

# STUDI KASUS SEBAGAI SALAH SATU PROSES BELAJAR DI PERGURUAN TINGGI

V.J. Wisnu Wardhono

## Abstract

*To prepare the academician degree-holder is not enough by giving them the theory based from the text-book only. Like Alfred North said, what the faculty has to cultivate is activity in the presence of knowledge. What the students have to learn is activity in the presence of knowledge. In this context the lecturer must shifting the paradigm and rejecting the doctrine that student should first learn passively, and then having learned, should apply knowledge. It is psychological error. And now the question is, what should we do as faculty member to prepare the academician degree-holder for entering the real business world after they graduated from this faculty?*

*In this article the writer will describe the difference between learning (by case study) and teaching, the reader can also find the learning objectives and learning process in study with cases. And last but not least the writer will describe how to write the case for lecturing material.*

## PENDAHULUAN

Salah satu metode pembelajaran di perguruan-perguruan tinggi khususnya di sekolah-sekolah bisnis adalah dengan menggunakan studi kasus. Cara pengajaran menggunakan studi kasus telah populer selama lebih dari tiga dasa-warsa baik di dalam maupun diluar negeri. Mengapa cara pembelajaran demikian menjadi penting? Jawabannya adalah dengan menggunakan studi kasus, maka peserta didik dapat melihat "*dunia bisnis secara nyata*" untuk menjadikan mereka profesional sebagai praktisi bisnis.

Alfred North (1947, pp. 218 – 219) secara lebih jauh mengatakan sebagai berikut:

*"What the faculty has to cultivate is activity in the presence of knowledge. What the students have to learn is activity in the presence of knowledge. This discussion rejects the doctrine that students should first learn passively, and then having learned, should apply knowledge. It is psychological error. In the process of learning there should be present, in some sense or other, a subordinate activity of application. In fact, the applications are part of knowledge. For the very meaning of the things known is wrapped up in the relationship beyond themselves. This unapplied knowledge is knowledge shorn of its meaning. The careful shielding of university from the activities of the world around us is the*

*best way to chill interest and to defeat progress. Celibacy does not suit a university. It must mate itself with action".*

Dari uraian di atas jelaslah bahwa proses pembelajaran di sekolah-sekolah bisnis haruslah menggunakan studi kasus karena hal tersebut merupakan hal yang penting untuk melatih kemampuan melihat secara rinci dan melatih kepekaan para peserta didik dalam melakukan observasi terhadap keadaan-keadaan dalam dunia usaha. Pada tahap selanjutnya studi kasus dapat membawa peserta didik pada pemahaman dunia bisnis secara nyata dan memberikan kemampuan melakukan analisis bisnis secara tajam terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi perusahaan dalam dunia usaha. Dengan menggunakan studi kasus seringkali diperoleh pengembangan ilmu pengetahuan secara kontekstual dan relevan dengan perkembangan bisnis yang pada saat ini menjadi semakin kompleks.

### **PERBEDAAN PROSES BELAJAR DENGAN STUDI KASUS DAN CARA BELAJAR KONVENSIONAL (*Teaching*).**

Dalam proses belajar yang menggunakan cara konvensional, seorang dosen biasanya akan melakukan lebih banyak *telling* daripada – secara bersamaan dengan peserta didik – melakukan *learning*. Pada sistem konvensional cenderung menjebak pengajar hanya sebagai *pengecer* ilmu pengetahuan. Bagaimana tidak? Jikalau sang dosen pada sistem ini sangat kurang mempunyai kesempatan untuk melakukan eksplorasi ilmu pengetahuan, para dosen hanya akan belajar (*baca "membaca"*) dari buku-buku teks atau buku-buku referensi – yang notabene juga dibaca oleh para mahasiswanya – dan kemudian dikuliahkan kepada para mahasiswa dengan sangat sedikit pengembangan ilmu secara kontekstual.

