

Lukas Oktavianus Maruli Manalu¹
Mugi Harsono²

^{1,2}Universitas Sebelas Maret Surakarta
lukasmanalu@student.uns.ac.id



LPPM STIA Said Perintah
Volume 4, No. 1, Maret 2023

<https://stia-saidperintah.e-journal.id/ppj>

Received; 2023-05-01
Accepted; 2023-05-18
Published; 2023-05-21

Abstract

The purpose of this research is to elaborate on the strategic thinking behind the construction of the Trans Java (JTTJ) and Trans Sumatra (JTTS) Toll Roads, and the multiplier effect that will be generated in the future. This paper is also expected to encourage decision-makers to develop ideas that can produce strategic decisions that affect the organization's long-term performance. For example, the decision to build JTTS and JTTJ is estimated that this will organization's long-term performance. This construction will trigger new industrial areas, and the availability of many varied jobs so that the workforce with higher education can be distributed. It is hoped that this will also have an impact on increasing Gross Domestic Product (GDP), growth, and economic equity so that Indonesia can leave the regional imbalance that has long been questioned. The development of JTTS and JTTW is not a reflection of the courage of leaders to take risks amid scarce financial resources but shows the ability to think strategically in choosing the right leverage to increase growth and economic equity, all at once.

Keywords ; Strategic Thinking, Multiplier Effects, Leverage, Economic Growth, Equality

Pendahuluan

Pembangunan Jalan Tol Trans Jawa (JTTJ) dan Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS) yang sangat pesat sejak tahun 2015 adalah sebuah fenomena yang menarik. Menarik, bukan terutama karena panjang jalan tol yang selesai dibangun dalam 7 tahun terakhir, jauh melebihi panjang jalan tol yang dibangun dalam 36 tahun sebelumnya (lihat <https://data.pu.go.id/> yang diolah dan ditampilkan dalam grafik), tetapi potensi dampak strategis yang akan dihasilkannya hingga jauh di masa depan. Pembangunan JTTJ dan JTTS juga menarik karena berlawanan dengan pendekatan pemikiran statis pemerintahan sebelumnya, yang mengedepankan pembangunan sumber daya manusia. Sebaliknya, pembangunan JTTJ dan JTTS merupakan terobosan yang dapat dapat menghasilkan pemerataan ekonomi, cita-cita yang sejak lama digaungkan namun sulit dicapai. Pembangunan JTTJ dan JTTS membuat wilayah-wilayah di Pulau Jawa dan Sumatera menjadi seperti bejana yang saling berhubungan dan saling menopang dalam pembangunan ekonomi, memberi peluang tumbuhnya kawasan industri baru yang mampu menyerap banyak tenaga kerja.

Grafik Perbandingan Panjang Jalan Tol yang dibangun Periode 1978-2014 dan 2015-2022.



Sumber; Diolah dari data publikasi Kementerian PUPR, (2022)

Menurut Jinto Sirait, Direktur Utama PT Jasamarga Balikpapan Samarinda, pada saat memberikan kuliah tamu di hadapan *civitas academica* Program Studi Teknik Sipil dan Perencanaan, Institut Teknologi Kalimantan, pada tanggal 25 Oktober 2022, pembangunan infrastruktur secara gencar dan masif seperti pembangunan jalan untuk meningkatkan konektivitas dan menghubungkan satu daerah dengan daerah lain sehingga dapat menopang kegiatan industri, mempermudah proses distribusi barang jadi dan kegiatan *supply*, serta mendorong aktivitas ekonomi lokal yang akan memacu pertumbuhan ekonomi nasional. Pernyataan tersebut tampak mewujud dalam pembangunan kawasan industri baru yang sedang berlangsung saat ini, seperti Kawasan Industri Terpadu (KIT) Batang (<https://jatengprov.go.id/>), maupun kawasan industri lain yang direncanakan di Jawa Timur dan Banten. Di samping itu, pertumbuhan pesat arus pariwisata ke Jawa Tengah dan DIY, tidak dapat ditampik juga merupakan dampak dari tersambungannya ruas JTTJ di penghujung tahun 2018.

Pembangunan JTTJ dan JTTS, memang bukan hasil proses berpikir yang umum. Pembangunan itu merupakan hasil dari proses berpikir strategik, yang mampu melihat secara menyeluruh (Mintzberg, 1994), *confidence-wise* (Arnaud Chevallier, 2017), merupakan hasil perpaduan dari *cognitive psychology, system thinking dan game theory* (Aaron K. Olson, 2015) wujud kapasitas menggunakan kesempatan secara cerdas, mengenali dan memanfaatkan peluang yang baru muncul (Liedtka, 1998). Pemikiran strategik memang bukan hasil dari proses berpikir konvensional dan umum, sehingga seringkali tidak dapat dipahami dengan mudah arahnya. Pemikiran strategik dan keputusan yang dihasilkan, bukan juga proses coba-coba. *Tia*, meminjam istilah yang diperkenalkan Suwardjono untuk kata ganti benda ketiga tunggal, hasil dari kompetensi (Hubbard et al., 1997) dan *tacit skill*, yaitu, keahlian yang diperoleh dari pengetahuan yang terus menerus diasah seiring pengalaman seseorang, sehingga menjadi kemampuan unik yang tidak mudah dipindahkan ke orang lain dan tidak mudah ditiru (Manalu, 2007).

Ganjar Pranowo, Gubernur Jawa Tengah, menyebutkan bahwa hingga akhir tahun 2022, setidaknya ada 97 perusahaan yang merelokasi pabriknya ke berbagai daerah di Jateng. Mendekatkan perusahaan ke sumber tenaga kerja (Aniek Hindrayani, 2010), tentu saja sangat membantu perusahaan dalam kompetisi yang dihadapi. Biaya tenaga kerja dapat lebih mudah dan murah bila perusahaan berada di daerah yang berlimpah tenaga kerja. Namun, *trigger* utama yang menggerakkan pemimpin pabrik, pasti karena akses ke bahan baku dan distribusi barang yang menjadi sangat mudah

setelah ruas JTTJ dari ujung Barat hingga Timur Pulau Jawa tersambung. JTTJ yang dibangun simultan dan terintegrasi sejak 2015, mengeliminasi waktu tempuh antar wilayah, juga ke pelabuhan untuk keperluan ekspor, menjadi jauh lebih singkat. Kota-kota di Pulau Jawa, kini menjadi seperti bejana yang saling berhubungan, yang memotivasi investor mendirikan pabrik atau kawasan industri baru di mana saja. Dampak selanjutnya, tentu saja pertumbuhan ekonomi (Sumaryoto, 2010; Nwogo, J. E., Orji, (2019); Elfaki, Handoyo, & Ibrahim, (2021).

