

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Metode studi kasus meliputi analisis mendalam dan kontekstual terhadap situasi yang mirip dalam organisasi lain, di mana sifat dan definisi masalah yang terjadi adalah serupa dengan yang dialami dalam situasi saat ini (Sekaran, 2006 : 46). Penelitian ini mengamati inovasi nilai yang dilakukan oleh objek penelitian yang telah dipilih peneliti untuk menciptakan samudra biru. Dari metode penelitian studi kasus, maka penelitian ini dilakukan dengan menerapkan kerangka kerja dari Kanvas Strategi Samudra Biru.

Dengan menggunakan prinsip-prinsip samudra biru akan memberikan gambaran dan hasil bagaimana objek penelitian tersebut melakukan inovasi nilai dan dapat menciptakan strategi samudra biru.

3.2 Uji Validitas

Teknik uji validitas data yang digunakan adalah metode triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu (Sugiyono, 2012)

Pada penelitian ini, metode triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh

melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2015). Peneliti melakukan perbandingan data hasil wawancara dengan data yang diperoleh dari observasi dan pencarian data fakta yang sudah ada dari berbagai sumber.

3.3 Sumber Data

Data yang dibutuhkan oleh peneliti terdiri dari dua jenis data yaitu data primer, merupakan sejumlah keterangan atau fakta yang secara langsung diperoleh melalui penelitian lapangan dari sumber pertama. Dalam hal ini adalah data yang didapat melalui observasi langsung pada objek yang akan diteliti, wawancara mendalam pada pihak-pihak terkait yang dapat mendukung hasil penelitian. Sedangkan untuk data sekunder merupakan data yang disiapkan atau dikumpulkan oleh pihak-pihak lain, misalnya dari studi pustaka, buku ataupun data statistik yang ada hubungannya dengan subyek penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan data

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung kepada narasumber. Peneliti menggunakan teknik wawancara terbuka dengan *in-depth interview* secara semi terstruktur, guna mendapatkan informasi secara nyata sebelum partisipan berpikir dengan sadar akan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan (Moleong, 2015).

2. Observasi

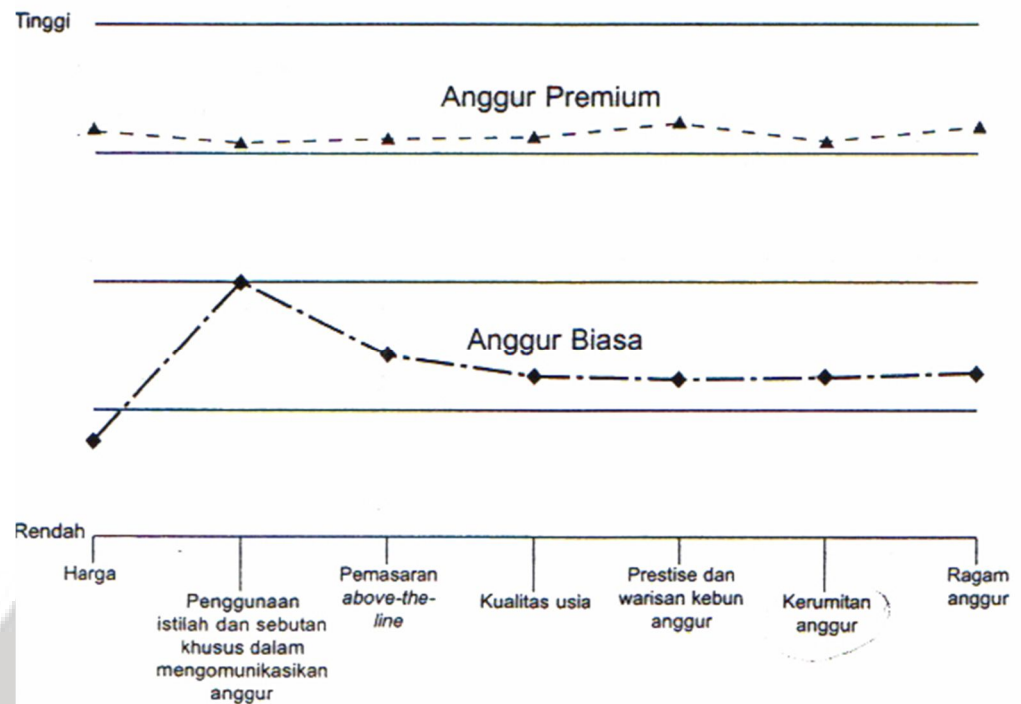
Observasi dilakukan untuk mengamati proses dan peristiwa yang terjadi secara nyata serta memvalidasi hasil data wawancara atau data tertulis dengan situasi riil. Observasi dilakukan peneliti secara langsung terhadap beberapa proses produksi, pemasaran, dan pelayanan.

