



Bedah Kasus: Salah Satu Teknik Pembelajaran *Student Centered Learning* untuk Mengasah Kompetensi Manajemen

Rahmini Hadi *)

*) Penulis adalah Magister Sains di bidang Ilmu Manajemen, dengan spesialisasi Manajemen Keuangan Program Pascasarjana Universitas Jenderal Soedirman, dan staf administrasi di Pusat Sumber Belajar (PSB) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto.

Abstract: Case analysis method are a type of *learning by doing*, that widely accepted as more superior to shape managerial skills compared with regular teaching method. This management skill is enhanced with quality case as much as possible. Several usefulness of case analysis is trying to identifying management issues, evaluating alternative solution, and formulates workable action planning. Also enhance student business-judgment, and get in-depth exposure on many industrial and company environment. **Keywords:** *Case analysis method, managerial skills, managerial competence.*

Pendahuluan

Definisi belajar untuk seorang psikolog lebih luas daripada pandangan orang awam bahwa “belajar adalah apa yang kita lakukan ketika bersekolah”. Dalam kenyataan, masing-masing dari kita secara berkesinambungan pergi “ke sekolah”. Belajar terjadi dalam tiap waktu. Suatu definisi yang dapat diterima, baik secara umum dari belajar, karenanya, setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Beberapa bentuk pengalaman diperlukan untuk belajar. Pengalaman ini dapat diperoleh langsung lewat pengalaman atau praktik. Belajar itu dapat dihasilkan dari suatu pengalaman tak langsung, seperti membaca. Apabila pengalaman ini menghasilkan perubahan perilaku yang relatif permanen berarti telah berlangsung proses belajar.

Menurut Robin, ada 3 teori pembelajaran berdasarkan pola pola perilaku. Ketiga teori pembelajaran tersebut adalah pengkondisian klasik (*classical conditioning*), pengkondisian operan (*operant conditioning*), dan pembelajaran sosial (*social learning*).¹ Pengkondisian klasik (*classical conditioning*) adalah suatu tipe pengkondisian di mana seorang individu menanggapi beberapa rangsangan yang tidak akan selalu menghasilkan respons. Pengkondisian klasik bersifat pasif. Sesuatu terjadi dan kita bereaksi dengan cara yang khusus. Hal ini dihasilkan sebagai respons terhadap peristiwa yang khusus dan dapat dikenali (refleksif).

Pengkondisian operan (*operant conditioning*) adalah suatu tipe pengkondisian, di mana perilaku sukarela yang diinginkan menyebabkan suatu ganjaran atau mencegah suatu hukuman. Orang belajar untuk berperilaku untuk mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan, atau menghindari sesuatu yang tidak mereka inginkan. Perilaku operan kontras dengan perilaku refleksif atau tidak diperlajari.

Pembelajaran sosial (*social learning*) adalah orang dapat belajar lewat pengamatan dan pengalaman langsung. Sebenarnya pembelajaran sosial merupakan suatu pengembangan dari pengkondisian operan.



Orang dapat belajar dengan mengamati apa yang terjadi pada orang lain, dan hanya dengan diberitahu mengenai sesuatu, maupun dengan mengalami secara langsung.

Uraian di atas menunjukkan bahwa cara belajar yang bervariasi sebenarnya mempunyai kesamaan pada proses memahami sesuatu. Begitu pula model pembelajaran pada perguruan tinggi, terus mengalami perubahan. Salah satu bentuk perubahan yang dimaksud adalah perubahan dari bentuk *Teacher Centered Learning* (TCL) ke *Student Centered Learning* (SCL). Ada beberapa faktor yang mendukung perubahan model pembelajaran di perguruan tinggi tersebut. *Pertama*, perubahan secara global meliputi persaingan yang semakin ketat diikuti dengan perubahan orientasi lembaga pendidikan yakni perubahan persyaratan kerja. *Kedua*, masalah yang semakin kompleks sehingga perlu disiapkan lulusan yang mempunyai kemampuan di luar bidang studinya. *Ketiga*, perubahan cepat di segala bidang kehidupan sehingga diperlukan kemampuan generik atau *transferable skill*. *Keempat*, kurikulum lama berdasarkan Surat Keputusan (SK) Mendikbud No. 056/U/1994 masih berbasis *content*. Keempat faktor pendukung perubahan arah kebijakan pengembangan perguruan tinggi dari model TCL ke SCL tersebut tampak sesuai dengan empat pilar pendidikan yaitu *learning to know*, *learning to do*, *learning to be*, dan *learning to live together*.²

Mengapa *Student Centered Learning* (SCL)