Pembangunan JTTJ dan JTTS, tidak berlatar belakang keinginan mengedepankan pembangunan infrastruktur di Indonesia, tetapi didukung kemampuan pemikiran strategik sehingga berhasil menemukan pengungkit (*leverage*) yang dapat menghasilkan *multiplier effect* dalam pembangunan nasional, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi sekaligus. Hal itu akan tampak pada pembangunan pabrik dan kawasan industri baru yang pasti akan menyebabkan tersedianya banyak lapangan kerja dan menghasilkan dampak lanjutan meningkatkan pendapatan keluarga, pertumbuhan ekonomi daerah dan nasional.

Tentu saja JTTJ dan JTTS bukan satu-satunya contoh hasil dari pemikiran strategik yang dapat memicu terjadinya *multiplier effect* dalam pembangunan. Masih banyak program pembangunan di Indonesia yang dapat diteliti dan diidentifikasi sebagai hasil suatu proses berpikir strategik. Namun, melalui tulisan ini, paling tidak, penulis ingin menyampaikan perlunya pemimpin organisasi, perusahaan bahkan pemimpin negara mengadopsi model berpikir strategik. Untuk tujuan itu penulis melakukan kajian ini.

Barangkali, sebagai langkah awal mengembangkan kemampuan berpikir strategik, seorang pemimpin dapat melatih kemampuan membayangkan yang mustahil dan tidak ragu bertindak melakukannya (lihat Lowney, 2003). Pemimpin yang ingin mengadopsi kebiasaan berpikir strategik, dapat mengembangkan kepemimpinan heroik (*heroic leadership*) yang memiliki ciri dan kukuh mempertahankan nilai-nilai integritas, rasa hormat, imajinasi, semangat, dan layanan yang dinyatakan, prosedur yang baru. Dengan demikian, pemimpin yang berpikir strategik akan digerakkan secara magis oleh perasaan tidak puas yang terhadap upaya-upaya pihak lain mempertahankan status quo, dan cenderung gelisah untuk selalu mencari sesuatu yang lebih baik dan lebih besar.

Kerangka Teoritik

Pemikiran Strategik

Apa respon anda kalau seorang atasan atau kolega anda mengatakan kepada anda, "ayooo, lebih strategik." Anda paham maksudnya? Apakah yang dia maksud agar anda berpikir dengan strategik (*strategic thinking*) atau mendorong anda membuat perencanaan strategik (*strategic planning*)? Atau, anda memberi makna sendiri bahwa atasan atau kolega tersebut menghendaki anda berperilaku strategik?

Penulis tidak bermaksud untuk fokus membahas maksud pernyataan agar lebih strategik di atas. Namun, penulis ingin menyampaikan tidak jarang kita temukan orang yang tidak memahami definisi strategik, dan tidak dapat membedakan *strategic thinking* dan *strategic planning*. Tidak sedikit juga yang menggandengnya dengan kata tertentu, misalnya, lokasi-nya strategis, kemudian menjelaskan dengan pemahaman yang sempit bahwa yang dimaksud dengan lokasi strategis adalah lokasi yang menguntungkan. Menjadi strategis, bila mengikuti pendekatan manajemen strategis (Hunar, J. David, 2014), dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memimpin diri sendiri, tim dan organisasi dengan cara menetapkan misi dan tujuan organisasi mencapai keunggulan jangka panjang. Sesuai pengertian ini, ada keselarasan antara tujuan dan tindakan yang harus dibangun, fokus mengerjakan hal-hal yang penting yang terkait dengan tujuan jangka pandang di masa depan.

Tidak dimungkiri bahwa di kalangan peneliti dan akademisi pun banyak yang tidak memahami dengan tepat maksud dari strategik atau frasa yang menggunakan kata strategik. Menurut (Mintzberg, 1994), ada banyak pendapat yang menunjukkan terjadinya ambigu dalam memahami pemikiran strategik dan perencanaan strategik. Näsä, (1991), misalnya, menyebutkan bahwa pemikiran strategis adalah luas, mencakup perumusan dan pelaksanaan strategi oleh para pemimpin bisnis dan ke kinerja strategis perusahaan secara keseluruhan. Ini mencakup analisis strategis, perencanaan strategis, organisasi dan kontrol, serta bahkan kepemimpinan strategis. Oleh karena itu, pemikiran strategis pada dasarnya mencakup semua atribut yang dapat diberi label strategis. (Steptoe-Warren, Howat, & Hume, 2011) mengacu pada pendekatan manajemen, menyebutkan bahwa pemikiran strategis meliputi dua proses yang berbeda yaitu, perencanaan dan pemikiran.

Aaron K. Olson, (2015) menyebutkan, "terlalu sering pemikiran strategik diartikan dan dipahami secara sempit dan salah." Kesalahpahaman terjadi ketika pemikiran strategis dianggap identik dengan perencanaan strategis, padahal keduanya berbeda

(Mintzberg, 1994; Heracleous, 1998). Kesalahpahaman juga terjadi ketika peran strategik dibatasi hanya pada eksekutif senior, seolah hanya posisi itu pihak yang bertanggung jawab menentukan arah strategik organisasi. Definisi sempit itu mengeliminasi nilai dan peran setiap orang di organisasi yang ikut berpartisipasi dalam pembuatan keputusan strategik (lihat Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1998) dan masing-masing bekerja mengikuti pendekatan strategi perusahaan.

