

Pengembangan Sikap Manajer yang Rasional: Alternatif Pedoman bagi Penerapan Metode Kasus

Sammy Kristamuljana SE, Ak., MScM, PhD.

Berbeda dengan metode pengajaran yang konvensional seperti kuliah, metode kasus belum memiliki patokan-patokan yang baku. Akibatnya proses belajar mengajar dengan metode ini di sekolah-sekolah Magister Manajemen sering terasa kurang efektif. Pihak mahasiswa atau partisipan merasa bahwa bantuan yang diberikan oleh pihak pengajar tidak cukup. Sedangkan pihak pengajar merasa bahwa bantuan telah diberikan sesuai dengan "kaidah-kaidah" metode kasus yang sejauh ini dipahaminya. Hasil peninjauan ulang menyarankan bahwa tujuan utama dari metode kasus adalah untuk mengembangkan sikap manajer yang rasional. Tujuan ini memberi pedoman operasional yang lebih jelas untuk meningkatkan efektivitas metode kasus.

PENDAHULUAN

Penggunaan metode kasus bagi pembentukan manajer yang rasional (berpikir), adalah salah satu ide dasar dari dipakainya metode ini di sekolah-sekolah bisnis. Sehubungan dengan itu Profesor Arthur S. Dewing dari Harvard Business School, pada tahun 1931 menyatakan sebagai berikut:

"..... Cases should be used with clear consciousness that the purpose of business education is not to teach truths – leaving aside for a moment a discussion of whether there are or are not such things as truths – but to teach men to think in the presence of new situations." (Christensen dan Hansen, 1987: 29)

Pernyataan yang serupa juga disampaikan oleh John Reynolds (1980: 1):

"..... The rigorous analysis required, especially in the longer and complex cases, is said to develop

the skills of logical thinking, of searching for relevant information, of analyzing and evaluating facts and of drawing conclusions needed for managerial decisions."

dan juga Robert Ronstadt (1980: 2):

"..... Cases offer an opportunity for vicarious living and learning which is relevant and productive for individuals faced with the need to make difficult decisions in a logical, analytical and professional manner."

Dalam prakteknya, yang kemudian menjadi masalah bukanlah pro-kontra terhadap ide dasar penggunaan metode kasus, melainkan efektivitas operasionalisasi untuk mewujudkan ide tersebut. Berbagai akibat negatif yang terjadi memperlihatkan ketidakefektifan metode tersebut antara lain seperti yang diungkapkan oleh seorang partisipan anonim sebagaimana dikutip oleh Ronstadt (1980: 1

"If I only knew how to analyze the case The class seemed to go far beyond my own analysis, and in directions I never saw. I feel frustrated. I was unable to contribute very much to the discussion. While I feel I am learning from my classmates, I believe I should be contributing and learning more."

ataupun seperti pengalaman Robin Hacke pada tahun 80-an seperti yang diceritakan oleh Christensen dan Hansen, (1987: 29-30):

"..... I rarely could walk into class secure in the knowledge that I had 'cracked' the case. The uncertainty was frightening."

Berbagai gejala yang merugikan seperti di atas juga dirasakan di berbagai program Magister Manajemen di Indonesia khususnya di Prasetya Mulya (program MM-PM), yang mempergunakan kasus sebagai metode pengajarannya. Hal ini secara khusus dapat diamati dari rasa frustrasi yang berkepanjangan dalam diri para partisipan ketika harus memecahkan kasus-kasus. Ketidakpuasan juga terlihat pada pihak pengajar atau fasilitator terhadap mutu analisis dan keputusan partisipan dalam memecahkan kasus.

Umumnya jalan keluar yang ditempuh oleh para partisipan ketika menghadapi dilema ini antara lain adalah seperti yang disinyalir oleh Ronstadt (1980: 3):

"In fact, my impression from attending many second-year classes is that sizeable numbers of Harvard MBAs never become very good at case preparation and discussion, despite their exposure to such a large number of cases. And others never realize their full potential in class. Many of these students are as talented as their more successful counterparts. They have worked as hard (perhaps harder) than the more successful students. I believe the difference is that the less successful MBAs have not developed much in the way of a personal system of case preparation but merely have picked up some of the 'tricks of the trade' as they move through their MBA experience."