Sedangkan dalam studi kasus, para mahasiswa dan sekaligus dengan dosennya secara bersama-sama dituntut untuk melakukan pemecahan masalah secara kontekstual dengan menggunakan teori-teori yang tentunya harus telah dikuasai oleh keduanya. Disini dosen harus benar-benar mampu berperan sebagai katalisator dan juga penggerak semangat untuk melakukan eksploitasi ilmu pengetahuan. Secara sederhana perbedaan antara perkuliahan tradisional (*teaching*) dengan perkuliahan yang menggunakan studi kasus (*learning*) adalah sebagai berikut:

TEACHING	LEARNING
1. Orientasi pada <i>teacher</i> ;	1. Orientasi pada <i>student</i> ;
2. <i>Telling only</i> ;	2. <i>Booth must learn</i> ;
3. Dosen cukup hanya dengan menguasai ilmu yang terdapat di text-book atau buku-buku referensi;	3. Dosen harus berperan sebagai fasilitator dan dituntut menguasai ilmu maupun kondisi empiris;
4. Sistem evaluasi relatif lebih mudah;	4. Sistem evaluasi relatif lebih sulit;
5. <i>Teacher has the power</i> ;	5. <i>Balance power</i> ;
6. <i>Psychological error</i> ;	

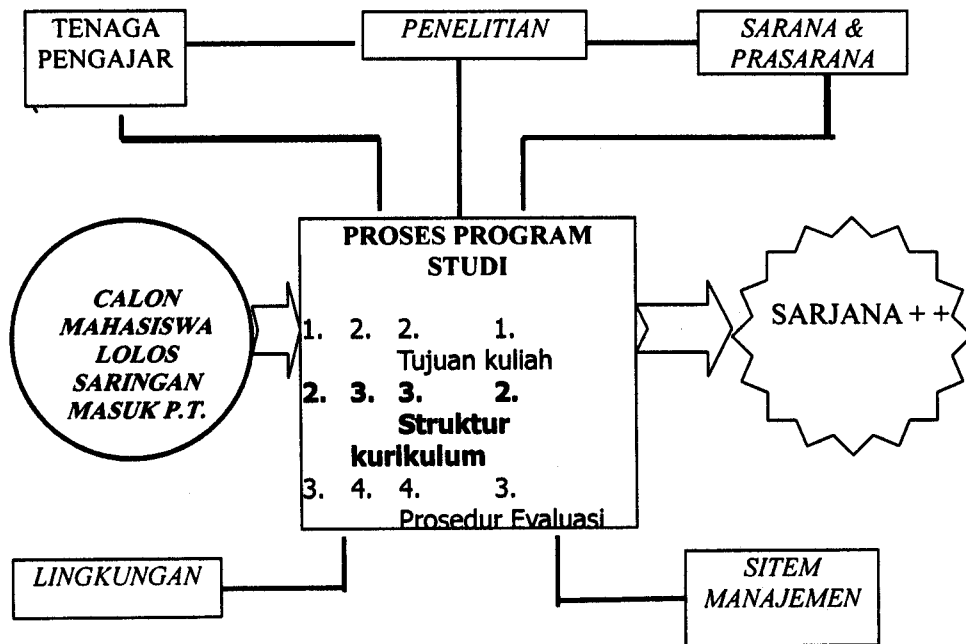
Semakin tinggi tingkat mahasiswa seyogyanya proses pembelajaran yang dilakukan tidak lagi hanya sekedar *telling*, namun harus beralih pada *learning*. Hal ini semakin menjadi keharusan apabila tujuan pendidikan tersebut diarahkan kepada penciptaan insan-insan profesional yang siap pakai di dunia bisnis, sebab mereka tidak hanya hafal teori-teori yang ada di dalam buku, namun juga dituntut untuk sanggup melakukan implementasi dari teori-teori tersebut sesuai dengan kondisi yang dihadapi dunia usaha yang setiap waktu berubah.

#### **APA YANG DIPEROLEH MELALUI PROSES BELAJAR DENGAN MENGGUNAKAN STUDI KASUS?**

Seorang pengajar di perguruan tinggi (*lecturer*) sebenarnya tidak hanya bertugas untuk melakukan transfer pengetahuan saja, namun lebih dari itu, dia pun harus mampu menjadi fasilitator dan menciptakan iklim yang kondusif agar muncul ide-ide cemerlang dari para peserta didik, bahkan dari dirinya sendiri dalam rangka upaya pengayaan (*enrichment*) ilmu pengetahuan.

Prof. Dr. Ign. Suharto (1998, pp. 25) dalam oratio dies di Unpar pada tahun 1998 mengemukakan suatu model pengembangan mutu pendidikan tinggi sebagai berikut

## JAMINAN MUTU PENDIDIKAN TINGGI



Sumber: Prof.Dr. Suharto, Dipl. APU.