Mintzberg, (1994), menegaskan bahwa perencanaan strategis bukanlah pemikiran strategis. Perencanaan strategis adalah analisis, sedangkan pemikiran strategis adalah sintesis. Perencanaan strategis dan pemikiran strategis adalah dua pendekatan pemikiran yang berbeda, dan pemikiran strategis harus mendahului perencanaan strategis (Heracleous, 1998). Karena itu, menurut Mintzberg, (1994), perlu memahami perbedaan antara perencanaan dan pemikiran strategis, agar dapat kembali ke proses pembuatan strategi yang tepat, yakni menggunakan pengetahuan dan wawasan dari semua sumber, termasuk pengalaman pribadi dan pengalaman orang lain di seluruh organisasi, menggunakan data yang diperoleh dari riset dan lainnya, kemudian disintesis menjadi arah strategik atau visi yang harus dicapai.

Drejer, (2006) menawarkan gambaran mengenai pemikiran strategis sebagai sebuah proses berpikir kemungkinan-kemungkinan skenario dan strategi secara kreatif yang relatif bebas dari batasan yang ada. Sedangkan Ingrid Bonn, (2005) mendefinisikan pemikiran strategis sebagai "cara memecahkan masalah strategis yang menggabungkan pendekatan rasional dan konvergen dengan proses berpikir kreatif dan divergen".

Dalam kacamata Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1998), banyak orang mengklaim bahwa pemikiran strategis adalah melihat ke atas. Seolah-olah ahli strategi harus naik helikopter, untuk dapat melihat "gambaran besar", untuk membedakan "hutan dari pepohonan". Tapi bisakah seseorang benar-benar mendapatkan gambaran besarnya hanya dengan melihat di atas? Pemikir strategis melihat secara berbeda dari orang lain; mereka mampu melihat dan memilih permata berharga yang diabaikan orang lain. Mereka menantang kebijaksanaan konvensional resep industri, strategi tradisional dan dengan demikian membedakan organisasi mereka.

Menurut Mintzberg, ada banyak ide kreatif di dunia ini, melebihi yang bisa dikelola manusia, sehingga bagi pemikir strategik, selain melihat ke samping atau lateral, para pemikir strategis harus melihat ke luar. Berpikir lateral berbeda dengan berpikir vertikal yang merupakan cara berpikir umum dan biasa. Berpikir lateral adalah cara berpikir yang melepaskan diri dari belenggu atau gagasan lama yang mendominasi

(Edward de Bono, 1991), di mana ide-ide kreatif ditempatkan dalam konteks untuk dilihat oleh dunia yang akan terungkap (Mintzberg, 1994).

Melihat ke luar berbeda dengan melihat ke depan. Melihat ke depan adalah meramalkan masa depan yang diharapkan, dengan membangun kerangka kerja dari peristiwa masa lalu, dan hal itu secara intuitif meramalkan diskontinuitas. Melihat jauh ke depan melampaui konstruksi yang ada, bukan sebaliknya. Melihat jauh ke depan bukanlah tindakan coba-coba yang tidak dapat diuji apakah bermanfaat atau tidak. Supaya tidak menyimpang, harus terlebih dahulu dikonstruksikan di dalam pikiran agar berdampak sesuai dengan harapan (Edward de Bono, 1991). Sama seperti hipotesis, tidak muncul begitu saja dari ruang kosong, namun terbentuk dari elemen-elemen yang membentuk rerangka berpikir dan dikenal dengan baik.

Namun, agar seorang pemikir layak memperoleh atribut sebagai pemikir strategis, dia tidak bisa secara parsial hanya melihat ke depan dan ke belakang, ke atas dan ke bawah, ke samping dan ke luar. Pemikir strategis harus mampu melihat secara menyeluruh (Mintzberg, 1994). Atribut-atribut yang disampaikan Liedtka, (1998) berdasarkan penelitiannya mengenai pemikiran strategis, tampaknya memperkuat yang disampaikan Mintzberg. Atribut-atribut tersebut, selengkapnya sebagai berikut;

1. Pemikiran strategis mencerminkan sistem atau pandangan secara holistik yang menghargai bagaimana bagian-bagian yang berbeda dari organisasi mempengaruhi dan terkait satu sama lain, juga dengan lingkungan mereka yang berbeda.
2. Pemikiran strategis mengandung fokus pada niat. Berbeda dengan pendekatan perencanaan strategis tradisional yang fokus pada penciptaan "kesesuaian" antara sumber daya yang ada dan peluang yang muncul, niat strategis sengaja menciptakan "ketidakesesuaian" yang substansial di antara keduanya.
3. Pemikiran strategis meliputi pemikiran waktu. Pemikir strategis memahami inter-konektivitas masa lalu, sekarang dan masa depan
4. Pembuatan dan pengujian hipotesis merupakan pusat kegiatan berpikir strategis.
5. Pemikiran strategis merupakan wujud kapasitas menggunakan kesempatan secara cerdas, mengenali dan memanfaatkan peluang yang baru muncul.

Keseluruhan definisi dan gambaran di atas menunjukkan kemampuan berpikir strategis akan menghasilkan dimensi yang berbeda dengan pemikir konvensional dalam proses pembuatan strategi. Kapasitas para pemikir konvensional seringkali tidak mampu menjangkau peluang efek multiplikasi yang dihasilkan orang-orang yang biasa berpikir strategis. Analogi yang sering penulis sampaikan adalah dalam permainan catur. Pemikir

strategis mirip dengan pemain catur profesional yang sama-sama menggunakan satu kesempatan untuk mengangkat dan memindahkan anak catur, tetapi dia didukung organisasi pemikiran yang menghasilkan desain lengkap untuk mencapai kemenangan.

Mereka adalah orang-orang yang cerdas (*ingenuity*), memiliki kemampuan membayangkan sesuatu yang mustahil dan tidak ragu bertindak melakukannya. Pemikir strategis, seperti pemimpin heroik (Lowney, 2003) memiliki dan mempertahankan nilai-nilai integritas, rasa hormat, imajinasi, semangat, dan layanan yang dinyatakan, prosedur yang baru. Mereka digerakkan secara magis oleh perasaan tidak puas yang sangat kuat terhadap upaya mempertahankan atau menerima status quo, dan cenderung gelisah untuk selalu mencari sesuatu yang lebih baik dan lebih besar.