PROBLEM YANG DIHADAPI DAN PENYEBABNYA

Semua indikasi negatif yang disampaikan di atas memberi dampak yang sangat merugikan efektivitas metode kasus bagi pembentuk manajer yang rasional. Secara ringkas seluruh permasalahan yang dihadapi dapat disimpulkan dalam pernyataan:

"Metode kasus belum cukup efektif bagi pembentukan manajer yang rasional."

Menurut hemat kami salah satu penyebab penting dari ketidakefektifan itu adalah belum adanya pedoman dalam bentuk suatu kerangka operasional yang dapat menjelaskan bagaimana proses pembentukan manajer yang rasional diwujudkan melalui metode kasus. Pedoman-pedoman yang ada umumnya berbentuk anjuran idiil yang filosofis dan/atau aturan pakai yang preskriptif. Contoh dari pedoman dalam bentuk anjuran idiil yang filosofis adalah pendekatan yang disebut 'rediscover the wheel' oleh Ronstadt (1980: 4):

"..... each student should travel a road of self-learning and development."

Pengalaman pada masa-masa awal dijalankannya program MM-PM menunjukkan bahwa pedoman serupa di atas pernah diterapkan dalam bentuk filosofi "mengajar berenang dengan cara menceburkannya langsung ke air". Tanggapan dari partisipan terhadap diterapkannya pedoman itu umumnya kurang simpatik.

Contoh dari pedoman yang berupa aturan pakai yang preskriptif adalah dalam bentuk petunjuk-petunjuk yang diberikan oleh Christensen dan Hansen (1987: 57) kepada para peserta seminar metode kasus sebagai berikut:

"Be warned: Preparing to discuss teaching is not the same as preparing to teach. A group discussion is not performance. First, of course, you read the case. Then you try to feel your way into it, from the major case character's point of view, and from as many other vantage points as you can discern. How might this teacher's students have felt in the case situations? How might a dean have viewed the whole sequence of events? What advice would you have given at different points in the case if you had been a good friend of one of the characters? For the purposes of preparing to discuss a case, it is probably more valuable to stockpile questions than answers. Heartfelt perplexity can kindle valuable insights."

Para penganjur metode kasus di atas nampaknya juga telah mengantisipasi kesulitan yang akan dihadapi oleh para partisipan. Karena itu untuk memberikan jawaban pamungkas terhadap permintaan bantuan lebih lanjut dari partisipan dalam mengatasi masalahnya, dan sekaligus juga merupakan kata-kata penghiburan menanggapi keprihatinan mereka, pernyataan dari Pearson Hunt seperti yang dituturkan oleh Christensen dan Hansen (1987: 31) selalu diberikan:

"Even when the teacher is a master of case method instruction, it is difficult to say just what he or she is doing."

Telah menjadi semakin jelas sekarang bahwa rasa frustrasi yang berlarut-larut dalam diri partisipan dan fasilitator tidak lain penyebabnya adalah karena kedua belah pihak tidak mengerti bagaimana harus memecahkan persoalan yang dihadapi. Mereka secara bersama-sama membutuhkan suatu penjelasan tentang proses pembentukan manajer yang rasional melalui penggunaan metode kasus, sehingga kedua belah pihak dapat saling bekerja sama mewujudkan proses belajar mengajar yang terarah kepada tujuan itu.

Karya tulis ini dimaksudkan untuk merumuskan suatu kerangka operasional yang menjelaskan hubungan antara metode kasus dan manajer yang rasional. Kerangka ini akan menjadi pelengkap bagi pedoman yang bersifat idil dan aturan pakai yang selama ini dipergunakan. Untuk itu maka isi pembahasan akan difokuskan pada penelaahan tujuan metode kasus dan pemeriksaan tipe-tipe kasus. Berdasarkan hasil penelaahan itu akan disusun butir-butir pedoman operasional untuk meningkatkan efektivitas metode kasus bagi pembentukan manajer yang rasional.