3.5 Kerangka Kerja Analisis

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka kerangka kerja analisis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.5.1 Kanvas Strategi

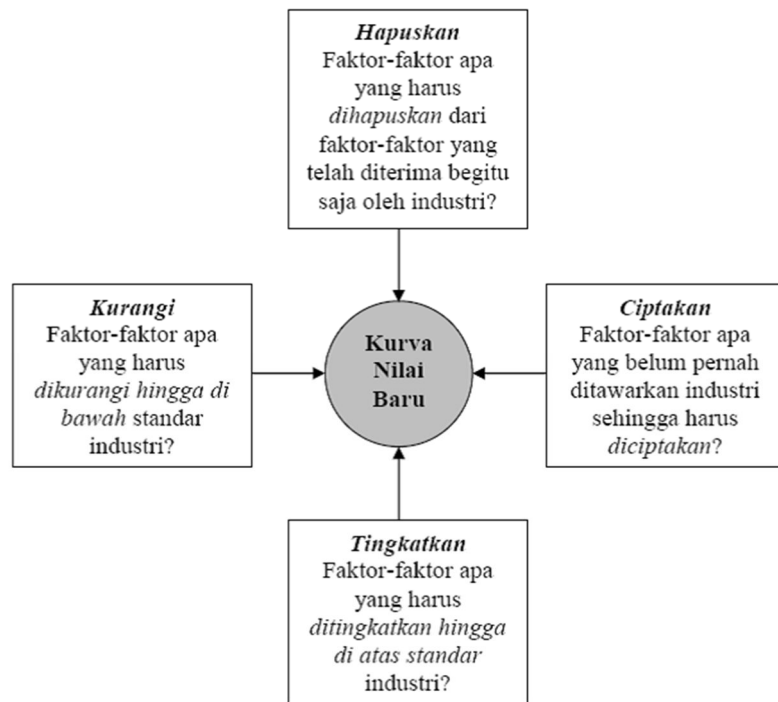
Kanvas Strategi merupakan sebuah kerangka kerja analisis yang penting bagi inovasi nilai dan penciptaan samudra biru. Seperti yang terdapat pada gambar 3.1, sumbu horisontal mewakili rentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi oleh industri. Sumbu vertikal dari kanvas strategi, merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua faktor utama kompetisi. Skor tinggi menandakan sebuah perusahaan memberikan penawaran lebih kepada konsumen, sekaligus menandakan perusahaan itu mengeluarkan investasi lebih banyak pada faktor tersebut.



Sumber (Kim & Mauborgne 2005 : 48)

Gambar 3.1 Kanvas Strategi Industri Anggur AS pada akhir 1990-an

Menganalisis dengan menggunakan kanvas strategi, memungkinkan peneliti untuk memahami di mana kompetisi perusahaan saat ini sedang berada, dan dapat memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru, akan dianalisis menggunakan kerangka kerja empat langkah.



