilan akan sangat berguna ketika perlu memberi berbagai contoh dan mengerjakan hal-hal baru. Daya pikirnya telah terlatih untuk menggunakan berbagai pendekatan.

Keenam, dengan *multi skill*, mereka semestinya mampu menghadapi berbagai kondisi yang kompleks. Berpindah dari kemampuan kognitif ke pengendalian emosi hingga ke penanganan masalah secara spontan dapat dilakukan dalam waktu lebih cepat dibandingkan dengan mereka yang spesialis dalam satu *skill*.

Mereka sangat berharga dalam lingkungan kreatif. Misalnya, karena proses berpikir yang tidak umum, maka berbagai elemen yang tidak berarti apa-apa bagi orang umum, akan punya arti.

Akhir kata, idealnya, kita setia kepada satu pilihan utama. Namun ini tidak perlu dalam arus utama (*mainstream*). Apa saja yang sangat dihayati dan dinikmati, jalankan. Namun ketika ada kesempatan belajar berbagai hal baru, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan yang kita jalankan, ambil saja.



Semakin banyak warna dalam satu lukisan, semakin indah. Demikian pula dalam diri kita. Setiap *skill* membawa satu warna dalam pikiran kita. Semakin banyak skill, maka semakin indah pikiran kita dalam kompleksitas dan kesederhanaan berpikir. ❑