MENINJAU ULANG TUJUAN METODE KASUS

Pada umumnya orang beranggapan bahwa metode kasus adalah cara pengajaran yang memanfaatkan kasus sebagai wahana penyampaian konsep-konsep mata ajaran tertentu. Keberatan terhadap anggapan ini muncul dalam pertanyaan: "Konsep (-konsep) apa?" Pengalaman menunjukkan bahwa meskipun suatu konsep telah ditetapkan sebelum suatu kasus dibawakan, ternyata selama dan pada akhir kasus dibahas ada begitu banyak konsep yang muncul dan terlibat. Apabila dibuat daftar maka akan terlihat bahwa konsep itu bukan saja berasal dari mata ajaran yang bersangkutan tetapi juga dari mata ajaran yang lain, dan bahkan dari disiplin ilmu yang berbeda.

Pengalaman yang lain adalah bahwa meskipun suatu kasus telah ditetapkan untuk suatu mata ajaran tertentu, ternyata kasus yang sama dapat juga dipergunakan untuk mata ajaran yang lain. Berdasarkan kedua contoh pengalaman di atas, pendapat yang menganggap bahwa tujuan metode kasus adalah wahana penyampaian konsep-konsep mata ajaran tertentu dapat dikatakan kurang memiliki dasar yang kuat. Dengan perkataan lain anggapan itu belum bisa memberikan jawaban yang memuaskan atas pertanyaan: "Konsep apa?" dan "Di mata ajaran apa?"

Anggapan yang lebih berdasar dalam hubungan ini adalah metode kasus dipergunakan untuk melatih orang "berpikir" atau bersikap "rasional" dalam menghadapi berbagai situasi bisnis. Berpikir tidak hanya tentang satu konsep tetapi juga konsep-konsep lain yang terkait, dan selain memusatkan perhatian pada satu mata ajaran pada saat yang sama juga membuka peluang untuk berinteraksi dengan mata ajaran yang lain. Secara spesifik kemampuan rasional yang ingin dibangun dan dimantapkan adalah "mendefinisikan problem, mencari alternatif, mengevaluasi alternatif, dan memutuskan tindakan".

PROSES PEMBENTUKAN SIKAP RASIONAL MELALUI TIPE-TIPE KASUS

Metode kasus adalah cara pengajaran yang didasarkan pada penggunaan sejumlah kasus. Suatu kasus menurut definisi Reynolds (1982: 9) adalah:

"..... a short description, in words and numbers, of an actual management situation."

Dengan demikian suatu kasus berbicara tentang suatu "situasi" tertentu. Bila sejumlah kasus dipergunakan berarti ada sejumlah situasi yang berbeda-beda yang dihadapi oleh partisipan. Inilah sebenarnya inti dari penggunaan kasus bagi pembentukan manajer yang rasional, yaitu:

"Mengembangkan sikap rasional melalui latihan menghadapi berbagai situasi yang berbeda."

Dalam berbagai situasi tersebut partisipan metode kasus menempatkan diri sebagai pelaku utama di dalam kasus tersebut. Dengan cara ini partisipan dilatih untuk menjadi orang yang harus bertanggung jawab untuk mengambil keputusan pada berbagai situasi di perusahaan-perusahaan yang berbeda. Dengan perkataan lain partisipan dibiasakan untuk bersikap rasional sebagai manajer dalam menghadapi berbagai situasi bisnis. Sikap rasional itu secara spesifik adalah kapabilitas yang siap sedia untuk mendefinisikan problem, mencari alternatif, mengevaluasi alternatif, dan memutuskan tindakan.

Apabila sikap rasional yang ingin dikembangkan diarahkan pada serangkaian kapabilitas yang berbeda tetapi berhubungan erat satu sama lain, maka dapat diharapkan bahwa kasus-kasus tidak hanya terdiri dari satu tipe. Minimal kasus-kasus itu akan dapat diidentifikasi ke dalam tipe kasus yang menekankan pada mendefinisikan problem, mencari alternatif, mengevaluasi alternatif, dan memutuskan tindakan. Dalam hubungan ini Reynolds (1982: 73-77) telah menggolongkan kasus-kasus ke dalam tiga tipe yang apabila diamati mendukung tipe-tipe kasus yang disarankan di atas.