Berpikir Strategik Sebagai Kompetensi

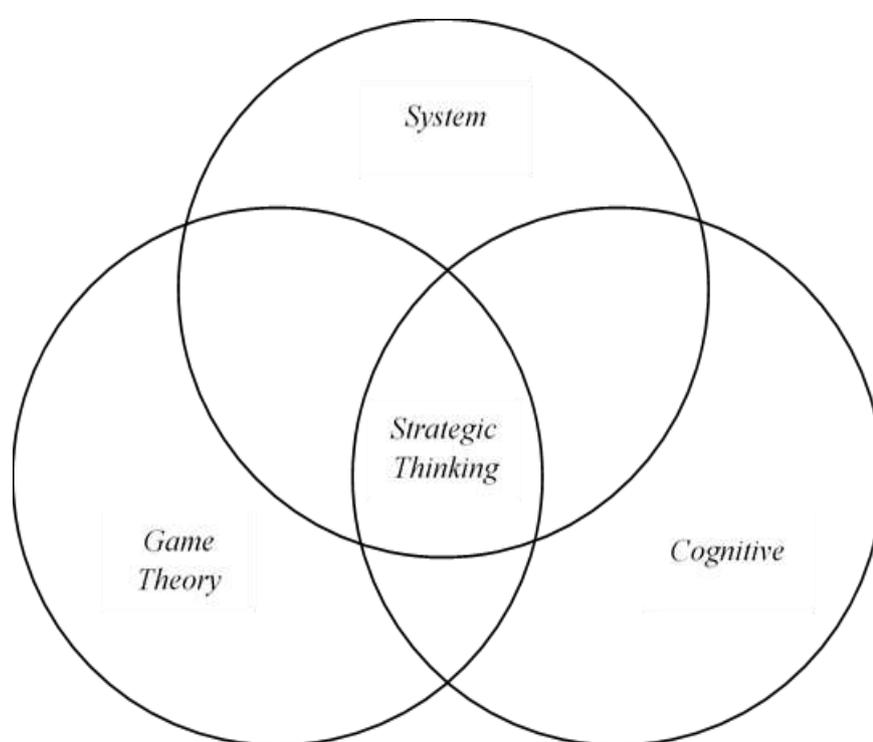
Anda tidak dapat tiba-tiba menjadi orang yang memiliki kemampuan dan memiliki kapasitas menghasilkan pemikiran strategik. Kemampuan berpikir strategik adalah suatu kompetensi. Kompetensi adalah keterampilan yang dimiliki individu dan organisasi yang memungkinkannya melakukan aktivitas (Hubbard et al., 1997), terdiri dari komponen teknis, manajemen, orang, sikap, nilai dan keterampilan mental (Garavan & Mcguire, 2001) dan terkait dengan sejumlah pengalaman dan pengetahuan, keterampilan, sifat, aspek citra diri atau peran sosial, nilai dan sikap yang diperoleh ahli strategi selama hidupnya (Mumford, et al., 2000).

Pemikir strategik adalah orang-orang khusus atau luar biasa, yang menentukan arah, membuat keputusan mendasar dan berpengaruh mendorong semangat pengikutnya (Peter M. Senge, 1990), orang-orang yang mampu membuat pilihan yang berdampak jangka panjang dan penting bagi masa depan organisasi (Hamel, 2005). Mereka adalah orang-orang yang memiliki *tacit skill*, yaitu, keahlian yang diperoleh dari pengetahuan yang terus menerus diasah dan berkembang seiring dengan pengalaman seseorang, menjadi kemampuan unik yang tidak mudah dipindahkan ke orang lain dan tidak mudah ditiru. Pemikiran strategis yang sebenarnya sangat kontras dengan pendekatan sistem mekanis konvensional yang didasarkan pada pemikiran linier (Hussey, 2001).

Aaron K. Olson, (2015) menyebutkan bahwa pemikiran strategik merupakan hasil perpaduan dari *cognitive psychology, system thinking dan game theory* (lihat gambar di bawah ini). *Cognitive psychology* adalah studi yang mempelajari proses mental mengenai bagaimana orang memandang sesuatu, persepsi, kreativitas, memecahkan masalah dan mengambil keputusan dan mengembangkan pemikiran. *System thinking*

adalah pendekatan untuk memahami bagaimana sistem berperilaku, berinteraksi dengan lingkungannya dan saling mempengaruhi. *Game theory* adalah studi tentang pengambilan keputusan yang melibatkan dua pihak atau lebih (pengambil keputusan dan pihak lain), terkait dengan persaingan dan resistensi.

Dapat dimengerti bahwa perilaku dan kinerja pemikir strategik terbentuk dalam cakrawala pengetahuan dan pengalaman yang tidak umum. Gambaran kompetensi yang dimiliki pemikir-pemikir strategik dan bagaimana mereka memilikinya, semakin menegaskan bahwa pemikiran strategik bukanlah hasil proses berpikir yang umum atau konvensional. Hal tersebut juga menjelaskan mengapa keputusan strategik yang mereka hasilkan tidak mudah diterima, dicerna dan dipahami dampaknya di masa depan.



Gambar 2: Tiga Komponen Pemikiran Strategik (Olson dan Simerson, 2015).

Pembangunan tol Trans Jawa dan Sumatera yang tampak gencar sejak tahun 2015 lalu, setelah kepemimpinan Presiden Joko Widodo, misalnya, tidak lepas dari kritikan. Tidak sedikit akademisi, peneliti, seperti ekonom dari Center Of Reform on Economics (CORE) Indonesia, Akhmad Akbar Susanto (<https://www.beritasatu.com/>, 15 Februari 2019), yang menyampaikan respon negatif dengan berbagai alasan,

termasuk yang mengklasifikasikan proyek tersebut bukan prioritas penting. Sesuai sudut pandang mereka, prioritas utama pembangunan adalah sumber daya manusia. Dengan alasan yang berbeda, Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), Sultan Hamengkubuwono X, pada awalnya juga menolak jalan tol melintasi DIY karena sudah memiliki moda transportasi yang lebih dari cukup, dan dikhawatirkan keberadaan jalan tol akan menutup akses perekonomian masyarakat yang menggantungkan hidup dari berjualan di tepi jalan (<https://dishub.jogjaprovo.go.id/>, 19 Juli 2017).

