

# Landasan Teori Metode Kasus untuk Pengembangan Manajer yang Rasional

*Sammy Kristamujana SE, Ak., MScM, PhD.*

*Semakin populernya penggunaan metode kasus di sekolah-sekolah Magister Manajemen secara implisit menyatakan bahwa metode itu dianggap cocok untuk mengembangkan manajer yang rasional. Tetapi konsep manajer yang rasional sendiri sampai sejauh ini belum memiliki landasan teori. Pemikiran tentang "rasionalisme kritis" dan "aplikasi yang seimbang antara kemampuan berpikir analitis dan intuitif" disarankan sebagai landasan bagi konsep itu. Penggunaan landasan ini memperlihatkan hakikat dari hubungan antara konsep pengembangan manajer yang rasional dengan metode kasus.*

## PENDAHULUAN

Dalam tulisan saya di FORUM No. 66 yang lalu berjudul "Pengembangan Sikap Manajer yang Rasional: Alternatif Pedoman bagi Penerapan Metode Kasus," telah dibahas mengenai pentingnya sikap rasional bagi manajer. Secara ringkas disarankan bahwa sikap rasional dimaksud dapat dikembangkan melalui latihan untuk menanggapi berbagai tuntutan situasi dengan tepat seperti yang dinyatakan oleh kasus. Dalam hubungan ini setiap kasus dianggap secara implisit mengandung batas-batas maksud, dimensi waktu, dan fakta-fakta.

Sikap berpikir yang rasional jelas merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan oleh manajer agar dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif. Tanpa sikap rasional manajer hanya akan dapat bekerja "sesuai petunjuk" atasan atau "sesuai perasaannya". Kedua pilihan itu adalah sama buruknya. Yang pertama hanya akan menjadikan manajer manusia tanpa inisiatif, dan yang kedua hanya membuat manajer berusaha memuaskan dirinya sendiri tanpa memperhatikan kepentingan yang lebih luas.

Jika tujuan dari penerapan metode kasus adalah ingin mewujudkan sikap manajer yang rasional maka dua pertanyaan kritis berikut ini disarankan sebagai acuan:

"Apakah yang dimaksud dengan manajer yang rasional?" dan "Model proses rasional apa yang relevan untuk diwujudkan?"

## LANDASAN BAGI IDE MANAJER YANG RASIONAL

Perbedaan antara manajer yang rasional dan manajer pada umumnya terletak pada kata "rasional". Kata rasional sendiri yang apabila diidentikkan dengan "mengandalkan akal", dalam bidang ilmu memiliki tempatnya dalam epistemologi atau teori pengetahuan yang merupakan salah satu cabang ilmu filsafat. Dalam kamus aliran pemikiran istilah rasional biasanya menandai suatu aliran yang diberi nama "rasionalisme" (berdasarkan akal). Lawan dari rasionalisme adalah "empirisisme" (berdasarkan pengalaman indrawi).

Dalam konteks kontemporer, istilah rasional ini dikembangkan ke dalam suatu pengertian baru yaitu "rasionalisme kritis", oleh suatu aliran epistemologi yang berusaha menggabungkan rasionalisme dengan empirisisme. Salah seorang eksponen terkenal dari aliran ini adalah Karl R. Popper. Beliau mendefinisikan rasionalisme kritis sebagai:

"..... suatu sikap yang berusaha memecahkan sebanyak mungkin masalah dengan bersandar pada akal, yaitu pikiran jernih dan pengalaman lebih daripada bersandar pada perasaan dan nafsu ....., yang melibatkan sikap terbuka untuk diskusi kritis, sedia untuk belajar dari kesalahan dan terbuka untuk kerja sama mendekati kebenaran." (Taryadi, 1989: 26)

Menurut Popper titik tolak pertumbuhan pengetahuan (akal) kita adalah "problem". Pengertian problem di sini adalah situasi yang menantang untuk dipecahkan, dan harus bersifat objektif atau dapat diuji. Beliau menggambarkan proses perkembangan akal melalui sebuah skema metode pemecahan problem sebagai berikut: (Taryadi, 1989: 84)

#### P1 - TS - EE - P2

di mana:

- P1 (Problem 1) : adalah problem awal.
- TS (Tentative Solution) : adalah solusi tentatif.
- EE (Error Elimination) : adalah eliminasi kesalahan melalui diskusi kritis.
- P2 (Problem 2) : merupakan situasi baru yang sekaligus adalah problem baru.

