

# MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS TAKSI CITRA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN DENGAN TAKSI ONLINE DI KOTA MALANG

**Joshua Raymond Tana' Rantetoding**

**Rofiaty**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Brawijaya

Malang

*Email: ozrantmita@gmail.com*

## **ABSTRACT**

*This study aims to identify and analyze the strategic model of Citra Taxi's decision making in the face of competition with Online Taxis in Malang City. This study belongs to the category of case study research. The data source used in this study is the primary obtained from the results of interviews with the management of the Citra and secondary taxis. The technique of collecting data with interviews and by using qualitative analysis methods. In this study, the theory of decision-making from Mintzberg & Theoret (1976) is a theory used to find out and analyze strategic decisions of Citra Taxi in the face of competition with online taxis. The results of this study are the Strategic decision-making process carried out by Taksi Citra in the face of competition with online taxis. The conclusion of this study, the Taxi Taxis strategic decision making model starts from (1) the recognition stage which is the decrease in monthly income from the Citra Taxi in 2016, (2) the diagnostic stage is to discuss the problem in depth, (3) the solution seeker with the problem, (4) the design phase of the solution that is from the solution that has been searched then modified and produces 6 alternatives, (5) the screening stage where the manager submits the results of the relevant meeting 6 alternatives to online taxis to the leader and approved by the leader, (6) stage evaluation is to discuss alternatives that are already running, (7) authorization, ie the leader is in control to decide and the first alternative is to make the My Citra application decided not to proceed.*

**Keywords: Decision Making Process, Strategy Implementation, Strategic Decision**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis model pengambilan keputusan strategis Taksi Citra dalam menghadapi persaingan dengan Taksi *Online* di Kota Malang. Penelitian ini termasuk kategori penelitian studi kasus. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu primer diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak manajemen Taksi Citra dan sekunder. Teknik pengumpulan data dengan wawancara dan dengan menggunakan metode analisis kualitatif. Dalam penelitian ini, teori pengambilan keputusan dari Mintzberg & Theoret (1976) merupakan teori yang digunakan untuk mengetahui dan menganalisis pengambilan keputusan strategis Taksi Citra dalam menghadapi persaingan dengan taksi *online*. Hasil penelitian ini yaitu proses pengambilan keputusan Strategis yang dilakukan Taksi Citra dalam menghadapi persaingan dengan taksi *online*. Kesimpulan dari penelitian ini, model pengambilan keputusan strategis Taksi Citra dimulai dari (1) tahap recognition yaitu menurunnya pendapatan bulanan dari Taksi Citra pada tahun 2016, (2) tahap diagnosa ialah membahas permasalahan secara mendalam, (3) tahap pencari solusi yaitu mencari solusi sesuai dengan permasalahan, (4) tahap design solusi yaitu dari solusi yang sudah dicari kemudian dimodifikasi dan menghasilkan 6 alternatif, (5) tahap screening yaitu manajer melakukan pengajuan hasil rapat terkait 6 alternatif menghadapi taksi *online* kepada pimpinan dan disetujui oleh pimpinan, (6) tahap evaluasi yaitu membahas alternatif yang sudah berjalan, (7) otorisasi yaitu pimpinan memegang kendali untuk memutuskan dan alternatif pertama yaitu pembuatan aplikasi *My Citra* diputuskan untuk tidak dilanjutkan.

**Kata Kunci: Proses pengambilan keputusan, Implementasi strategi, Keputusan strategis**

## PENDAHULUAN

Pada tahun 2010-2011 mulai munculnya bisnis e-commerce dalam sektor layanan transportasi yang kita sebut pada saat ini yaitu transportasi *online*. Dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun terakhir, pilihan terhadap sarana transportasi darat semakin beragam di Indonesia. Sebagai contoh, di kota-kota besar seperti Jakarta, Surabaya, Medan dan Makassar, konsumen yang terdiri dari penduduk lokal maupun pendatang menunjukkan kebutuhan akan transportasi yang serba praktis, aman dan nyaman. Menurut Zakaria (2013), alat transportasi pada umumnya bertujuan untuk memperlancar kegiatan masyarakat. Setiap perusahaan berusaha memberikan pelayanan yang terbaik dengan fasilitas yang memadai bagi konsumennya demi mendapat pelanggan tetap. Melihat betapa pentingnya transportasi yang digunakan masyarakat untuk menuju tempat tujuannya dan memilih transportasi yang sesuai dengan kondisi jarak dan biaya yang diperlukan, maka sebagian besar masyarakat masih memilih angkutan umum untuk memenuhi sesuai kebutuhan mobilitasnya.