Oleh karena sistem pembelajaran *TCL* ditemukan banyak kelemahan,³ maka sistem tersebut perlu diubah ke arah sistem pembelajaran dengan model *Students Centered Learning* (SCL). Pada sistem pembelajaran *SCL* mahasiswa dituntut aktif mengerjakan tugas dan mendiskusikannya dengan dosen sebagai fasilitator. Dengan aktifnya mahasiswa, maka kreativitas mahasiswa akan terpupuk. Kondisi tersebut akan mendorong dosen untuk selalu mengembangkan dan menyesuaikan materi kuliahnya dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK). Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) yang menyediakan banyak cara untuk mendapatkan informasi sumber belajar, memberikan peluang untuk mengembangkan metode-metode pembelajaran baru secara optimal sehingga mendukung upaya mewujudkan kompetensi yang diharapkan. Kemajuan ICT juga memungkinkan mahasiswa melakukan kegiatan belajar tidak hanya secara formal, tetapi belajar melalui berbagai media atau sumber. Dengan demikian dosen bukan lagi sebagai sumber belajar utama, melainkan sebagai “mitra pembelajaran”.

Pada model pembelajaran *SCL*, berarti mahasiswa harus didorong untuk memiliki motivasi dalam diri mereka sendiri kemudian berupaya keras mencapai kompetensi yang diinginkan. Hal ini bisa dilakukan dengan cara banyak berdiskusi, maka mahasiswa berani mengemukakan pendapat, belajar memecahkan masalah yang dihadapi dan tidak takut pada dosen. Harapannya dengan diterapkan sistem pembelajaran *SCL* adalah mahasiswa aktif dan kreatif, menyelesaikan tugas akhir dengan lancar/cepat, karena konsultasi pada dosen tidak punya rasa takut, dengan harapan mahasiswa dapat menyelesaikan studi dengan lancar dan tepat waktu sesuai dengan target atau bahkan bisa lebih cepat dari standar waktu masa studi. Selanjutnya mahasiswa setelah lulus diharapkan mampu berkompetisi di dunia kerja.



SCL atau *Student Centered Learning* merupakan pendekatan dalam pembelajaran yang memfasilitasi pembelajar untuk terlibat dalam proses *experiential learning*. Bila pembelajar itu dapat dikategorikan ke dalam tipe-tipe *activist*, *reflector*, *theorist*, dan *pragmatist*, berarti pendekatan SCL tersebut merupakan metode yang dapat memfasilitasi pembelajar, dalam hal ini mahasiswa, sehingga secara langsung ataupun tidak dapat terlibat dalam proses pembelajaran.

Model pembelajaran SCL, pada saat ini diusulkan menjadi model pembelajaran yang sebaiknya digunakan karena memiliki beberapa keunggulan yaitu: (1) mahasiswa atau peserta didik akan dapat merasakan bahwa pembelajaran menjadi miliknya sendiri karena mahasiswa diberi kesempatan yang luas untuk berpartisipasi; (2) mahasiswa memiliki motivasi yang kuat untuk mengikuti kegiatan pembelajaran; (3) tumbuhnya suasana demokratis dalam pembelajaran sehingga akan terjadi dialog dan diskusi untuk saling belajar-membelajarkan di antara mahasiswa; (4) dapat menambah wawasan pikiran dan pengetahuan bagi dosen atau pendidik karena sesuatu yang dialami dan disampaikan mahasiswa mungkin belum diketahui sebelumnya oleh dosen.⁴ Keunggulan-keunggulan yang dimiliki model pembelajaran SCL tersebut akan mampu mendukung upaya ke arah pembelajaran yang efektif dan efisien yang dicirikan oleh (1) Relevansi dan *real world*; (2) Organisasi: *sequence* dan *cumulative effects*; (3) Praktik; (4) Transfer dan transformasi; (5) Motivasi; (6) makna atau eksplorasi; (7) Hasil dan umpan balik.⁵

Pemahaman peran dari ketiga elemen utama proses pembelajaran sebagaimana diuraikan di atas, akan mampu mendukung efektivitas metode-metode pembelajaran yang masuk dalam klasifikasi model pembelajaran SCL. Adapun metode-metode yang dimaksud adalah: (1) *small group discussion*; (2) *role-play and simulation*; (3) *case study*; (4) *discovery learning*; (5) *self-directed learning*; (6) *cooperative learning*; (7) *collaborative learning*; (8) *contextual learning*; (9) *project based learning*; dan (10) *problem based learning and inquiry*.⁶