Nyata sekali bahwa skema di atas sangat menekankan pentingnya peranan diskusi kritis untuk mencapai mutu berpikir yang lebih tinggi. Dengan kata lain pengembangan akal merupakan fungsi dari perkembangan daya argumen kritis. Dan daya argumen kritis ini ditentukan oleh perkembangan fungsi deskriptif (menggambarkan sesuatu) dan argumentatif (mengkritik penggambaran yang dibuat) bahasa (Taryadi, 1989: 188).

Dalam hubungan dengan metode kasus, teori di atas memberikan "insight" tentang bagaimana sebaiknya suatu pemecahan kasus dilaksanakan. Sebagai contoh, kegiatan pemahaman situasi. Berdasarkan skema di atas kita mulai dengan berusaha memahami apa situasinya (P1), dari sini secara tiba-tiba (coba-coba) kita mengajukan tafsiran yang pertama (TS). Tafsiran ini diperiksa secara kritis (EE), berdasarkan fakta-fakta yang ada dalam kasusnya. Seandainya pada tahap TS kita memiliki beberapa tafsiran, maka pada tahap EE pemeriksaan kritis seperti di atas akan meliputi juga perbandingan antara tafsiran-tafsiran yang saling bersaing. Dari sini akan lahir tafsiran situasi yang (lebih) objektif (P2). Dengan mengulangi langkah-langkah yang sama atas P2, P3 dan seterusnya, maka akan diperoleh tafsiran yang paling mendekati kebenaran (*similitude*). Kegiatan yang sama bisa dilakukan terhadap

penemuan penyebab problem yang paling-dasar, ataupun pemilihan keputusan yang terbaik.

Dalam bidang manajemen, Henry Mintzberg (1989) juga mengamati adanya dua kemampuan pikiran yang berbeda dalam hubungan dengan situasi manajerial praktis. Ketika membahas tentang "Planning on the left side, managing on the right," ia menjelaskan bahwa kemampuan analisis berbeda dengan kemampuan intuisi karena masing-masing bersumber dari dua lokasi yang berbeda dalam otak manusia. Pada waktu membahas "Coupling analysis and intuition in management," ia menunjukkan gambaran ideal seorang manajer yang rasional, di mana kemampuan analisis dan intuisi digunakan dengan seimbang.

Dari pendapat Popper dan hasil pengamatan Mintzberg di atas, jelaslah bahwa "manajer yang rasional" bukanlah ide yang tidak berdasar. Ide ini memiliki landasan filosofis dan didukung oleh sejumlah hasil temuan empiris. Dengan landasan ini maka dapat disarankan sebuah model proses rasional yang terapan.

#### MODEL PROSES MEWUJUDKAN MANAJER YANG RASIONAL

Adanya model terapan untuk mewujudkan ide "manajer yang rasional" secara luas, dipelopori oleh Charles H. Kepner dan Benjamin B. Tregoe. Usaha mereka dimulai pada pertengahan tahun 1950-an (Kepner-Tregoe: 1981) dengan landasan tesis:

"Organisasi hanya akan efektif apabila didasarkan pada manajemen yang rasional, yang bertujuan untuk memaksimalkan kemampuan berpikir dari para manajernya dan mengarahkan kemampuan itu untuk mengatasi problem-problem organisasi saat ini maupun yang akan datang."

Menurut mereka tujuan itu dapat dicapai dengan memberikan kepada para manajer perlengkapan konseptual yang paling diperlukan untuk melaksanakan tugasnya sehari-hari. Perlengkapan itu adalah seperangkat metode dan teknik-teknik yang dipahami bersama yang diperlukan pada saat mengumpulkan dan menangani informasi untuk memecahkan berbagai problem, membuat keputusan, mengantisipasi berbagai isu penting yang akan datang, dan memecahkan berbagai situasi kompleks menjadi komponen-komponen yang dapat dimanajementi.