Mereka abai melihat kesenjangan pembangunan antara Jakarta dan daerah-daerah membuat sumber daya manusia yang dihasilkan perguruan tinggi di daerah terpaksa harus menuju ibukota karena tawaran lapangan kerja yang jauh lebih banyak dibandingkan kota asal mereka yang terbatas perusahaan atau industrinya. Mereka tidak menjangkau pemikiran strategik yang menjadi latarbelakangnya.

Aktor utama pemikiran strategik tersebut, Presiden Jokowi menyebutkan bahwa pembangunan infrastruktur merupakan fondasi yang akan menghasilkan dampak berganda (*multiplier effect*) yang mendorong pertumbuhan ekonomi negara. Karena pembangunan infrastruktur tersebut akan memudahkan akses menjangkau semua wilayah, menciptakan titik-titik pertumbuhan ekonomi baru dan tumbuhnya lapangan kerja baru dan akhirnya terjadi pemerataan ekonomi.

Akhirnya, kembali perlu dipertegas bahwa pemikiran dan perencanaan strategis memang berbeda, tetapi saling terkait dan saling melengkapi. Jejak pemikiran strategis selalu tampak dari dampak setelah keputusan dibuat dan diimplementasikan. Dampaknya pun tidak hanya pada jangka pendek, tetapi jauh ke masa depan.

Metode Penelitian

Studi ini merupakan studi kasus yang lebih menekankan pada analisis yang sepenuhnya kontekstual mengenai suatu peristiwa atau kondisi dan keterkaitannya (Cooper, 2014). Sebagai studi kasus, penekanan pada detail akan memberikan wawasan berharga untuk pemecahan masalah, evaluasi, dan strategi. Untuk mendeskripsikan fenomena jejak pemikiran strategis dalam pembangunan Jalan Tol Trans Jawa (JTTJ) dan Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS), makalah ini berupaya mengekstraksi dan menganalisis informasi yang bersumber dari pemerintah, termasuk BUMN pengelola Jalan Tol, serta media massa. Penulis juga tidak mengabaikan tulisan ilmiah dan hasil penelitian yang dapat melengkapi informasi yang dibutuhkan. Informasi dimaksud,

antara lain; data pertumbuhan ekonomi, perkembangan industri, termasuk pariwisata dalam 5 tahun terakhir.

Penulis memilih batas waktu 5 tahun terakhir karena Trans Jawa baru tersambung dari ujung Barat hingga Probolinggo sejak diresmikan tanggal 20 Desember 2018. Di Sumatera, kecuali Tol Belmera (Belawan-Medan-Tanjungmorawa) yang mulai dioperasikan tahun 1989, JTTS yang akan menghubungkan Bandar Lampung hingga Nanggroe Aceh Darussalam sepanjang 2.818 km tersebut, baru mulai dibangun tahun 2016, dan beberapa ruas tol mulai beroperasi tahun 2017 (lihat tabel di bawah ini).

Ruas Jalan Tol Trans Sumatera yang Sudah Beroperasi

| Nama Ruas Tol | Mulai Beroperasi (Tahun) | Panjang (Km) |
|--|--------------------------|--------------|
| Belawan – Medan – Tanjung Morawa | 1989 | 42,7 |
| Palembang – Indralaya | 2017 | 21,58 |
| Medan – Binjai | 2017 | 17,67 |
| Medan – Kualanamu – Tebing Tinggi | 2017 | 62,11 |
| Bakauheni – Terbanggi Besar | 2018 | 140,41 |
| Terbanggi Besar – Pematang Panggang – Kayu Agung | 2019 | 189,4 |
| Kayu Agung – Palembang – Betung | 2020 | 37,62 |
| Sigli – Banda Aceh | 2020 | 37,62 |
| Pekan Baru – Dumai | 2020 | 131,69 |
| Binjai – Stabat | 2022 | 11,82 |

Sumber: Diolah dari data publikasi Bidang Operasi dan Pemeliharaan BPJT, (2022)

Dengan demikian, batas 5 tahun terakhir menurut penulis lebih dari cukup. Jejak dari pemikiran strategik tidak terutama dapat dilihat dengan menoleh ke belakang, tetapi dari dampak yang sudah terjadi dan dampak jangka panjang berupa *multiplier effect* yang diprediksi terjadi di masa depan.

Mengikuti panduan pengambilan sampel umum untuk penelitian kualitatif, penulis mengambil sampel selama luas dan kedalaman pengetahuan tentang masalah yang diteliti berkembang, dan berhenti bila sudah tidak memperoleh pengetahuan atau wawasan baru (Cooper, 2014). Masih menurut Cooper dan Schindler, sampel untuk penelitian kualitatif bervariasi menurut teknik, tetapi umumnya kecil.

Mengacu pada pendapat tersebut, penulis memilih fokus pada data yang menggambarkan dampak pembangunan JTJJ. Penulis berpendapat, bahwa fenomena yang terjadi dan diprediksi terjadi di masa depan di kawasan JTJJ, juga akan terjadi di Sumatera setelah JTTS tersambung. Karena itu, memilih berbagai fenomena yang merupakan dampak pembangunan JTJJ, merupakan sampel yang cukup untuk menjelaskan keduanya.

Pembahasan Hasil Penelitian

Menurut Chen & He, (2015) kontribusi infrastruktur transportasi terhadap pertumbuhan ekonomi telah dibahas dalam banyak literatur. Dia menunjuk, antara lain, penelitian yang dilakukan Guy Michaels, (2008), Atack, Bateman, Haines, & Margo, (2010) dan Banerjee, Duflo, & Qian, (2012) menunjukkan bahwa jaringan transportasi yang dikembangkan dengan baik dapat menghasilkan aksesibilitas pasar dan biaya perdagangan yang lebih rendah serta mendorong pertumbuhan ekonomi.