Penerapan Metode Bedah Kasus Pada Mata Kuliah Pengantar Manajemen

Manajemen sebagai disiplin ilmu terapan yang menyentuh berbagai sendi kehidupan telah berkembang sedemikian rupa sehingga hampir semua mahasiswa apapun jurusannya atau peserta program pelatihan manapun pernah mendapat sedikit banyak *exposure* pelajaran manajemen. Melihat pentingnya ilmu manajemen, maka diperlukan penerapan metode pembelajaran yang tepat untuk mempelajari ilmu tersebut. Penulis menganggap model *study* bedah kasus merupakan salah satu model yang tepat agar tujuan pembelajaran bisa tercapai. Hakikatnya, pendekatan metode studi kasus adalah sebuah pendekatan latihan *learning by doing*. Bedah kasus menyediakan informasi rinci tentang kondisi dan masalah berbagai industri serta perusahaan, latihan dalam menganalisis perusahaan demi perusahaan dan situasi demi situasi akan dapat memberikan manfaat ganda. Selain meningkatkan ketrampilan analisis, metode bedah kasus mampu membuka wawasan terhadap cara-cara perusahaan dan manajer mengatasi beragam masalah manajemen.⁷



Metode bedah kasus secara luas diakui lebih unggul dalam mengasah *managerial skills* ketimbang metode perkuliahan biasa. Kearifan manajemen terbentuk dengan sendirinya bila mahasiswa semakin banyak menghadapi kasus-kasus manajemen, apalagi kalau mahasiswa berupaya mempelajari kasus berkualitas sebanyak mungkin. Mendengarkan kuliah atau membaca buku yang berisikan saran-saran jitu manjerial bisa punya peran tersendiri dalam mempelajari manejenemen. Kendati demikian tidak dapat ditranfer begitu saja lewat kuliah kuliah atau tugas membaca semata.

Interpersonal skill menjadi semakin terasah. Betapa tidak, khususnya bila mahasiswa mesti bekerja sama membahas banyak kasus dan menyusun laporan analisisnya dalam satu *team work* yang melibatkan beberapa mahasiswa. Mahasiswa akan menghadapi rekan-rekannya, yang bisa jadi memiliki kompetensi, *style*, dan kepribadian yang berbeda-beda. Di sinilah manfaatnya metode diskusi kasus. Mahasiswa akan belajar sehingga diharapkan akan terbiasa bekerja dalam satu tim. Mau tidak mau mahasiswa akan tertantang menerapkan *team work* yang efektif. Diakhir model bedah kasus, biasanya diakhiri dengan mempresentasikan dan mempertahankan analisis kasus di depan kelas. Lantaran biasa tampil di depan, kepercayaan diri dan kemampuan persuasif mahasiswa pun akan menjadi makin tajam.

Selain hal-hal di atas, metode kasus dapat melatih ketrampilan analisis situasi, pengalaman mendesain, dan mengimplementasikan strategi atau tindakan manajerial tertentu. Keunggulan lainnya adalah menempatkan mahasiswa dalam tempat kejadian peristiwa dan mengakses semua faktor lingkungan yang relevan.

Tujuan menggunakan metode bedah kasus adalah sebagai berikut:⁸

- a. Meningkatkan pemahaman mahasiswa tentang apa yang seharusnya dan tidak seharusnya dilakukan manajer dalam membawa bisnisnya menuju kesuksesan.
- b. Mengasah ketrampilan dalam mengukur kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan serta melakukan analisis strategis berbagai industri dan situasi kompetitif.
- c. Berlatih mengidentifikasi isu-isu manajemen yang harus diatasi, mengevaluasi sejumlah alternatif solusi, dan merumuskan rencana tindakan yang *workable*.
- d. Meningkatkan ketajaman *business-judgment* mahasiswa.
- e. Memperoleh *exposure* mendalam berbagai industri dan perusahaan.

Sesuai materi mata kuliah pengantar manajemen, salah satu tujuannya adalah mahasiswa mampu memahami dan mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen baik dalam bidang produksi, keuangan, pemasaran, organisasi, dan SDM. Berikut contoh kasus manajemen yang berkaitan dengan bidang pemasaran (promosi dan distribusi). Kasus produk dari PT. Sari Sehat, yang dikenal dengan “Merit” merupakan pemain pasar yang relatif baru di Indonesia. Perusahaan produk tersebut memahami problem berat badan yang banyak ditemukan pada masyarakat, dan sampai saat ini problem itu belum ditemukan pemecahan secara tuntas. Perusahaan berusaha mengambil peluang untuk menguasai pangsa pasar ini dengan menyajikan iklan yang mungkin bisa dikategorikan produk yang menjual mimpi. Iklan ini menawarkan mimpi untuk bisa memiliki tubuh ideal, indah, gemulai, bagai artis selebritis. Untuk



mencapai dan menguasai pangsa pasar yang masih terbuka ini, perusahaan juga begitu pintar dalam memanajemen saluran distribusinya. Hal tersebut bisa dibuktikan pada hampir setiap tingkatan pedagang, bisa ditemukan produk “Merit”. Harapannya adalah bisa melayani kebutuhan konsumen untuk semua tingkatan.