Untuk menghasilkan sarjana dengan nilai lebih (*sarjana plus*), proses program studi haruslah didisain sedemikian rupa sehingga mempunyai *competitive advantage* di-bandingkan dengan perguruan tinggi yang lain. Di dalam Proses Program Studi terdapat struktur kurikulum yang harus selalu adaptif terhadap tuntutan pasar. Salah satu cara melakukan adaptasi dengan tuntutan pasar adalah dengan mempelajari apa yang sedang terjadi di pasar. Bagi program studi yang secara spesifik mempelajari tentang dunia bisnis, maka studi kasus tentang bisnismenjadi sesuatu yang sangat relevan dengan konteks yang dipelajarinya, yaitu perkembangan kompleksitas dunia bisnis dan berbagai upaya pencarian solusi bisnis yang kontekstual.

Struktur kurikulum yang ada di sekolah-sekolah bisnis, atau sekolah-sekolah yang mengajarkan bisnis sudah seharusnya mengacu kepada kebutuhan bisnis yaitu mampu menyediakan tenaga-tenaga profesional dan handal yang mampu mem-berikan solusi bisnis melalui observasi, analisis dan implementasi teori-teori bisnis yang ada untuk mengantisipasi permasalahan di bidang bisnis dan mampu mem-berikan solusi bisnis secara optimal.

Studi kasus, apalagi yang diperoleh melalui penelitian dan observasi yang mendalam dari dunia bisnis secara nyata, akan mampu memberikan wawasan yang luas dan tajam kepada para peserta didik dalam rangka pengembangan dirinya. Dalam studi kasus, para peserta didik tidak hanya Studi Kasus Sebagai Salah Satu Proses Belajar (V.J. Wisnu Wardhono)

diharapkan mampu menjawab segala permasalahan secara benar, namun juga diharapkan mampu mencari bagaimana cara mendapatkan jawaban yang tepat tersebut, sehingga dosen biasanya akan berkata: *"I am not interesting with the answer, but how you get there?"*. Secara lebih rinci Erskine, Leenders & Lenders (1991) mengemukakan tujuan pembelajaran dengan menggunakan studi kasus adalah:

1. Ability to make decision;
2. Ability to think logically, clearly, and consistently;
3. Ability to present analysis coherently;
4. Ability to apply quantitative analysis where appropriate;
5. Ability to add perspective;
6. Ability to make use of data in preparing an action plan;

Kemampuan-kemampuan diatas menjadi sangat penting manakala seorang sarjana diterjunkan ke dunia usaha dan dituntut untuk mampu menuntaskan permasalahan-permasalahan yang dihadapi perusahaan.

## **PELAKSANAAN PERKULIAHAN DENGAN MENGGUNAKAN STUDI KASUS**

Sebelum membahas tentang pelaksanaan perkuliahan dengan menggunakan studi kasus, alangkah baiknya jika dimengerti terlebih dahulu definisi dari kasus. Profesor Gragg pada tahun 1930-an secara klasik mendefinisikan kasus sebagai berikut:

*"A Case typically is a record of business issue which actually has been faced by business executives, together with surrounding facts, opinions, and prejudices upon which executive decisions have to depend. These real and particularized cases are presented to students for considered analyses, open discussion, and final discussion as to the type of action which should be taken"*.

Sementara itu pada perkembangan selanjutnya, yaitu pada tahun 1950-an Profesor Paul Lawrence mengemukakannya dengan lebih operasional yaitu:

*"A good case is the vehicle by which a chunk of reality is brought into the classroom to be worked over by the class and the instructor. A good case keeps the class discussion grounded upon some of the stubborn facts that must be faced in real life situations. It is the anchor on academic flights of speculation. It is the record of complex situations that must be literally pulled apart and put together again for the expression of attitudes or ways of thinking brought into the classroom"*.

Sedangkan Corey (1990) memberikan definisi mutakhir tentang studi kasus yang biasa digunakan dalam seminar ataupun pembahasan kasus di kelas sbb:

*"A case is a partial, historical, clinical study of a situation which has confronted a practicing administrator or managerial group. Presented in narrative form to encourage student involvement, it provides data – substantive and process – essential to an analysis of a specific situation, for the farming of alternative action programs, and for their implementation recognizing the complexity and ambiguity of the practical world."*