Di Indonesia, penelitian yang dilakukan Sumaryoto, (2010) menunjukkan bahwa pembangunan jalan tol membuat semakin mudahnya akses transportasi antar daerah, sehingga aktifitas bisnis berjalan dengan lancar. Dampak ikutannya, juga menurut Sumaryoto, adalah terbukanya lapangan kerja dan meningkatkan aktivitas ekonomi rakyat. Penelitian Sumaryoto menunjukkan optimisme, walaupun pada saat melakukan penelitian, Jalan Tol Trans Jawa (JTTJ), baru dibangun beberapa ruas. DKI Jakarta, Jawa Barat dan Jawa Tengah belum sepenuhnya terhubung tol. Sumaryoto juga mengutip pernyataan analis Ekonomi UI Avilliani dan Faisal Basri, bahwa pembangunan infrastruktur melalui industri jalan tol akan berdampak pada pembangunan ekonomi. Pernyataan Aviliani dan Basri, tentu saja bukan dengan menunjukkan apa yang sudah terjadi, tetapi apa yang akan terjadi.

Sementara itu, studi kasus yang dilakukan Prasetyo & Djunaedi, (2019) menginformasikan bawa setelah Jalan Tol Trans Jawa (JTTJ) beroperasi, wilayah yang berada di sekitar ruas tol, antara lain, Brebes, Indramayu, Cirebon, Subang yang merupakan sampel penelitian mereka-- mengalami perubahan aktivitas ekonomi yang berbeda-beda. Namun, penelitian ini hanya membandingkan pertumbuhan ekonomi selama 2 tahun, 2015 dan 2016, dan menemukan Brebes dan Indramayu mengalami penurunan, di sisi lain, Cirebon dan Subang mengalami pertumbuhan. Peneliti tidak mencoba meraba dampak strategis yang akan terjadi, walaupun pada tahun 2015 Presiden Jokowi merevisi target pembangunan JTTJ. Kebijakan tersebut kemudian berbuah JTTJ yang sudah tersambung hingga Probolinggo sejak akhir tahun 2018. Sisanya, saat ini sebagian ruas Probolinggo-Banyuwangi dalam proses konstruksi dan lainnya dalam proses pembebasan tanah.

Dampaknya, sejak JTTJ tersambung, tampak pada geliat pembangunan kawasan industri. Salah satunya, pembangunan Kawasan Industri Terpadu (KIT) di Desa Ketanggan, Kecamatan Gringsing, Kabupaten Batang di area sekitar 2.027 hektare, saat

ini sedang berlangsung. Tidak berbeda dengan Jawa Tengah, di Jawa Barat PT. Multi Optimal Sentosa mengembangkan proyek kota mandiri dan kawasan industri seluas 1.181,82 hektar bertajuk Jatiluhur Industrial Smart City (JISC). Proyek tersebut, yang diinformasikan dalam situs web perusahaan, sudah dimulai sejak bulan November 2018, dan ditandai dengan penandatanganan nota kesepahaman (MoU) antara PT. Multi Optimal Sentosa dengan Perum Tirta Jasa II dan PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN) untuk mengembangkan kawasan industri tersebut.

Bagaimana dengan Sumatera, apakah ruas jalan tol yang sudah dibangun mulai menunjukkan dampak positif? Ternyata sama dengan yang terjadi di Pulau Jawa. Tempo.co menginformasikan hasil studi yang dilakukan PT. Sarana Multi Infrastruktur, Special Mission Vehicle (SMV) Kementerian Keuangan, menemukan potensi dampak ekonomi 11 ruas Tol Trans Sumatera. Proyek tersebut diproyeksi bakal menghasilkan dampak pada perekonomian hingga Rp 768 triliun. Proyek yang hingga kini masih berlangsung itu diperkirakan mampu menyerap tenaga kerja hingga 671 ribu orang per tahun, setara dengan 2,4 persen buruh yang ada di Sumatera. Di samping itu, potensi kenaikan pendapatan rumah tangga dari proyek TTS diperkirakan mencapai Rp 119 triliun. Sebelumnya, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN)/Bappenas, (<https://www.bappenas.go.id/>) menyebutkan bahwa TTS siap menjadi koridor kawasan industri dan motor penggerak perekonomian Sumatera. Untuk mendukung kesiapan itu, Kementerian PPN/Bappenas menyarankan agar mengembangkan komoditas unggulan kelapa sawit, kakao, karet, dan kopi, dan hilirisasi komoditas unggulan yang berpotensi memiliki nilai tambah tinggi. Kedua, mengembangkan potensi pariwisata daerah sebagai motor penggerak pengembangan ekonomi lokal.

Bicara mengenai pariwisata, pembaca akan menemukan perkembangan pesat pariwisata di Jawa Tengah dan Jawa Timur saat ini. Waktu tempuh yang jauh lebih singkat dari Jakarta, Jawa Barat dan Jawa Timur, sejak ruas Jalan Tol tersambung, membuat kota-kota di Jawa Tengah dan DIY setiap akhir pekan dipenuhi kendaraan luar kota. Sebagai contoh, sebelum semua ruas Jalan Tol tersambung, waktu tempuh dari Jakarta ke Solo biasanya sekitar 12 jam. Hal itu pun di luar kemungkinan terjadinya kemacetan parah di Pantura. Pasca ruas tol tersambung, sesuai pengalaman penulis, waktu tempuh tersebut terpankas menjadi tinggal 7 jam, sudah termasuk istirahat di *rest area*.

Dampaknya, jumlah wisatawan berkembang pesat. Setyo Irawan, Kepala Bidang Pemasaran Pariwisata Dinas Pemuda, Olah Raga dan Pariwisata Provinsi Jawa Tengah

mengungkapkan bahwa hingga Agustus 2022, wisatawan yang berkunjung ke Jawa Tengah sudah mencapai 26 juta orang, jauh melebihi target satu tahun (<https://www.kompas.com/3/10/2022>) hal yang sama ini juga terjadi di DIY (<https://warta.jogjakota.go.id/>). Walaupun belum ada ruas tol menuju DIY, tapi wisatawan dari luar Jawa tengah kini menjadi lebih mudah karena ruas tol terhubung ke Solo dan Boyolali, dua kota yang berjarak dekat dengan DIY.