Setelah mempelajari kasus di atas, mahasiswa diharapkan mencari data yang lebih lengkap mengenai volume penjualan produk “Merit” maupun produk sejenis sebagai saingannya sehingga bisa membandingkan berapa persen pangsa pasar yang telah dikuasai oleh PT. SS dalam suatu kurun waktu tertentu.. Mahasiswa juga diharapkan mampu mempelajari strategi-strategi yang telah dipakai oleh PT.SS, baik yang diterapkan pada bidang distribusi (strategi pemasaran) maupun bidang promosi.

Setelah kasus diberikan, mahasiswa dibagi ke dalam beberapa kelompok diskusi. Selanjutnya mahasiswa diberi waktu dan kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya masing-masing, termasuk berdasarkan data yang telah mereka kumpulkan. Di dalam proses diskusi tersebut, mahasiswa belajar untuk bisa mengidentifikasi masalah dan kemampuan (keunggulan) perusahaan, membaca strategi-strategi yang sudah diterapkan, serta menyampaikan apa yang ada dibenak masing-masing individu berdasarkan dari cara pandang dan kemampuan analisis mahasiswa. Semua itu ditampung sebagai temuan dari masing-masing kelompok diskusi, yang diharapkan didukung dengan data yang sudah mereka kumpulkan.

Tahapan selanjutnya, masing-masing kelompok diberi kesempatan untuk mempresentasikan hasil diskusinya di depan kelas, yang dilanjutkan dengan memberikan kesempatan kepada mahasiswa di luar kelompok tersebut untuk memberikan masukan atau mungkin bantahan. Kelompok yang memperoleh giliran presentasi bisa langsung memberikan tanggapan sehingga akan muncul diskusi lebih lanjut mengenai masalah maupun strategi yang ada dari kasus yang diberikan. Selain itu, melalui diskusi kelas tersebut juga diharapkan akan dapat muncul model baru yang bisa diterapkan untuk kasus yang sama.

Penutup

Setelah mencoba menerapkan metode bedah kasus pada mata kuliah pengantar manajemen, ternyata tujuan yang diharapkan sebagaimana disebutkan di atas dapat tercapai dengan catatan metode bedah kasus diberikan tidak hanya satu kali dalam satu semester. Akan lebih ideal lagi apabila kasus yang diberikan, selain dibahas secara berkelompok, juga diberikan dan dikerjakan secara individu.

Endnote

¹ Stephen P. Robbins, 2001, “*Perilaku Organisasi*” Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi Kedelapan, Jakarta, Prenhallindo.

² Sylvi Dewajani, “Tehnik Pembelajaran Berbasis Student Centered Learning (SCL)”, *Makalah Lokakarya*, hal. 7.

³ Mengenai kelemahan *Teacher Centered Learning* (TCL) pernah penulis coba diskusikan melalui artikel “*Dari Teacher Centered Learning ke Student Centered Learning: Perubahan Metode Pembelajaran di Perguruan Tinggi*” yang dimuat dalam Jurnal Insania Vol.12, No. 3, September-Desember 2007.

⁴ D. Sudjana, *Metoda dan Teknik Pembelajaran Partisipatif* (Bandung: Falah Production, 2005), hal. 38.



⁵ Harsono, *Materi Aplikasi SCL dalam Proses Pembelajaran*, slide 2.

⁶ Ditjen Dikti Depdiknas, *Tanya Jawab Seputar Unit dan Proses Pembelajaran di Perguruan Tinggi* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2004), hal. 24-36.

⁷ Sulaksana Ujung, *Mengasah Kompetensi Manajemen melalui Bedah Kasus* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, 2003), hal 8-9.

⁸ *Ibid*, hal. 11-12.

Daftar Pustaka

Dewajani, Sylvi. 2006. "Student Centered Learning", *Materi Lokakarya Peningkatan Kualitas Teknik Pembelajaran Student Center Learning*. Yogyakarta: Pusat Pengembangan Pendidikan Universitas Gadjah Mada.

Ditjen Dikti Depdiknas. 2004. *Tanya Jawab Seputar Unit dan Proses Pembelajaran di Perguruan Tinggi*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Harsono. 2005. "Aplikasi SCL dalam Proses Pembelajaran" dalam *Materi Aplikasi SCL dalam Proses Pembelajaran*, slide 2.

Ramdhani, Neila. 2006. "Ruh Experiential Learning dalam SCL", dalam <http://neila.staff.ugm.ac.id/?pilih=lihat&id=10>

Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi Kedelapan. Jakarta: Prenhallindo.

S., D. Sudjana. 2005. *Metode dan Teknik Pembelajaran Partisipatif*. Bandung: Falah Production.

Ujung, Sulaksana. 2003. *Mengasah Kompetensi Manajemen melalui Bedah Kasus*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.