Dari pengamatannya terhadap manajer-manajer yang efektif, Kepner-Tregoe (1981b) menyimpulkan bahwa secara praktis ada empat kebiasaan (*routines*) atau pola berpikir yang berbeda dalam menangani problem-problem dan membuat keputusan. Keempat kebiasaan ini

kemudian dirumuskan menjadi "empat proses rasional" untuk memanajemeni. Secara berturut-turut keempat proses itu adalah: #1 Penilaian Situasi (*Situation Appraisal*), #2 Analisis Problem (*Problem Analysis*), #3 Analisis Keputusan (*Decision Analysis*) dan #4 Analisis Problem Potensial (*Potential Problem Analysis*).

Dari kajian atas model terapan proses rasional Kepner-Tregoe ini, diperoleh empat temuan penting yang relevan untuk dikemukakan sebagai berikut:

- Pertama, dapat diaplikasikannya skema metode pemecahan problem Popper dengan model tersebut.
- Kedua, adanya perbedaan derajat kerumitan antar-keempat proses rasional.
- Ketiga, dapat diidentifikasinya kemampuan analisis dan intuisi dari Mintzberg dengan keempat proses rasional.
- Keempat, dapat dihubungkannya keempat proses rasional dengan tiga tipe kasus Reynolds (tipe kasus problem dijadikan satu dengan tipe keputusan).

Hubungan antara model proses rasional Kepner-Tregoe dengan skema metode pemecahan problem Popper, dapat dijelaskan dengan menggunakan Gambar 1: Diagram Integratif Empat Proses Rasional Manajer. Gambar ini merupakan versi penulis tentang model hubungan antar-keempat proses rasional tersebut. Pada gambar itu terlihat bahwa setiap proses pada dasarnya bekerja menurut skema Popper baik di dalam dirinya sendiri (intraproses), maupun antarproses yang satu dengan yang lain (interproses). Setiap proses dimulai dengan P1, baik itu penilaian situasi, analisis masalah, analisis keputusan, atau analisis masalah potensial. Kemudian setiap proses berakhir dengan P2, baik itu adalah berhenti pada suatu kesimpulan baru ataupun perlu dilanjutkan dengan proses yang lain, dan seterusnya.

Perbedaan derajat kerumitan antar-keempat proses rasional Kepner-Tregoe, juga dapat dijelaskan dengan mempergunakan Gambar 1 yang ada di halaman 4. Proses #1 Penilaian Situasi adalah dasar bagi ketiga proses yang lain, karena itu proses #1 ini selalu diperlukan oleh atau mengawali ketiga proses yang lain. Pada proses #4 Analisis Problem Potensial terdapat keadaan yang jauh lebih rumit. Di sini untuk menyelesaikannya diperlukan proses #1 yaitu untuk mengidentifikasi dengan tepat problem potensialnya, proses #2 Analisis Problem untuk memverifikasi sebab sebenarnya dari problem potensialnya, dan proses #3 Analisis Keputusan untuk memutuskan tindakan pencegahan atau penanggulangannya. Perbedaan dalam banyaknya proses yang terlibat adalah indikasi dari perbedaan dalam derajat kerumitan proses rasional satu terhadap yang lain, seperti ditunjukkan dalam matriks berikut ini.

### MATRIKS TINGKAT KERUMITAN PROSES RASIONAL

NAMA PROSES	PROSES YANG DIBUTUHKAN			
	#1	#2	#3	#4
#1 Penilaian Situasi	-			
#2 Analisis Problem	V	-		
#3 Analisis Keputusan	V	V	-	
#4 Analisis Problem Potensial	V	V	V	-

Catatan:

- : Nama proses yang dilihat.

V : Proses yang dibutuhkan.

Kosong : Tidak ada proses yang dibutuhkan.