Sumber (Kim & Mauborgne 2005 : 53)

Gambar 3.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

1. Hapuskan: pertanyaan ini membantu untuk mempertimbangkan faktor-faktor apa saja yang sudah lama menjadi ajang kompetisi dan harus dihilangkan untuk menciptakan kurva nilai baru
2. Kurangi: pertanyaan kedua menuntun perusahaan untuk menentukan apakah produk yang selama ini dirancang terlalu berlebihan dalam mengikuti faktor-faktor kompetisi dan apa yang perlu dikurangi hingga di bawah standar industri untuk menciptakan kurva nilai baru
3. Tingkatkan: pertanyaan ini mendorong perusahaan untuk menguak dan menghilangkan kompromi-kompromi yang dipaksakan industri kepada konsumen.

4. Ciptakan: pertanyaan terakhir dapat membantu perusahaan untuk menemukan sumber-sumber nilai yang baru bagi pembeli dan menciptakan permintaan baru serta mengubah pemberian harga strategis industri.

Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan merupakan alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah, Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tapi juga bertindak berdasarkan keempat pertanyaan itu untuk menciptakan suatu kurva nilai baru. Melalui skema ini penulis dapat menganalisis dan melihat faktor-faktor apa saja yang dilakukan perusahaan dalam penciptaan inovasi nilai. Berikut adalah contoh skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan: Kasus [yellow tail]

<p>Menghapuskan</p> <p>Istilah dan sebutan khusus Kualitas usia Pemasaran <i>above-the-line</i></p>	<p>Meningkatkan</p> <p>Harga versus anggur biasa Keterlibatan toko ritel</p>
<p>Mengurangi</p> <p>Kerumitan anggur Ragam anggur Prestise kebun anggur</p>	<p>Menciptakan</p> <p>Kemudahan diminum Kemudahan dipilih Keceriaan dan petualangan</p>

Sumber (Kim & Mauborgne 2005 : 60)

**Gambar 3.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan:
Kasus [yellow tail]**

Dalam menciptakan kurva nilai baru, kerangka kerja empat langkah harus diarahkan menuju upaya membangun profil strategis perusahaan dengan ciri strategi yang baik. Ketika dituangkan dalam kurva nilai, strategi samudra biru yang efektif, memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi agar strategi perusahaan menjadi jelas, khas, dan mudah dikomunikasikan, yakni: fokus, gerak menjauh (*divergensi*), motto yang memikat.

1. Fokus: bisnis perusahaan tidak menyebarkan usaha ke semua faktor utama dalam kompetisi.
2. Menjauh (*divergence*): bentuk dari kurva nilai yang menjauh (*divergence*) dari pemain-pemain lain, sebuah hasil dari mencari dan melihat alternatif dan bukan dari membandingkan diri dengan pesaing.
3. Moto yang memikat: sebuah strategi yang baik memiliki moto yang jelas dan memikat serta mampu menyampaikan pesan secara jelas, dan mengiklankan penawaran/produk secara jujur.

Melalui tiga ciri strategi yang baik, penulis dapat menganalisis bagaimana profil strategis perusahaan. Tiga karakteristik ini juga mengarahkan perusahaan dalam melaksanakan proses rekonstruksi untuk mencapai terobosan nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan itu sendiri.

3.5.2 Rekonstruksi Pasar

Kerangka kerja analisis yang kedua adalah dengan menggunakan prinsip pertama dari strategi samudra biru yakni dengan merekonstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan inovasi nilai. Menggunakan enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar. Enam pendekatan itu disebut sebagai kerangka kerja enam jalan.