Dari berbagai definisi yang berkembang dari waktu ke waktu tersebut hal yang mendasar dan substansial adalah bahwa kasus haruslah *"real life business problems confronting business managers at particular moment"*. Dengan demikian dalam melakukan studi kasus atau lebih tepatnya studi tentang kasus, para peserta didik dapat mengambil peran sebagai manajer yang menghadapi permasalahan dalam aktivitas bisnisnya. Dengan semakin seringnya para peserta didik menangani permasalahan-permasalahan ini, maka semakin terampilah dia menghadapi berbagai masalah dalam bisnis. Kemampuan para peserta didik dalam mengantisipasi permasalahan tersebutlah yang menjadi bahan evaluasi para pengajar, dan sekali lagi tolok ukurnya bukan hanya pada kemampuan memberikan solusi, namun juga harus dinilai bagaimana para peserta didik tersebut memperoleh jalan keluar atau solusi dari permasalahan yang dihadapi perusahaan.

Suatu studi kasus tidaklah berdiri sendiri dan juga tidak boleh dipersiapkan secara sembarangan, sebab jika mengacu pada definisi-definisi yang ada, suatu kasus haruslah sesuatu yang **benar-benar** berasal dari kejadian nyata yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Selain itu persiapan perkuliahan dengan menggunakan studi kasus menurut Robert F. Meger (1962. pp. 16, 17) membutuhkan tahapan sebagai berikut:

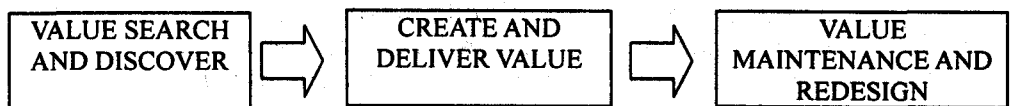
1. Setting the learning objectives;
2. The general course design;
3. Detail planning – sequencing the session and selecting materials;
4. Defining the performance evaluation measures;

**Learning objective:** merupakan tujuan dari penggunaan studi kasus dalam proses belajar – mengajar tersebut, hal ini telah dibahas dimuka;

**General course design:** sebenarnya merupakan *format dasar* perkuliahan yang menggunakan studi kasus. Disini mulai dirancang segala hal yang berkaitan dengan teori-teori yang akan digunakan, dan apa saja alternatif pemecahan yang mungkin terjadi bagi kasus tersebut;

**Detail planning – sequencing the session & selecting materials:** bagian ini merupakan urutan-urutan logis tentang apa yang akan dilakukan seorang manajer dalam upaya memecahkan persoalan yang dihadapi (*what managers do*), dan bagaimana seorang manajer menggunakan alat-alat analisisnya;

Contoh di dalam Manajemen Pemasaran, ketika seorang manajer mencari suatu atribut tertentu dari produk yang dipasarkannya agar mampu memberikan nilai (*value*) dimata konsumennya. Urutan-urutan logisnya adalah sebagai berikut:



**Performance measures:** merupakan sistem evaluasi yang digunakan oleh dosen di dalam memberikan penilaian terhadap *audience* yang menjadi peserta diskusi. Unsur unsur yang dinilai dari peserta didik adalah:

1. Partisipasinya dalam diskusi di kelas, sebaiknya unsur ini mempunyai persentase tertinggi dibandingkan dengan unsur-unsur lain;
2. Makalah yang disajikan;
3. Presentasi yang dilakukan;
4. Kemampuan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang dilontarkan baik oleh sesama peserta maupun oleh fasilitator yang dalam hal ini dapat dilakukan oleh dosen kelas tersebut.

Dalam *Class participation*, karena mempunyai persentase tertinggi, maka dapat dibagi lagi kedalam sub-unsur sub-unsur yang dinilai, yaitu:

1. *Class attendance*; dan
2. *Class contribution (analysis, alternatives, suggested action, quantitative analysis, logical conclusion, and asking insightful question)*;

Untuk memudahkan penilaian, seyogyanya dosen kelas mempunyai *seating chart* sehingga dapat mengenali nama setiap peserta dan mencatat segala aktivitasnya selama diskusi di kelas tersebut.

## **PENULISAN KASUS SEBAGAI BAHAN PERKULIAHAN DENGAN STUDI KASUS**

Seperti telah dibahas dimuka, suatu kasus haruslah datang dari kejadian nyata yang dialami oleh perusahaan di dunia usaha, sebab jika kasus tersebut dikarang sendiri oleh dosennya (*fiksi*), maka hal tersebut tidaklah layak disebut sebagai kasus, namun hanya sebagai *exercise* biasa dan bukan berarti tidak berguna, hanya nilai implementasinya kurang valid

karena dapat saja jawabannya telah direkayasa oleh sang dosen dan peserta didik digiring untuk menjawab pada jawaban yang telah ada, atau lebih ironis akan dinilai salah jika jawaban tidak sesuai dengan jawaban yang telah ditentukan oleh sang dosen tadi.