Tipe yang pertama adalah kasus "problem" atau "keputusan" (*problem or decision case*), di mana seorang manajer dituntut untuk mengatasi persoalan yang langsung dihadapi dengan mengambil keputusan yang tepat. Tipe yang kedua adalah kasus "penilaian" (*appraisal case*). Situasi di sini menuntut agar manajer mengadakan penilaian yang mendalam sehingga benar-benar mengerti tentang apa yang sedang terjadi. Tipe yang ketiga disebut kasus "riwayat" (*case histories*) yang berisi pengalaman seseorang dalam memanejemeni suatu perusahaan selama suatu periode waktu tertentu. Yang dituntut di sini adalah kemampuan untuk memahami secara komprehensif rangkaian tindakan yang diambil, alasan-alasan yang mendasari dan dampak dari tindakan tersebut terhadap organisasi.

Diperolehnya pemahaman tentang metode kasus sampai pada taraf ini adalah suatu hal yang penting. Banyak pertanyaan yang selama ini masih menggantung di udara sekarang dapat terjawab. Pertanyaan-pertanyaan itu antara lain: "Betapa sulitnya merumuskan problem kasus B padahal dalam kasus A perumusan itu dengan cepat dapat dilakukan?", "Mengapa prosedur yang selama ini saya terapkan berhasil pada kasus-kasus sebelumnya tetapi tidak dalam kasus ini?", atau "Mengapa selama ini saya demikian frustrasi dengan metode kasus?"

KESIMPULAN:

PEDOMAN OPERASIONAL

METODE KASUS YANG EFEKTIF

Seluruh diskusi di atas telah membawa kepada kesimpulan tentang pelaksanaan proses belajar mengajar yang efektif dengan metode kasus. Kesimpulan ini berfungsi sebagai pedoman dan terdiri dari pokok-pokok sebagai berikut:

1. Metode kasus dimaksudkan untuk mengembangkan kemampuan rasional para manajer atau calon manajer. Tujuan yang terutama ingin dicapai dengan metode kasus adalah mengembangkan sikap rasional seorang manajer di dalam situasi apa pun dalam hubungan dengan penerapan konsep-konsep mata ajaran tertentu.

2. Setiap kasus merupakan suatu situasi yang spesifik dan harus dilihat dari perspektif pelaku utama dalam kasus itu, khususnya dalam lingkup tugas, wewenang dan tanggung jawabnya dalam organisasi.
3. Pengembangan kemampuan rasional dalam pengambilan keputusan didasarkan pada penggunaan tiga tipe kasus dengan masing-masing tuntutan situasinya sebagai berikut:
 - Pertama, manajer dituntut untuk mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi problem yang langsung dihadapinya. Situasi ini diwakili oleh tipe kasus problem atau keputusan.
 - Kedua, manajer dituntut untuk memahami secara menyeluruh apa yang sedang dihadapi sehingga dapat memiliki gambaran yang komprehensif tentang apa yang sedang terjadi. Situasi ini diwakili oleh tipe kasus penilaian.
 - Ketiga, manajer dituntut dapat memprediksi arah keputusan selanjutnya berdasarkan catatan pengalaman tindakan dan hasil tindakan seorang penanggung jawab organisasi dalam kasus. Situasi ini diwakili oleh tipe kasus riwayat.

KEPUSTAKAAN

1. Christensen, R.C., dan A.J. Hansen (1987). *Teaching and The Case Method*. Boston, Mass.: Harvard Business School Publishing Division.
2. Reynolds, J.I. (1982). "Case Method in Management Development," *Management Series*, No. 17. Geneva: International Labor Office.
3. Ronstadt, R. (1980). *Case Analysis: A guide to diagnosis of business situations*. Dover, Mass.: Lord Publishing.

Sammy Kristamuljana SE, Ak., MSM, PhD.
adalah Faculty Member
Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya.