Tabel 3.1

Kerangka Kerja Enam Jalan

	Kompetisi Samudra Merah	Penciptaan Samudra Biru
Industri	Berfokus pada pesaing dalam industri	Mencermati industri alternatif
Kelompok Strategis	Berfokus pada posisi kompetitif dalam kelompok strategis	Mencermati kelompok strategis dalam industri
Kelompok Pembeli	Berfokus pada melayani kelompok pembeli secara lebih baik	Meredefinisikan kelompok pembeli industri
Cakupan Produk atau Penawaran Jasa	Berfokus pada memaksimalkan nilai produk dan penawaran jasa dalam batasan-batasan industri	Mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap
Orientasi Fungsional-Emosional	Berfokus pada memperbaiki kinerja harga dalam orientasi fungsional-emosional industrinya	Memikirkan ulang orientasi fungsional-emosional industrinya
Waktu	Berfokus pada adaptasi terhadap tren-tren eksternal yang terjadi	Berpartisipasi dalam membentuk tren-tren eksternal sepanjang waktu

Sumber : (Kim & Mauborgne 2005 : 116)

Dengan menganalisis perusahaan melalui kerangka kerja enam jalan, maka peneliti dapat melihat dan mengetahui bagaimana suatu perusahaan dapat membuat langkah-langkah strategis yang dapat mengubah kondisi umum dan mampu merekonstruksi batasan-batasan pasar dalam penciptaan samudra biru.

3.5.3 Visualisasi Strategi

Proses inovasi nilai, yang didasarkan pada enam jalan untuk menciptakan samudra biru, melibatkan banyak rangsangan visual yang memiliki empat langkah utama:



Tabel 3.2

Empat Langkah dalam Memvisualisasikan Strategi

Kebangkitan visual	Eksplorasi visual	Pameran Strategi Visual	Komunikasi visual
<p>Membandingkan bisnis dengan bisnis pesaing Anda dengan menggambar kanvas strategi Anda “yang ada”</p> <p>Melihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi anda</p>	<p>Pergi ke lapangan untuk menjelajahi enam jalan penciptaan samudra biru</p> <p>Mengamati keunggulan khas dari produk dan jasa alternatif</p> <p>Melihat faktor apa yang anda hapuskan, ciptakan, atau ubah</p>	<p>Menggambar kanvas strategi “masa depan” Anda didasarkan pada wawasan yang didapat dari pengamatan lapangan</p> <p>Mendapatkan umpan-balik mengenai kanvas strategi alternatif dari konsumen, konsumen pesaing dan nonkonsumen</p> <p>Menggunakan umpan-balik itu untuk membangun strategi “masa depan” terbaik anda</p>	<p>Tuangkan profil strategis Anda yang lalu dan akan datang di satu halaman untuk mudah dibandingkan</p> <p>Dukung hanya proyek-proyek dan langkah-langkah operasional yang memungkinkan perusahaan menutup celah demi mewujudkan strategi baru</p>

Sumber : (Kim & Mauborgne 2005 : 116)

1. Langkah 1: Kebangkitan Visual

Melalui langkah ini, peneliti dapat melihat kanvas strategi perusahaan yang ada dibandingkan dengan bisnis pesaing serta perubahan apa yang kemudian dilakukan oleh perusahaan.

2. Langkah 2: Eksplorasi Visual

Pada langkah kedua, peneliti menganalisis dan mengetahui langkah-langkah penciptaan samudra biru yang telah dilakukan perusahaan melalui kerangka kerja enam jalan, dan melihat keunggulan khas yang dimiliki perusahaan serta faktor-faktor apa saja yang telah dihapuskan, diciptakan, atau diubah.

3. Langkah 3: Pameran Strategi Visual

Dalam langkah ini peneliti dapat mengetahui kanvas strategi “masa depan” yang telah dilakukan perusahaan setelah melihat hasil dari langkah eksplorasi visual.

4. Langkah 4: Komunikasi Visual

Pada langkah yang terakhir, peneliti dapat mengetahui profil strategis perusahaan dan bagaimana perusahaan mengkomunikasikannya pada karyawan sehingga karyawan dapat melihat posisi perusahaan dan ke mana perusahaan harus memfokuskan usahanya.