Adanya hubungan antara keempat proses rasional Kepner-Tregoe dengan penggunaan kemampuan analisis dan intuisi yang seimbang dari Mintzberg, dapat dijelaskan sebagai berikut. Penerapan dua proses rasional yang ada, #1 dan #4, yang didasarkan pada teknik-teknik evaluatif, efektivitasnya sangat ditentukan oleh kemampuan sintesis yang kemudian menghasilkan suatu diagnosa. Sintesa atau diagnosa adalah produk dari intuisi. Berbeda dengan proses #1 dan #4 maka kedua proses yang lain, yaitu #2 dan #3, menekankan kepada daya analisis. Dengan demikian maka model Kepner-Tregoe mengandung di dalam dirinya unsur-unsur untuk mengembangkan baik kemampuan untuk berpikir analitis maupun intuitif.

Hubungan antara keempat proses rasional Kepner-Tregoe dengan tiga tipe kasus Reynolds, terlihat dari dapat dibuatnya padanan antara suatu tipe kasus tertentu dengan jenis atau variasi proses rasional yang tertentu. Dengan keterkaitan ini maka penyelesaian suatu kasus dapat dilakukan dengan lebih efektif. Matriks di bawah ini memperlihatkan pola hubungan dimaksud.

### MATRIKS HUBUNGAN TIPE KASUS DAN PROSES RASIONAL YANG DIPERLUKAN

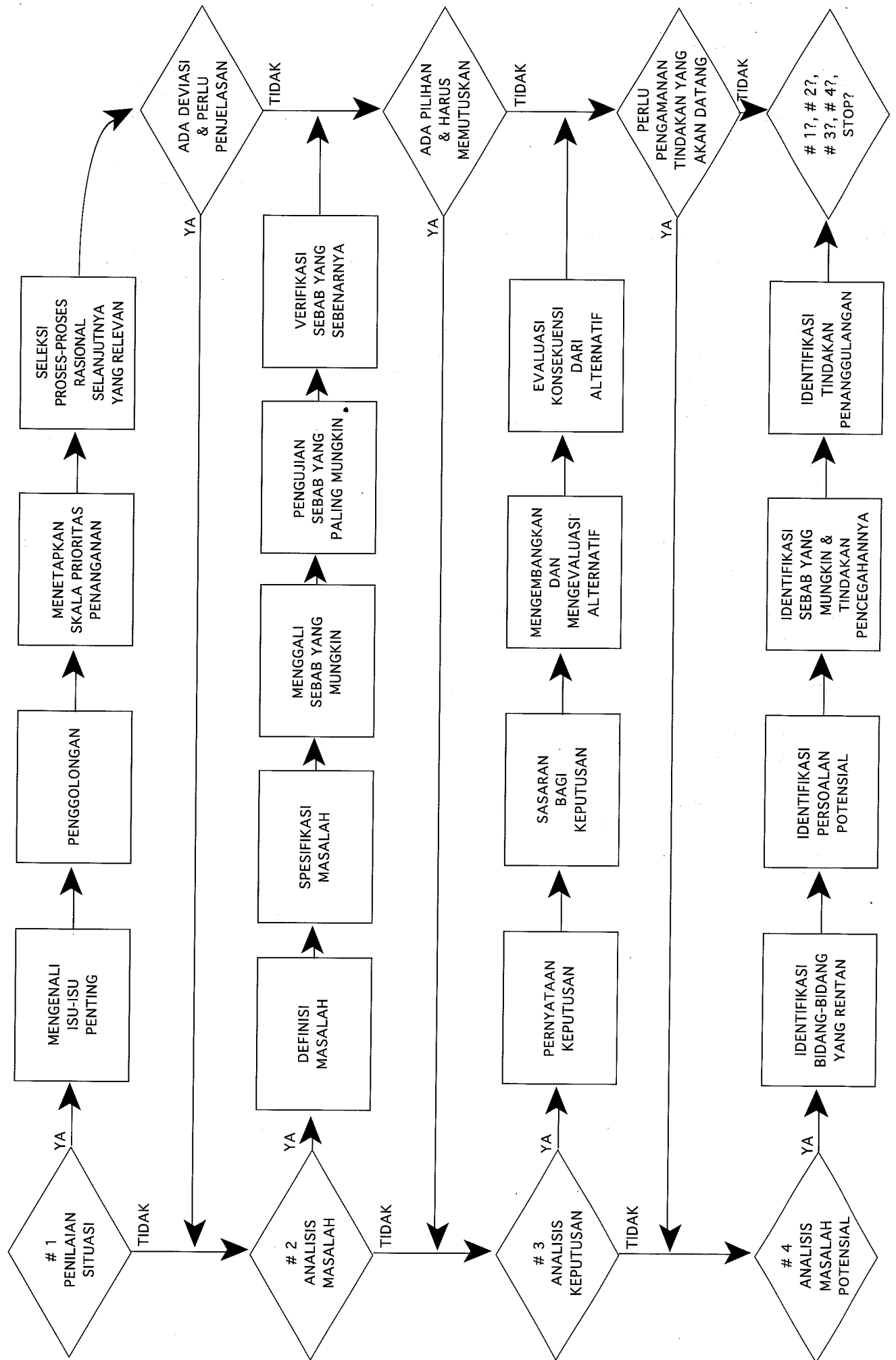
Tipe Kasus	Proses Rasional Yang Dibutuhkan			
	Penilaian Situasi (#1)	Analisis Problem (#2)	Analisis Keputusan (#3)	Analisis Mas. Poten. (#4)
Penilaian	V	-	-	-
Problem	V	V	-	-
Keputusan	V	-	V	-
Riwayat	V	-	-	V