Sebelum hadirnya transportasi *online*, angkutan umum di Indonesia khususnya sarana transportasi darat memiliki beberapa peraturan dan cara dalam penggunaan sarana angkutan umum. Untuk angkutan umum milik pemerintah seperti angkot, metromini, dan sarana transportasi lainnya, konsumen masih harus menunggu ditempat pemberhentian tertentu sesuai dengan tempat yang dibuat oleh masing-masing angkutan umum milik pemerintah sebagai tempat penjemputan penumpang. Untuk angkutan umum milik swasta seperti taksi, konsumen dapat memesan angkutan tersebut dan melakukan perjanjian atau kesepakatan untuk menentukan tempat penjemputan melalui telepon atau melalui *stand* khusus yang dibuat sendiri oleh angkutan umum milik swasta dengan persetujuan beberapa pihak untuk di beberapa tempat seperti bandara, terminal, stasiun. Dalam sistem pembayaran baik dari angkutan umum milik pemerintah maupun angkutan umum milik swasta, konsumen harus membayar ditempat/ tunai sesuai dengan tarif yang sudah ditentukan.

Seiring dengan berjalannya waktu, hadirilah transportasi berbasis *online*. Sistem yang ditawarkan cenderung lebih memudahkan konsumen. Kemudahan ini dapat dilihat dari hadirnya sebuah aplikasi yang dibuat oleh perusahaan transportasi *online*. Aplikasi ini diisi dengan fitur-fitur yang memudahkan konsumen

untuk digunakan. Salah satu fitur dalam aplikasi ini, konsumen dapat melakukan pemesanan sesuai kategori angkutan yang diinginkan. Sistem pembayaran dapat dilakukan dengan memberi uang tunai (*cash*) atau pun dengan menggunakan uang virtual (*cashless*) yang disediakan oleh perusahaan transportasi *online* dan didalam aplikasi tersebut, konsumen juga dapat mengetahui estimasi biaya yang harus dikeluarkan untuk menggunakan jasa transportasi tersebut. Dilihat dari cara pemesanan, dengan adanya aplikasi ini, konsumen dapat langsung berkomunikasi dengan *driver* tanpa harus melalui operator. Untuk tempat penjemputan, konsumen pun dapat menentukan lokasi penjemputan.

Dengan kehadiran e-commerce, Taksi Citra merupakan salah satu pihak angkutan umum yang merasa terganggu dengan kemunculan taksi online dan merupakan salah satu jenis perusahaan taksi konvensional yang beroperasi di Kota Malang. Taksi Citra juga turut mengalami penurunan baik dari operasional dan permintaan konsumen. Hal tersebut membuat pimpinan dari Taksi Citra untuk segera mengambil keputusan untuk permasalahan yang terjadi.

Pengambilan keputusan merupakan proses yang berlangsung dalam suatu kelompok ketika kelompok tersebut ingin melakukan satu kegiatan atau memecahkan masalah, terdapat satu kesadaran dan ketelitian dari masing-masing individu dalam mengambil keputusan. Syamsi (1995) menyebutkan bahwa pengambilan keputusan adalah tindakan pimpinan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya dengan melalui pemilihan satu dari alternatif- alternatif yang memungkinkan. Lebih lanjut Siagian (Syamsi, 1995) menerangkan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan paling tepat. Dalam pengambilan keputusan juga memiliki berbagai keputusan oleh level manajemen yang dibagi menjadi tiga kategori yaitu keputusan strategis yang berarti keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak dalam sebuah perusahaan. Kemudian keputusan taktis yang berarti keputusan yang dibuat oleh manajemen menengah dan keputusan operasional merupakan keputusan yang dibuat oleh tingkat manajemen yang paling bawah.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Strategi

Rangkuti (2013), berpendapat bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Strategi dari sebuah perusahaan membentuk sebuah *master plan* yang menyeluruh yang menyatakan bagaimana perusahaan tersebut mencapai misi dan sasarannya. *Master plan* tersebut akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalisir kerugian kompetitif. Perusahaan - perusahaan bisnis pada umumnya mempertimbangkan tiga tipe strategi (Wheelen dan Hunger, 2015 :13) :

1. Strategi Korporat yang menjelaskan arah keseluruhan perusahaan dalam hal sikap perusahaan terhadap pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis perusahaan serta lini produk.
2. Strategi Bisnis yang biasanya berlangsung di dalam unit bisnis atau level produk dan menekankan pada pengembangan dari posisi kompetitif sebuah produk atau jasa perusahaan dalam segmen pasar yang dilayani oleh unit bisnis perusahaan tersebut.
3. Strategi fungsional adalah sebuah pendekatan yang dilakukan oleh manajemen fungsional untuk mendapatkan sasaran perusahaan dan unit bisnis dan sebuah strategi untuk memaksimalkan produktivitas sumber daya. Perusahaan bisnis menggunakan ketiga tipe strategi ini secara berkesinambungan.