Derek Abel (1997) seorang Profesor IMD Lausanne dan Profesor pada Swiss Federal Institute of Technology di Zurich dan lausanne, mengemukakan bahwa penulisan suatu kasus yang baik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- **Make sure it is a case and not just a story**, artinya bahwa kasus tersebut merupakan hal yang menjadi permasalahan yang dihadapi oleh manajer, dan dapat menempatkan manajer pada posisi yang sulit seperti misalnya harus mengambil keputusan yang dilematis, kesulitan dalam mencari sumberdaya, atau kesulitan dalam mengantisipasi masa depan usahanya, dan sebagainya.
- **Make sure that the case tackles a relevant, important issue:** Kasus tersebut harus memuat sesuatu yang penting dan relevan untuk dipecahkan dengan menggunakan teori-teori yang telah dipelajari oleh peserta didik.
- **Make sure that the case provides a voyage of discovery – and even some interesting surprises:** Kasus tersebut menjadi lebih menarik jika mampu memberikan pengalaman (*voyage of discovery*), dan mampu me-rangsang kreativitas para peserta didik dalam memecahkan persoalan bisnis.
- **Make sure that the case is controversial:** Suatu kasus akan menjadi lebih baik jika didalamnya ada pandangan pro dan kontra, dimana manajer terposisi-kan secara dilematis dengan keputusan yang harus diambil secara optimal.
- **Make sure that the case contains contrast and comparisons:** Berbagai pilihan yang dapat diambil manajer sebaiknya memberikan hasil yang kontras dan dapat dibandingkan satu sama lain. Dengan studi kasus dapat dibedakan hasil satu konsep dengan konsep yang lainnya, sehingga para peserta didik menjadi terlatih untuk melakukan perencanaan sampai dengan evaluasi pada setiap keputusan yang akan diambilnya sebagai seorang manajer.
- **Make sure the case provides currently useful generalizations:** Dari suatu kasus yang baik, peserta didik dapat mengeneralisir suatu solusi pada konteks kasus yang sama.



- **Make sure the case has the data required to tackle the problem – not too many and not too few:** Hal ini memang sangat relatif, sebab “*how many is too many, and how few is too few*”, namun demikian seyogyanya data yang tersedia cukup lengkap dan relevan sehingga peserta didik mampu meng-analisisnya dengan baik, sedangkan data-data yang kurang relevan sebaiknya tidak usah dicantumkan, sebab hanya akan membingungkan dalam analisis.
- **Make sure the case has personal touch:** Suatu kasus biasanya dianggap valid jika ada kutipan-kutipan dan *quote* dari manager yang *in-charge* atau *in-action* pada perusahaan yang kasusnya diangkat, hal ini menunjukkan bahwa kasus tersebut bukanlah cerita fiktif dan juga munculnya *issue central* yang mem-butuhkan pemecahan masalah menjadi menarik.
- **Make sure the case is well-structured and easy to read:** Gunakan bahasa yang mudah dipahami, dan poin-poin yang jelas sehingga memudahkan pem-baca untuk memahami permasalahan yang dihadapi dan kondisi saat ini dari perusahaan yang kasusnya dibahas tersebut.
- **Make sure that the case is short:** Seperti juga seberapa sedikit atau banyak, seberapa pendekpun menjadi relatif, namun demikian yang penting adalah kasus tersebut cukup singkat untuk dipelajari dikelas yang waktunya hanya beberapa jam (*sekitar 2,5 jam efektif*).

Sedangkan menurut Profesor William Naumes (1997), dari University of New Hampshire, suatu kasus yang baik harus mempunyai kriteria sebagai berikut:

- **Focus:** Suatu kasus harus berfokus pada suatu masalah tertentu;
- **Field research:** Suatu kasus seyogyanya diperoleh melalui riset di lapangan;
- **Real event:** Suatu kasus sebaiknya merupakan kejadian yang terjadi dengan sesungguhnya di suatu perusahaan.
- **Decision oriented:** Suatu kasus harus memberikan akomodasi untuk bahan diskusi dengan alternatif keputusan yang variatif, namun setiap alternatif mem-bawa dampak tersendiri yang dapat dibedakan dengan jelas.