Bagi masyarakat dan investor, hal tersebut dilihat sebagai peluang untuk mengembangkan usaha. Hal tersebut tampak dari pertumbuhan spot-spot wisata yang sangat pesat di Jawa Tengah dan DIY. Implikasinya jelas. Prediksi pertumbuhan ekonomi, karena sediaan lapangan kerja baru akan meningkat dan menyerap tenaga kerja dari kawasan sekitarnya sehingga pendapatan rumah tangga meningkat.

Gambaran perkembangan di atas baru terjadi pasca tersambungannya semua ruas JTTJ dan bertambahnya panjang JTTS. Sylvi J. Gani, Direktur Pembiayaan dan Investasi PT SMI yang bekerjasama dengan Departemen Keuangan dalam membiayai pembangunan JTTS memaparkan temuan hasil riset dari tim riset ekonomi PT SMI, bahwa pembangunan JTTS akan memberikan efek berganda terhadap output dalam perekonomian, yaitu 1,7 kali biaya konstruksi dan pendapatan pada masa operasional proyek. Hasil riset yang sama menyebutkan dampak output per tahun karena pembangunan JTTS setara dengan 2,2% Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) di Pulau Sumatera. Dampak lainnya terhadap penyerapan tenaga kerja, setara dengan 2,4% tenaga kerja di Pulau Sumatera (<https://www.kemenkeu.go.id/>).

Di Pulau Jawa sendiri, melihat pertumbuhan ekonomi semua provinsi yang segera pulih setelah sempat mengalami minus saat pandemi Covid-19, memperkuat keyakinan penulis akan dampak pembangunan jalan tol di masa depan. Pertumbuhan ekonomi positif tampak segera diraih kembali setelah pemerintah menghentikan "Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM)." Seperti ditunjukkan pada tabel di bawah ini, angka pertumbuhan hingga triwulan 1-2023 menunjukkan angka positif. Sekali lagi, harapan pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi, diprediksi mengalami eskalasi setelah kawasan-kawasan industri baru beroperasi.

**Laju Pertumbuhan Ekonomi Provinsi-Provinsi di Pulau Jawa
(2019-2023)**

| Provinsi | Tahun | | | | |
|-------------|-------|-------|------|------|----------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 (Triwulan I) |
| DKI Jakarta | 5,82 | -2,39 | 3,56 | 5,25 | 4,95 |
| Banten | 5,26 | -3,39 | 4,49 | 5,03 | 4,68 |
| Jawa Barat | 5,02 | -2,52 | 3,74 | 5,45 | 5,00 |
| Jawa Tengah | 5,36 | -2,65 | 3,33 | 5,31 | 5,04 |
| Jawa Timur | 6,59 | -2,67 | 5,58 | 5,15 | 5,31 |

Sumber; Sistem Informasi dan Manajemen Data Dasar Regional, (2022)

Karena itu, pembangunan JTTJ dan JTTS adalah peluang bagi masyarakat dan investor untuk berinovasi dan berkreasi. Lihat, misalnya, kawasan industri baru di Pulau Jawa. Kawasan industri yang merupakan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) tersebut, tidak hanya ada di Jawa Tengah (Batang dan Kendal), tetapi dibangun juga di Jawa Timur (KEK Gresik) dan Banten (Kawasan Industri Balaraja). Sekali lagi, itu baru beberapa tahun terakhir. Mudah membayangkan yang akan terjadi selanjutnya dan di masa depan.

Dampak pembangunan JTTJ dan JTTS tidak hanya akan berdampak pada wilayah yang ada di sekitar jalan tol. Infrastruktur fisik tersebut juga akan menimbulkan spillover effect (dampak meluap) pada wilayah lain. Sumber daya yang dibutuhkan industri-industri baru tidak akan dapat dicover sendiri oleh daerah tempat industri berada. Ketersediaan bahan baku, tenaga kerja dan sumber daya lain, membutuhkan dukungan daerah lain. Dan, hal itu pasti menjadi lebih mudah karena hubungan atau interkoneksi antar wilayah yang menjadi seperti bejana yang saling berhubungan, seperti yang disampaikan penulis di atas.

Karena itu, pertumbuhan ekonomi di semua daerah dan pemerataan ekonomi yang sejak lama diidamkan di Indonesia, tinggal menunggu waktu. *Leverage* untuk itu, melalui pembangunan Jalan Tol Trans Jawa, Jalan Tol Trans Sumatera, dan segera menyusul di pulau-pulau lain, seperti Kalimantan dan Sulawesi, sudah dipilih oleh pemikir strategik.

Penutup

Kesimpulan

Pembangunan Jalan Tol Trans Jawa (JTTJ) dan Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS) yang sangat gencar sejak tahun 2015, merupakan salah satu fenomena menarik di Indonesia. Kemenarikan, tentu saja bukan karena panjang jalan tol yang berhasil

dibangun jauh melebihi panjang ruas tol yang dibangun sejak puluhan tahun sebelumnya, namun karena dampak strategis yang akan dihasilkan hingga jauh di masa depan. Pembangunan JTTJ dan JTTS, tidak berlatar belakang keinginan mengedepankan pembangunan infrastruktur di Indonesia, tetapi lebih pada daya pikir strategik menemukan *leverage* yang mampu menghasilkan *multiplier effect* merealisasi cita-cita pertumbuhan dan pemerataan ekonomi.

Penulis menemukan jejak pemikiran strategik melalui studi dampak yang sudah terjadi setelah JTTJ tersambung dari ujung Barat hingga (sementara) sampai Probolinggo. Sejumlah kawasan industri kini dibangun di sepanjang Pulau Jawa, karena didorong kemudahan akses untuk menyediakan bahan baku dan mendistribusikan hasil produksi setelah daerah-daerah tersambung seperti bejana saling berhubungan. Walaupun dampak dari pemikiran strategik tersebut tidak dapat dilihat semua terealisasi saat ini, tapi capaian pembangunan di daerah beberapa tahun ini, seperti berlangsungnya pembangunan kawasan industri dan pertumbuhan tempat tujuan atau spot pariwisata, meneguhkan keyakinan bahwa di masa depan masyarakat akan menikmati tersedianya banyak lapangan kerja, meningkatnya pendapatan keluarga, hingga terjadinya pemerataan ekonomi.