### Taksi Konvensional

Pengertian taksi konvensional adalah salah satu alternatif alat transportasi darat dilengkapi dengan argometer yang banyak diminati oleh masyarakat. Jasa taksi dapat digunakan oleh masyarakat dengan cukup mudah. Masyarakat dapat memesan jasa taksi dengan memanggil taksi secara langsung di jalan, menelepon operator taksi, hingga sms.

### Taksi Online

Pengertian taksi online tidak jauh beda dengan taksi konvensional tetapi yang membedakan pada taksi online grab atau Go car adanya alih teknologi yang berupa aplikasi layanan transportasi guna meningkatkan kesejahteraan pekerja di sektor informal.

### Model Pengambilan Keputusan

Menurut Prawirosentono dan Primasari (2014), dalam pengambilan keputusan terdapat 3 unsur, yaitu:

1. *Available Alternatives*,
2. *State of Nature*,
3. *Pay Off*

Menurut Mintzberg dan Theoret (1976), proses dari pengambilan keputusan terbagi menjadi 3 fase yaitu, identifikasi, pengembangan, dan pemilihan. Setiap fase berkaitan dan membentuk suatu proses yang dinamakan model pengambilan keputusan strategis secara umum.

Dalam setiap fase pengambilan keputusan strategis terdapat beberapa tahapan, berikut uraian tahapan dari tiap fase dalam model pengambilan keputusan strategis yang dilakukan oleh perusahaan:

1. Fase Identifikasi, meliputi tahap *recognition* atau pengenalan dan diagnosa.
  - Tahap *recognition*/ pengenalan, yaitu tahap kita mengenal terjadinya masalah, peluang, atau krisis. Pengambilan keputusan peluang seringkali berdasarkan ide seorang individu berdasarkan rangsangan tunggal, mungkin ide itu hanya berhenti di pikiran saja sampai akhirnya orang tersebut berada di posisi yang tepat untuk melakukan tindakan atas ide tersebut. Keputusan terhadap krisis biasanya juga disebabkan oleh rangsangan tunggal yang hadir secara tiba-tiba dan mendesak, juga memerlukan tindakan yang segera, contohnya adalah kebakaran atau kebangkrutan. Sedangkan keputusan atas suatu masalah terjadi atas rangsangan berkali-kali dan pengambil keputusan biasanya melihat keadaan dahulu sebelum bertindak. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mintzberg (2006) fenomena yang menarik yaitu pengambilan keputusan kemungkinan enggan untuk bertindak atas masalah ketika dia tidak melihat solusi yang jelas, sama seperti dia akan ragu menggunakan ide baru yang tidak berhubungan dengan masalah itu. Tapi ketika sebuah peluang sesuai dengan masalah yang terjadi, lebih memungkinkan seorang manajer untuk memulai tindakan pengambilan keputusan.
  - Tahap Diagnosa, ini adalah tahap yang dilakukan setelah tahap pengenalan masalah, yaitu dengan cara mengumpulkan saluran informasi dari isu-isu yang ada dan membuat

hipotesa. Sebagian besar perusahaan melakukan tahap diagnose dengan informal/implisit. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mintzberg (2006) dari 25 kasus terdapat 11 kasus yang melakukan diagnose secara informal/ implisit dalam kata lain tidak dilaporkan. Kehati-hatian dalam membuat diagnose adalah salah satu factor orang Jepang dikenal baik dalam hal ini oleh para pengambil keputusan dari Amerika.

2. Fase Pengembangan, kunci dari proses pengambilan keputusan adalah segala aktivitas mengembangkan satu atau lebih solusi untuk menyelesaikan masalah dan krisis, atau untuk mengeksplorasi peluang. Fase pengembangan digambarkan dengan 2 tahap umum yaitu mencari (*search routine*) dan merancang (*design routine*).

- *Search routine*, dalam proses pencarian terbagi kedalam 4 tipe, yaitu (1) *memory search* yaitu pencarian data perusahaan, data individu, dan data bentuk kertas (2) *passive search*, yaitu menunggu alternatif solusi spontan yang muncul (3) *trap search*, yaitu menggunakan para pencari solusi untuk memunculkan alternatif, seperti membiarkan pemasok tahu jika perusahaan mencari persediaan (4) *active search*, adalah pencarian alternatif secara langsung, baik mencari di area yang luas maupun lebih fokus ke area yang lebih sempit.
- *Design routine*, ada 2 jenis, yaitu solusi yang dibuat dan solusi yang dimodifikasi. Yana mana proses pertama diawali dengan pencarian dari berbagai alternatif yang ada, lalu desain dilakukan untuk memodifikasi alternatif tersebut.