- **Realesed:** Suatu kasus sebelum disajikan kepada para peserta didik untuk di-bahas dan didiskusikan sebaiknya mempunyai "*ijin terbit*" dari perusahaan yang kasusnya diangkat tersebut.
- **Relevant information:** Kasus yang dibahas, seperti halnya menurut Derek Abel di atas, haruslah mempunyai data yang cukup lengkap dan relevan untuk kebutuhan analisis dalam rangka pemecahan masalah.
- **Reporter View:** Dalam penulisan kasus janganlah ada *judgement*, sebaiknya ditulis apa adanya seperti halnya seorang reporter melaporkan adanya suatu kejadian tanpa pendapat pribadi.

Sedangkan **Stuktur** suatu kasus yang baik adalah sebagai berikut:

1. Synopsis;
2. Pedagogical strategy;
3. Analysis of the case;
4. Sugesteddiscussion or question;
5. Post script;

Hal ini untuk memudahkan para pembaca dalam melakukan observasi, analisis dan pemecahan persoalan yang terdapat pada kasus tersebut. Susunan kasus yang *berantakan* hanya akan menyulitkan para pembacanya dan membutuhkan waktu banyak untuk memilah dan mengklasifikasi data-data yang relevan satu sama lain.

## PENUTUP

Bagaimanapun, studi kasus merupakan suatu keharusan dalam perkuliahan di sekolah-sekolah bisnis dan manajemen. Persyaratan utama bagi peserta didik dan pengajarnya dalam melaksanakan proses belajar yang menggunakan studi kasus adalah bahwa keduanya harus benar-benar telah menguasai teori secara menyeluruh dan integral.

Pengajaran yang menggunakan kasus tidak mungkin di-lakukan dengan cara *telling*, melainkan harus dengan cara *learning* dimana kedua belah pihak, yaitu dosen dan mahasiswa dapat mencermati dan melakukan eksploitasi pengetahuan. Demokrasi di dalam kelas merupakan persyaratan mutlak agar studi kasus dapat berjalan secara efektif. Baik dosen maupun peserta didiknya (mahasiswa) mempunyai *power* yang seimbang (*balance power*).

Selanjutnya dalam penulisan studi kasus, tidak hanya dibuat secara fiktif, namun haruslah merupakan sesuatu yang benar-banar terjadi di dunia usaha secara nyata. Ditulis dengan mengungkapkan pendapat-pendapat para pengambil keputusan di dalam obyek studi yang dijadikan kasus

tersebut tanpa ada *judgement* dari penulis kasus yang hanya akan menambah kerancuan yang tidak boleh terjadi.

Akhir kata, apabila pendidikan tinggi menginginkan nsetiap lulusannya mampu menjadi sarjana dengan nilai tambah di tengah derasnya persaingan, maka tidak ada kata lain selain keharusan membuka wawasan para peserta didik dengan seluas-luasnya, dan salah satu cara yang dapat digunakan perguruan tinggi adalah dengan memulai mencari obyek studi kasus, menulis kasus, dan mengajarkan studi kasus secara optimal dan efektif kepada para mahasiswanya ... sudah siapkah kita?

#### **DAFTAR BACAAN**

Alfred North Whitehead, *Essays in Science and Philosophy* (New York: Philosophical Library, Inc., 1947)

Charles I. Gragg, "Because Wisdom Can't Be Told, *The Case Method at The Harvard Business School*" (1930)

Derek Abel, "What Makes a Good Case", *Harvard Business Review*, Autumn/ Fall 1997.

James Erskine, M.R. Leenders, and L.A. Mauffette Lenders, *Teaching With Cases* (London, Ontario: School of Business, University of Western Ontario, 1981).

Paul Lawrence, "The Preparation of Case material, *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration*, ed. Kenneth R. Andrews (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1953).

Raymond Corey, "The Use of Cases in Management Education", *Harvard Business Review* – HBS Case 1990

Robert F. Meger, *Preparing Objectives for Programmed Instruction*, San Fransisco, California, Fearon Publishers, 1962.

Suharto, Ign., Prof. Dr. Ir., APU "Sinergi & Interaksi Perguruan Tinggi Swasta dengan Dunia Industri Terhadap Alih Teknologi", *Teks Orasio Dies Natalis Unpar ke-43 Bandung 1998*