Pertumbuhan ekonomi di semua daerah dan pemerataan ekonomi yang sejak lama diidamkan di Indonesia, tinggal menunggu waktu. *Leverage* untuk itu sudah dipilih dengan tepat oleh para pemikir strategik.

Keterbatasan Penelitian

Penulis sangat menyadari bahwa penelitian ini bukan sebuah analisis deskripsi yang final. Masih banyak data yang perlu digali lebih dalam dan detail, sehingga perlu dilakukan penelitian-penelitian lain. Namun, walaupun umumnya penelitian kualitatif tidak dapat digeneralisasi, gambaran yang disampaikan di atas tampaknya *transferable* dan mampu menjelaskan fenomena perkembangan ekonomi yang terjadi sebagai dampak pembangunan jalan tol yang menghubungkan berbagai daerah di Pulau Jawa dan Pulau Sumatera, serta Jalan Tol Trans Kalimantan yang sedang dibangun.

Daftar Pustaka

- Aaron K. Olson, B. K. S. (2015). *Leading with Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight, Drive Change and Get Result*. John Wiley & Sons.
- Aniek Hindrayani. (2010). *Manajemen Operasi*. Yogyakarta: Pohon Cahaya.
- Arnaud Chevallier. (2017). Strategic Thinking In Complex Problem Solving. In *Oxford*

- University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof>.
- Atack, J., Bateman, F., Haines, M., & Margo, R. A. (2010). Did Railroads Induce or Follow Economic Growth?: Urbanization and Population Growth in the American Midwest, 1850-1860. *Social Science History*, 34(2), 171–197, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/40587344>.
- Banerjee, A., Duflo, E., & Qian, N. (2012). On the Road: Access to Transportation Infrastructure and Economic. In *NBER working paper*, (No. NBER Working Papers 17897). Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w17897>.
- Chen, S., & He, X. (2015). Road to success? The Effects of Road Toll on Economic Growth in China. *Applied Economics Letters*, 22(2), 158–162, <https://doi.org/10.1080/13504851.2014.931913>.
- Cooper, D. R. & P. S. S. (2014). *Business Research Methods*. Retrieved from <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=428839>.
- Drejer, A. (2006). Strategic Innovation: A New Perspective On Strategic Management. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 143–147, <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/10775730610618756>.
- Edward de Bono. (1991). *Penerapan Pola Berpikir Lateral*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Elfaki, K. E., Handoyo, R. D., & Ibrahim, K. H. (2021). The Impact of Industrialization, Trade Openness, Financial Development, and Energy Consumption on Economic Growth in Indonesia. *Economies*, 9(4), <https://doi.org/10.3390/economies9040174>.
- Garavan, T. N., & Mcguire, D. (2001). Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144–164. <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>.
- Guy Michaels. (2008). The Effect of Trade on the Demand for Skill: Evidence from the Interstate Highway System. *The Review of Economics and Statistics*, 90(4), 683–701. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/40043108> .
- Hamel, G. & C. K. P. (2005). Strategic Intent.pdf. *Harvard Business Review*. Retrieved from https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwj4-e6R_YL_AhUAAAAAHQAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fmotamem.org%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F09%2FHamel-and-Prahalad-1989-STRATEGIC-INTENT.pdf&psig=AOvVaw3nWtjWQbQU-rHMU4hCaSmW&ust=1684640511974906.

- Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning? *Long Range Planning*, 31(3), 481–487. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80015-0).
- Hungar, J. David, dan T. L. W. (2014). *Manajemen Strategis* (Terjemahan Julianto Agung, Ed.). Yogyakarta: Andi.
- Hussey, D. (2001). Creative Strategic Thinking and The Analytical Process: Critical Factors For Strategic Success. *Strategic Change*, 10(4), 201–213, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1002/jsc.537>.
- Ingrid Bonn. (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336–354, <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01437730510607844>.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120–129. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)00098-8).
- Lowney, C. (2003). *Heroic Leadership*. Chicago: Loyola Press.
- Lukas Oktavianus Maruli Manalu &, H. H. (2007). *Formulasi Strategi Bisnis PT Interbat; Aplikasi Resource-Based View* (Universitas Gajah MAda). Retrieved from http://etd.repository.ugm.ac.id/home/detail_pencarian/36556.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Mintzberg, Henry*, 107–114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy Safari Wilds of Strategic Management. In *Free Press*. Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/bios/simon051/98009694.html>.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of Leadership Skills: Experience and Timing. *Leadership Quarterly*, 11(1), 87–114. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00044-2).
- Näsi, J. (1991). *Arenas of Strategic Thinking*. Retrieved from <https://www.worldcat.org/title/arenas-of-strategic-thinking/oclc/926008430>
- Nwogo, J. E., Orji, J. O. (2019). Appraisal of the Impact of Industrialization on Economic Growth in Nigeria. *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 10(5), 42–53. <https://doi.org/10.9790/5933-1005014253>.
- Peter M. Senge. (1990). *The Fifth Discipline*. Sydney: Random House.
- Prasetyo, S. A., & Djunaedi, A. (2019). Perubahan Perkembangan Wilayah Sebelum dan Sesudah Pembangunan Jalan Tol. *Jurnal Litbang Sukowati: Media Penelitian Dan Pengembangan*, 3(1), 61–74. <https://doi.org/10.32630/sukowati.v3i1.98>.
- Stephoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic Thinking and Decision

Making: Literature Review. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238–250.
<https://doi.org/10.1108/17554251111152261>.

Sumaryoto. (2010). Dampak Keberadaan Jalan Tol Terhadap Kondisi Fisik, Sosial, dan Ekonomi Lingkungannya. *Journal of Rural and Development*, 1(2), 161–168, Retrieved from <https://jurnal.uns.ac.id/rural-and-development/article/view/23808>.