3. Fase Pemilihan/ Seleksi, yaitu dengan tiga cara pembentukan seleksi, yaitu dengan penilaian pembuat keputusan berdasarkan pengalaman/intuisi bukan logika, dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis, dan dengan tawar menawar saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dan semua maneuver politik yang ada. Lalu keputusan diterima secara formal dan otorisasi dapat dilakukan.

- *Screening routine*, skrining dilakukan untuk mencocokkan kesesuaian alternative yang belum pernah dilakukan sebelumnya dan untuk mengurangi beberapa pilihan alternative yang dapat disimpan, yang nantinya akan diolah oleh pengambil keputusan saat mendesak.

➤ *Evaluation routine*, dibedakan menjadi 3 model, yaitu penilaian, tawar - menawar, dan analisis. Penilaian dilakukan oleh individu atas perkiraan secara pribadi sesuai dengan prosedur yang mungkin tidak bisa dia jelaskan. Sedangkan tawar-menawar dilakukan oleh keputusan kelompok untuk mencapai penyelesaian masalah, didasarkan dari masing-masing penilaian individu. Lalu analisis adalah deskripsi dari evaluasi atas fakta yang dilakukan oleh para pimpinan lalu diikuti oleh manajer bawah dengan melakukan penilaian atau tawar-menawar.

➤ Otorisasi, dilakukan oleh pimpinan ketika keputusan seorang individu tidak dapat menjalankan dan melakukan tindakan lebih lanjut untuk organisasi. Keputusan harus mengikuti birokrasi dan disetujui disetiap hierarki yang ada dan mungkin juga pihak di lingkungan dapat memblokir keputusan tersebut. Biasanya, otorisasi dilakukan untuk solusi akhir, tapi penelitian terdahulu juga menemukan perusahaan yang melakukan otorisasi di awal atau saat proses pengembangan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan transportasi khususnya taksi konvensional di Kota Malang, yaitu pengguna menengah keatas dengan usia muda dan dewasa, yaitu perusahaan Taksi Citra Perdana Kendedes. Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan Taksi Citra yang terletak di jalan Bunga Merak No. 2. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha mendapatkan informasi dari pihak manajer, karyawan, dan pengemudi yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan strategis yang dilaksanakan oleh Taksi Citra dalam menghadapi persaingan dengan taksi *online*. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti ialah wawancara. Instrument penelitian yang digunakan ialah: pedoman wawancara, dan alat dokumentasi.

## HASIL PENELITIAN

### Model Pengambilan Keputusan Strategis Taksi Citra dalam Menghadapi Persaingan dengan Taksi Online

Dalam model pengambilan keputusan strategis Taksi Citra dalam menghadapi persaingan dengan taksi *online*, model pengambilan keputusan strategis dibagi menjadi 3 tahapan yaitu:

- Tahap identifikasi yang terdiri dari:
  - Recognition
  - Diagnosa
- Tahap pengembangan yang terdiri dari:
  - Pencarian solusi
  - Design solusi
- Tahap seleksi yang terdiri dari:
  - Screening
  - Evaluasi
  - Otorisasi

### **Tahap Identifikasi**

Sebelum mulai berkembangnya *e-transport* yaitu hadirnya dan beroperasinya taksi *online* di Kota Malang, Taksi Citra merupakan salah satu taksi berbasis konvensional yang memiliki unit taksi terbanyak di Kota Malang. Melihat dari perkembangan pariwisata di Malang yang meningkat khususnya Batu, Taksi Citra melakukan perencanaan ekspansi dengan menambahkan unit taksi berjumlah 40 unit khusus di area Batu.

Dari semua unit Taksi Citra yang sudah beroperasi, permintaan konsumen masih lebih banyak, sehingga Taksi Citra masih perlu untuk menambah unit taksi. Jumlah rata-rata permintaan atau *order* via Telpon dari konsumen terhadap Taksi Citra pada hari Sabtu atau Minggu berada di kisaran 1.300-1.500 *order*. Besar permintaan konsumen terhadap Taksi Citra tidak lepas dari *quality service* Taksi Citra itu sendiri. *Quality service* yang dimaksud antara lain waktu penjemputan penumpang; kebersihan kendaraan; penetapan harga yang masih menggunakan argometer; dan keramahan pengemudi.

Dari sudut pandang pengemudi Taksi Citra, kondisi sebelum hadirnya taksi *online* merupakan kondisi terbaik dari Taksi Citra ini sendiri. Hal dapat dilihat dari surplusnya jumlah setoran yang biasanya disetor oleh para pengemudi Taksi Citra dan disaat taksi *online* belum menginjak kakinya untuk berbisnis di Kota Malang hampir setiap hari semua kendaraan yang dipakai oleh Taksi Citra dapat dioperasikan secara optimal.