Catatan:

V : Dibutuhkan.

- : Tidak dibutuhkan.

Gambar 1  
**DIAGRAM INTEGRATIF  
 EMPAT PROSES RASIONAL MANAJER**



## KESIMPULAN

Seluruh pembahasan di atas telah menjawab kedua pertanyaan yang menjadi acuan bagi tulisan ini, yaitu "Apakah yang dimaksud dengan manajer yang rasional?" dan "Model proses rasional apa yang relevan untuk diwujudkan?" Dengan demikian pedoman bagi proses pengembangan manajer yang rasional melalui metode kasus dapat disarankan sebagai berikut:

- I. Metode kasus membentuk manajer yang rasional melalui suatu proses yang melibatkan tiga elemen utama:
  1. Penggunaan kasus-kasus yang secara keseluruhan dapat dibedakan atas empat tipe: penilaian, problem, keputusan dan riwayat.
  2. Penggunaan sikap berpikir yang terarah pada empat bentuk proses rasional: penilaian situasi, analisis problem, analisis keputusan dan analisis masalah potensial.
  3. Penerapan konsep dan teknik yang relevan sehubungan dengan mata ajaran atau disiplin yang bersangkutan.
- II. Pembahasan suatu kasus pada hakikatnya meliputi dua subproses:
  1. Subproses "perumusan situasi" yang bertujuan untuk menetapkan tipe kasus. Diketuinya tipe kasus akan menjadi dasar untuk menetapkan tujuan yang diinginkan oleh kasus yang bersangkutan, dan masuk kepada proses (-proses) rasional yang relevan.
  2. Subproses "pemecahan kasus" yang bertujuan untuk memberikan jawaban yang terbaik sesuai dengan tujuan kasus. Dalam hubungan dengan pedoman I.3 di atas, maka jawaban kasus harus disampaikan dengan "bahasa" mata ajaran yang bersangkutan.

III. Pengukuran terhadap perkembangan kemampuan rasional mahasiswa atau partisipan dapat dilakukan berdasarkan:

1. Tingkat ketepatan merumuskan tipe kasus.
2. Tingkat ketepatan menjawab kasus.
3. Tingkat kekayaan (*comprehensiveness*) jawaban kasus, dalam arti keterampilan menggunakan berbagai konsep dan teknik yang relevan dengan mata ajaran yang bersangkutan.

## Daftar Pustaka

1. Kepner, C.H., dan Tregoe, B.B. (1981). *The New Rational Manager*. Princeton, N.J.: Kepner-Tregoe, Inc.
2. Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
3. Reynolds, J.I. (1982). "Case Method in Management Development," *Management Development Series*, No. 17. Geneva: International Labor Office.
4. Taryadi, A. (1989). *Epistemologi Pemecahan Masalah: Menurut Karl R. Popper*. Jakarta: PT Gramedia.

---

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

---