Pak Sugiarto selaku narasumber dalam penelitian ini juga bahwa mengatakan bahwa sebelum masuknya taksi *online*, setoran yang diberikan kepada perusahaan dari pengemudi sebagian besar dapat tertutup yang dikarenakan permintaan konsumen terhadap Taksi Citra yang masih sesuai dengan target.

Kemudian awal mula Taksi Citra mulai mengenal masalah ialah pada awal tahun 2016 dengan hadirnya taksi *online* di Kota Malang yang membawa banyak pengaruh bagi kalangan taksi

konvensional khususnya Taksi Citra. Taksi Citra mengalami banyaknya penurunan pada unit operasional pada Taksi Citra yang beroperasi sehingga Taksi Citra harus melakukan penjualan khususnya pada unit taksi yang berusia lebih dari sepuluh tahun. Dan saat ini Taksi Citra memiliki unit taksi berjumlah 111 unit dan 40 unit khusus di area Batu.

Dengan dilakukannya penjualan unit taksi, menurut Pak Harmaji selaku Manajer umum, Taksi Citra juga mengalami penurunan order perharinya dengan rata-rata order per hari sekitar 220 order.

Dari penurunan order tersebut, menurut Pak Harmaji selaku manajer umum Taksi Citra, Taksi Citra mengalami penurunan jumlah pendapatan sampai 50% dibandingkan pendapatan saat sebelum adanya taksi *online*.

Penurunan ini juga tidak disanggah atau berbeda jawaban dengan para pengemudi Taksi Citra, mereka malah beranggapan bahwa peristiwa ini lebih parah dibandingkan peristiwa yang terjadi pada krisis moneter tahun 1998. Penurunan permintaan yang dibarengi dengan menurunnya setoran yang membuat para pengemudi beranggapan bahwa era saat ini semenjak masuknya taksi *online* di Kota Malang merupakan era terkrisis. Hal ini dikemukakan langsung oleh Bapak Sugiarto dalam sesi wawancara.

Dengan terjadinya hal seperti ini membuat manajer dan seluruh manajemen departemen Taksi Citra untuk menganalisis lebih mendalam mengenai permasalahan yang dialami oleh Taksi Citra yaitu mencari penyebab Taksi Citra kalah bersaing dengan taksi *online* yang baru beroperasi di Kota Malang.

### **Tahap Pengembangan**

Dari permasalahan tersebut, Manajer langsung melakukan rapat informal untuk membahas permasalahan ini dan diikuti oleh semua departemen yang ada. Dalam rapat tersebut membahas mengenai permasalahan yang terjadi saat itu dan mencari solusi agar dapat mengatasi dan menghadapi persaingan dengan taksi *online*. Berikut ini merupakan solusi yang diberi para manajemen departemen Taksi Citra yang kemudian akan dilaporkan kepada pimpinan dan kemudian diputuskan oleh Pimpinan terkait alternative apa saja yang akan dipakai oleh Taksi Citra dalam menghadapi persaingan dengan taksi *online*. Pengambilan langkah-langkah tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

- Pembuatan aplikasi My Citra

- Bekerja sama dengan GO-CAR (GO-JEK Kota Malang)
- Bekerja sama dengan GRAB (GRAB Kota Malang)
- Sosialisasi program “Tanpa tarif minimal”
- Membuat paket jalan-jalan Full Day bersama Citra Taxi dengan tarif khusus
- Menyediakan kendaraan plat hitam untuk rental selain taksi

### Tahap Seleksi

Dalam tahap ini membahas tentang keputusan yang diambil oleh pimpinan terkait alternative-alternatif yang ada yang dimiliki dan sudah dirundingkan oleh manajer beserta para manajemen departemen lainnya untuk menghadapi persaingan dengan taksi *online*.

Setelah adanya pelaporan yang diberikan oleh Manajer kepada pimpinan Taksi Citra, Pimpinan Taksi Citra memutuskan untuk mengimplementasikan atau melaksanakan semua alternative yang ada dan memungkinkan untuk Taksi Citra dapat berkembang dalam mengatasi persaingan dengan taksi *online*. Berikut ini merupakan implementasi dari alternative-alternatif yang dimiliki Taksi Citra:

**Tabel 1 Alternatif-alternatif pada Taksi Citra**

| No | Tanggal       | Alternatif   | Keterangan                 |
|----|---------------|--|----------------------------|
| 1  | Agustus 2016  | Pembuatan aplikasi My Citra  | Proyek ini tidak berlanjut |
| 2  | Agustus 2017  | Bekerja sama dengan GO-CAR (GO-JEK Kota Malang)                            | Masih berlanjut            |
| 3  | Agustus 2017  | Bekerja sama dengan GRAB (GRAB Kota Malang)                                | Masih berlanjut            |
| 4  | Februari 2018 | Sosialisasi program “Tanpa tariff minimal”                                 | Masih berlanjut            |
| 5  | November 2018 | Membuat paket jalan-jalan Full Day bersama Citra Taxi dengan tariff khusus | Masih berlanjut            |
| 6  | November 2018 | Menyediakan kendaraan plat hitam untuk rental selain taksi                 | Masih berlanjut            |

Sumber: Data diolah 2019

Langkah-langkah yang diambil Taksi Citra untuk merespon hadirnya taksi *online* antara lain dipertengahan bulan Agustus tahun 2016, Taksi Citra membuat aplikasi pemesanan yaitu My Citra, namun beriringnya waktu aplikasi tersebut tidak dapat bertahan lama dikarenakan adanya keterbatasan anggaran khususnya anggaran untuk

promo ke konsumen yang menyebabkan turunnya minat awal konsumen untuk mengakses aplikasi tersebut.

Kemudian dibulan Agustus tahun 2017 seiring dengan maraknya GO-JEK *Online* khususnya Go-Car, Taksi Citra telah menjalin kerjasama dengan GO-CAR. Dan ditahun yang sama Taksi Citra juga membangun kerjasama dengan GRAB untuk meningkatkan pendapatan Taksi Citra. Lewat kerja sama ini, sopir-sopir taksi Citra bias mendapatkan pelanggan lewat fitur layanan Go-Car maupun Grab. Armada yang digunakan ialah sekitar 50 armada.

Proses awal terjadinya kerjasama antara Taksi Citra dengan pihak transportasi *online* ialah pada awalnya beberapa sopir dari Taksi Citra sudah memanfaatkan aplikasi secara diam-diam tanpa sepengetahuan pihak manajemen Taksi Citra. Karena hal tersebut, Direktur Taksi Citra, Bapak Rudy memutuskan untuk melakukan mitra atau kerjasama dengan pihak transportasi *online*. Ketika Direktur Taksi Citra sudah ingin melakukan kerjasama atau memanfaatkan layanan aplikasi, datanglah perwakilan dari salah satu perusahaan transportasi *online*. Melihat dari tawaran yang diberikan oleh salah satu perusahaan transportasi *online* tersebut Taksi Citra berpikir selama hal tersebut tidak mengganggu atau membebani perusahaan kenapa tidak untuk dilanjutkan. Dan mulai saat itulah Taksi Citra mulai membangun kerjasama dengan pihak transportasi *online* lainnya. Dari segi bentuk kompensasi yang diberikan khususnya dari GO-JEK, Sementara keuntungan dari pengguna aplikasi itu masuk ke sopir taksi dan GO-JEK Indonesia. Pemasukan yang diterima Taksi Citra hanyalah dari setoran harian dari sopir. Jumlahnya pun bervariasi, antara Rp. 250.000,- sampai Rp. 300.000,- per harinya. Tergantung pada armadanya. Kerja sama ini memberi keuntungan tambahan kepada sopir dari Taksi Citra untuk meningkatkan kesejahteraan sopir. Selain itu, di era *e-commerce* ini tentu Taksi Citra juga harus mengikuti tren *e-transport* yang sedang terjadi. Hal itu juga merupakan salah satu alasan mengapa Taksi Citra melakukan kerjasama kepada beberapa perusahaan transportasi *online* yang beroperasi di Kota Malang.

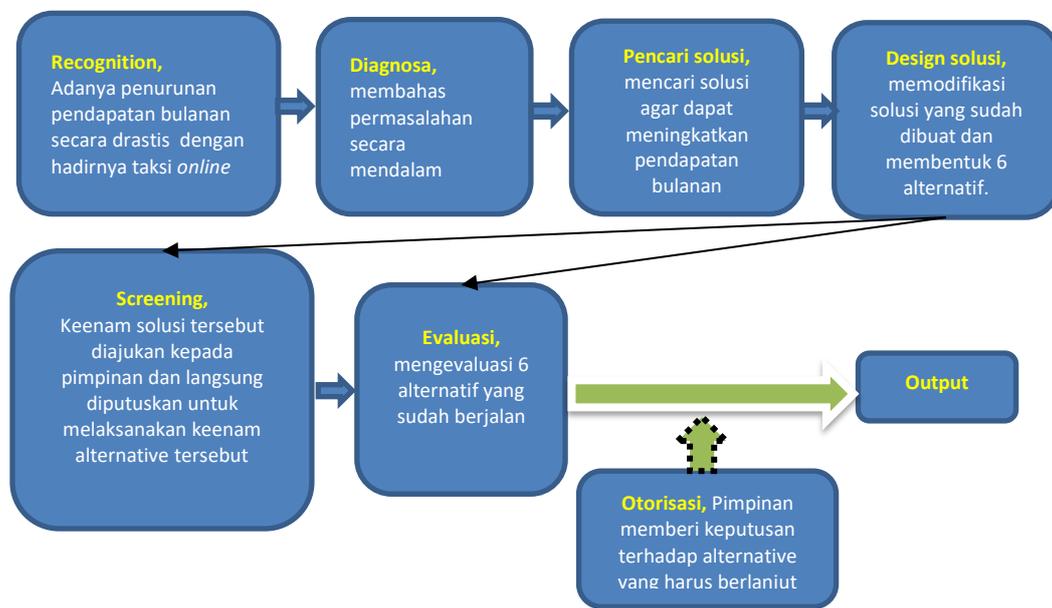
Menurut Pak Harmaji, dibulan Februari 2018 Taksi Citra juga mulai melakukan sosialisasi dengan system argometer yang sedikit berbeda dengan taksi konvensional lainnya yang beroperasi di Kota Malang. Argometer yang direncanakan oleh Taksi Citra yaitu dengan tanpa adanya tariff minimal dalam system pemakaian Taksi Citra, jadi

hanya sesuai dengan angka yang sudah tertera dalam argometer.

Pada bulan November 2018, menurut Pak Harmaji selaku Manajer utama, Taksi Citra juga membuat beberapa trobosan dengan membuat paket jalan *Full Day* bersama Taksi Citra dengan tariff yang sudah ditentukan, kemudian paket jalan-jalan Kota Malang/ Batu, Paket jalan-jalan ke Pantai Selatan, dan paket untuk berwisata ke Bromo, serta paket-paket lainnya.

Ditahun 2018 ini juga Taksi Citra berencana untuk menyediakan kendaraan plat hitam untuk melakukan rental dan membuka penawaran ke beberapa perusahaan program voucher kredit yang berarti pembayaran dilakukan diakhir, bias 1 minggu dan maksimal 1 bulan.

Setelah melalui 3 tahapan dalam pengambilan keputusan strategis, berikut ini merupakan Gambar model pengambilan keputusan strategis Taksi Citra dalam menghadapi persaingan dengan taksi *online*.



Sumber: Data diolah, 2018

**Gambar 1 Model Pengambilan Keputusan Strategis Taksi Citra dalam Menghadapi Taksi *Online***

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Pada tahap identifikasi, Taksi Citra baru mulai mengenal masalah dengan dimulai dari menurunnya pendapatan bulanan yaitu pada tahun 2016 yang disebabkan oleh hadirnya dan beroperasinya taksi *online* di Kota Malang yang memiliki harga yang lebih murah dan lebih mudah dalam mengakses.
2. Pada tahap pengembangan, manajer beserta manajemen departemen Taksi Citra mencari solusi untuk mengatasi persaingan dengan taksi *online*. Hasilnya terdapat 6 alternatif yang dapat dilakukan oleh Taksi Citra untuk menghadapi persaingan dengan taksi *online*.
3. Pada tahap seleksi, manajer mengajukan keenam alternatif yang sudah dirundingkan oleh para manajemen departemen Taksi Citra kepada pimpinan, dan pada saat itu juga pimpinan

langsung menyetujui keenam alternatif tersebut dan menghimbau untuk segera mengimplementasikannya.

4. Model Pengambilan keputusan Strategis yang di miliki Taksi Citra yang dirumuskan sesuai dengan teori Mintzberg & Theoret ialah sebagai berikut:

- **Recognition**

Adanya penurunan pendapatan bulanan secara drastis sebesar 50% yang dialami oleh Taksi Citra dimulai sejak tahun 2016.

- **Diagnosa**

Dari penurunan tersebut, seluruh departemen Taksi Citra melakukan pembahasan mengenai permasalahan secara mendalam turunya pendapatan bulanan secara drastis.

- **Pencari Solusi**

Pencarian solusi dilakukan melalui rapat rutin yang diikuti semua departemen

manajemen Taksi Citra untuk mencari solusi agar dapat meningkatkan pendapatan bulanan kembali seperti semula.

- **Design Solusi**

Adanya modifikasi terhadap solusi / alternatif dilakukan melalui rapat rutin dengan manajer dan kepala bagian departemen. Hasil dari rapat rutin tersebut ialah beberapa alternatif-alternatif yang dapat dilakukan Taksi Citra untuk menghadapi persaingan dengan taksi *online*. Alternatif-alternatif yang dimaksud ialah sebagai berikut:

1. Pembuatan aplikasi *My Citra*
2. Bekerja sama dengan GO-CAR (GO-JEK Kota Malang)
3. Bekerja sama dengan GRAB (GRAB Kota Malang)
4. Sosialisasi program “Tanpa tarif minimal”
5. Membuat paket jalan-jalan Full Day bersama Citra Taxi dengan tarif khusus
6. Menyediakan kendaraan plat hitam untuk rental selain taksi

- **Screening**

Dalam tahap ini, manajer melakukan pengajuan hasil rapat kepada Pimpinan setelah rapat rutin dan tahunan terkait alternative-alternatif yang ada dalam menghadapi persaingan dengan taksi *online* dan langsung diputuskan untuk melaksanakan keenam alternative tersebut

- **Evaluasi**

Melalui rapat evaluasi akhir tahun, dan bisa lewat rapat rutin. Dalam evaluasi ini pimpinan beserta seluruh departemen Taksi Citra mengevaluasi keenam alternatif yang sudah diimplementasikan.

- **Otorisasi**

Dari segi otorisasi, pimpinan Taksi Citra masih memegang penuh kendali untuk pengambilan keputusan terhadap 6 alternatif yang sudah berjalan. Terdapat 1 alternatif yang tidak berlanjut yaitu pada pembuatan aplikasi *My Citra*.

akan adanya otorisasi mengingat otorisasi tetap perlu dilakukan dalam kasus tertentu.

2. Peningkatan terhadap *service quality* harus tetap dilakukan oleh Taksi Citra dalam menghadapi persaingan, karena hal tersebut merupakan salah satu faktor kunci utama perebutan pasar dengan taksi *online*. *Service quality* yang dimaksud ialah pelayanan yang diberikan oleh pengemudi dari Taksi Citra untuk melayani konsumen. Dari cara berpakaian, cara berbahasa dan berperilaku agar tidak mengganggu konsumen.

## DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R., 2017, *Strategic Management*, England: Pearson.
- Finarsih, Eldining W. 2017. ‘Model Pengambilan Keputusan Strategis pada Perusahaan Media Radio Independent dan Group’, Skripsi. Universitas Brawijaya, Malang.
- Hariadi, Bambang, 2003, *Strategi Manajemen*. Jakarta: Bayumedia Publisher.
- Hunger, David K., Wheelen, Thomas L., 2003, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Iranda, Agung. 2014. ‘Pengambilan Keputusan Pemimpin Organisasi pada UKM yang Berprestasi UIN Sunan Kalijaga’, Skripsi. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Kompasiana. 2017. *Sejarah E-Commerce Indonesia*, viewed 19 Maret 2019, <https://www.kompasiana.com/www.bhinneka.com/59b25877085ea65943594dc2/sejarah-e-commerce-indonesia-apa-yang-telah-dan-akan-terjadi?page=all>
- Kotler P, dkk 2000. *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kuncoro, Mudrajat, 2006, *Strategi*, Jakarta: Erlangga
- Malang Times. 2017. *Dinas Perhubungan Kota Malang Terima Pengajuan Izin 50 Armada Taksi Online*, viewed 1 April 2019, <https://www.malangtimes.com/baca/22198/20171102/161834/dinas-perhubungan-kota-malang-terima-pengajuan-izin-50-armada-taksi-online>
- Malang Times. 2017. *Kasatlantas: Pengemudi Taksi Online Harusnya Menggunakan SIM A Umum*, viewed 1 April 2019,

## Saran

1. Bila dilihat dari tahap model pengambilan keputusan strategis yang dimiliki Taksi Citra, Taksi Citra sudah memiliki semua unsur yang terkandung dalam teori Mintzberg yaitu recognition, diagnosa, pencarian solusi, desain solusi, *screening*, dan evaluasi. Hal tersebut harus dipertahankan dan tentu tidak melupakan

<https://www.malangtimes.com/baca/17123-20170218/140155/kasatlantas-pengemudi-taksi-online-harusnya-menggunakan-sim-a-umum>

Malang Times. 2019. *Tarif Taksi Online Dievaluasi, Aturan Baru Berlaku Juni 2019*, viewed 1 April 2019, <https://www.malangtimes.com/baca/36521/20190227/083700/tariff-taksi-online-dievaluasi-aturan-baru-berlaku-juni-2019>

Mintzberg, Henry, Rasinghani, Duru Teoret, Andre, 1976, *The Structure of "Unstructured" Decision Process*, Cornell University: Johnson Graduate School of Management.

Pearce II. John A., Robinson Richard B. Jr., 2007, *Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat.

Pearce II. John A., Robinson Richard B. Jr., 2008, *Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat.

Syamsi, I. (1995). *Pengambilan keputusan dan sistem informasi*. Jakarta: Bumi Aksara

Terry, George R. (2013). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara