

DINAMIKA KELOMPOK

BAGI PESERTA PKP DAN PKA



KOLABORASI
YANG EFEKTIF



KOMUNIKASI
YANG TERBUKA



KEPERCAYAAN
DAN SINERGI



SOLUSI
UNTUK HASIL
YANG LEBIH BAIK

*"Kelompok yang dinamis,
melahirkan pemimpin
yang tangguh"*



JAWA TIMUR
GERBANG BARU NUSANTARA

Oleh :

Biasworo Adisuyanto Aka

BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PROVINSI JAWA TIMUR
TAHUN 2025

ADAPTIF
INOVATIF
KOLABORATIF
BERDAMPAK

DINAMIKA KELOMPOK

BAGI PESERTA PKP DAN PKA

Oleh:

Biasworo Adisuyanto Aka
Widyaiswara Ahli Utama

**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
(BPSDM) PROVINSI JAWA TIMUR
TAHUN 2025**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga eBook ini yang berjudul *"Dinamika Kelompok bagi Peserta PKP dan PKA"* dapat disusun dan disajikan sebagai bahan referensi dan pembelajaran bagi peserta pelatihan serta para fasilitator di lingkungan pelatihan kepemimpinan Aparatur Sipil Negara.

Dalam pelatihan kepemimpinan, baik di tingkat Pengawas (PKP) maupun Administrator (PKA), dinamika kelompok memegang peranan penting dalam membentuk karakter kepemimpinan yang efektif, kolaboratif, dan adaptif. Proses interaksi dalam kelompok tidak hanya mencerminkan bagaimana seorang pemimpin berkomunikasi dan bekerja sama, tetapi juga menjadi sarana untuk mengembangkan empati, pengambilan keputusan kolektif, serta resolusi konflik secara konstruktif.

eBook ini disusun untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai konsep, prinsip, dan praktik dinamika kelompok yang relevan dengan kebutuhan pelatihan PKP dan PKA. Materi yang disajikan tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga dilengkapi dengan pendekatan praktis, studi kasus, serta metode fasilitasi yang aplikatif.

Kami menyadari bahwa penyusunan eBook ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, masukan dan saran dari para pembaca sangat kami harapkan demi perbaikan dan penyempurnaan di masa mendatang.

Akhir kata, semoga eBook ini dapat memberikan kontribusi positif dalam upaya pengembangan kompetensi kepemimpinan ASN dan menjadi panduan yang bermanfaat dalam pelaksanaan pelatihan kepemimpinan di berbagai instansi.

Surabaya, Mei 2025

Penulis,

Ir. Biasworo Adisuyanto Aka, MM

Widyaiswara Ahli Utama

BPSDM Provinsi Jawa Timur

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Bab I Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Penulisan	4
C. Sasaran Penulisan	6
D. Manfaat eBook	7
E. Sistematika Penulisan	9
Bab II Konsep Dasar Dinamika Kelompok (DK)	11
A. Pengertian Dinamika Kelompok	11
B. Ciri-ciri DK yang efektif	14
C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi DK	17
D. Tahapan Perkembangan Kelompok	21
E. Peran dan Fungsi Dalam Kelompok	25
Bab III DK Dalam Konteks PKP dan PKA	30
A. Tujuan DK dalam PKP dan PKA	30
B. Karakteristik Peserta PKP dan PKA	32
C. Implementasi DK Dalam Proses Pelatihan	36
D. Peran Widyaiswara dan Fasilitator	39
E. Tantangan dan Strategi Pengelolaan Kelompok	42
Bab IV Metode dan Teknik DK	46
A. Ice Breaking dan Energizer	46
B. Diskusi Kelompok dan Simulasi	50

iii

	C. Role Play dan Studi Kasus	55
	D. Outdoor Learning dan Team Building	60
	E. Refleksi dan Evaluasi Diri	64
Bab V	Studi Kasus dan Pengalaman Lapangan	70
	A. Praktik Baik DK Dalam PKP	70
	B. Praktik Baik DK Dalam PKA	75
	C. Analisis Keberhasilan dan Kendala	80
	D. Pembelajaran Yang Diperoleh	84
Bab VI	Rekomendasi dan Penutup	90
	A. Rekomendasi Penerapan DK Yang Efektif	90
	B. Kesimpulan Umum	94
	C. Harapan Terhadap Penguatan Kompetensi Kepemimpinan ASN	96
Daftar Pustaka		99

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kompetensi ASN, salah satunya melalui penyelenggaraan *Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)* dan *Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)*. Kedua jenis pelatihan ini tidak hanya ditujukan untuk membekali peserta dengan pengetahuan teknis administratif, tetapi juga bertujuan untuk membentuk karakter kepemimpinan yang efektif, partisipatif, dan adaptif terhadap perubahan.

Dalam konteks pelatihan kepemimpinan tersebut, kegiatan **dinamika kelompok** menjadi salah satu komponen penting yang dirancang untuk menciptakan suasana pembelajaran yang partisipatif dan reflektif. Dinamika kelompok bukan sekadar kegiatan pendukung atau pengisi waktu, melainkan bagian integral dari strategi pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) yang memungkinkan peserta untuk mengeksplorasi peran, nilai, dan sikap kepemimpinan dalam situasi sosial yang menyerupai lingkungan kerja nyata. Melalui interaksi antar peserta, dinamika kelompok mendorong terciptanya pembelajaran kolektif, pengembangan kerja sama tim, serta peningkatan keterampilan komunikasi dan manajerial yang sangat dibutuhkan dalam birokrasi publik.

Secara teoritis, dinamika kelompok merujuk pada proses interaksi sosial yang terjadi dalam kelompok yang memengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas individu maupun kelompok itu sendiri. Kurt Lewin, seorang pelopor dalam psikologi sosial, menyatakan bahwa perilaku manusia sangat dipengaruhi oleh medan kekuatan sosial di sekelilingnya, termasuk lingkungan kelompok. Selain itu, Bruce Tuckman dalam teorinya tentang tahapan perkembangan kelompok mengemukakan bahwa setiap kelompok melalui lima tahap—*forming*, *storming*, *norming*, *performing*, dan *adjourning*—yang menggambarkan dinamika yang berkembang dalam kelompok dari awal pembentukan hingga pembubaran. Dinamika tersebut penting untuk dipahami dan difasilitasi dalam pelatihan agar kelompok dapat berfungsi secara optimal dalam mencapai tujuan bersama.

Dari sisi pendekatan pembelajaran, teori *experiential learning* yang dikembangkan oleh David Kolb memberikan landasan penting bagi penerapan dinamika kelompok dalam pelatihan. Kolb menekankan bahwa pembelajaran yang efektif terjadi ketika seseorang mengalami langsung suatu peristiwa, merefleksikannya, membentuk konsep dari pengalaman tersebut, dan mengujinya dalam situasi baru. Dalam dinamika kelompok, proses ini terjadi secara alami dan terstruktur melalui berbagai kegiatan seperti simulasi, diskusi, permainan, studi kasus, dan refleksi kelompok. Di sisi lain, teori konstruktivisme sosial oleh Vygotsky juga menguatkan pandangan bahwa pengetahuan

dibangun secara sosial melalui interaksi antarmanusia, sehingga proses belajar dalam kelompok menjadi sarana efektif untuk menginternalisasi nilai dan keterampilan kepemimpinan.

Penerapan dinamika kelompok dalam pelatihan kepemimpinan ASN juga memiliki dasar hukum yang kuat. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menekankan pentingnya pengembangan kompetensi ASN sebagai bagian dari manajemen talenta nasional. Kemudian, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil memberikan ruang bagi pengembangan karier berbasis kompetensi, termasuk melalui pelatihan. Lebih lanjut, Peraturan LAN RI Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan secara eksplisit mengatur penggunaan metode pembelajaran aktif, partisipatif, dan reflektif, termasuk dinamika kelompok. Bahkan, Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN menempatkan kemampuan kerja sama, komunikasi, dan orientasi pada hasil sebagai bagian dari kompetensi manajerial yang harus dimiliki setiap ASN—kompetensi-kompetensi yang sangat relevan dan dapat diasah melalui dinamika kelompok.

Melalui penyusunan eBook ini, penulis berharap dapat memberikan kontribusi nyata dalam memperkuat pemahaman teoritis dan praktis mengenai dinamika kelompok sebagai instrumen pembelajaran dalam pelatihan kepemimpinan PKP dan

PKA. Dengan memahami dasar, tujuan, metode, serta cara penerapan dinamika kelompok secara efektif, baik peserta pelatihan maupun para fasilitator dan widyaiswara dapat mengoptimalkan proses pembelajaran yang tidak hanya mengembangkan pengetahuan, tetapi juga membentuk sikap, perilaku, dan karakter kepemimpinan ASN yang berintegritas dan berdaya saing tinggi.

B. Tujuan Penulisan

Penulisan eBook ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, prinsip, serta penerapan dinamika kelompok dalam konteks pelatihan kepemimpinan, khususnya Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA). Dinamika kelompok dipandang sebagai salah satu elemen penting dalam proses pembelajaran yang bertujuan membentuk kompetensi kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan kolaboratif.

Secara lebih rinci, tujuan penulisan eBook ini adalah sebagai berikut:

1. **Memberikan landasan teoritis** mengenai dinamika kelompok, termasuk pengertian, tahapan perkembangan kelompok, dan faktor-faktor yang memengaruhinya.

2. **Menjelaskan relevansi dan urgensi dinamika kelompok** dalam proses pembelajaran pada pelatihan PKP dan PKA, baik sebagai metode pembelajaran maupun sebagai sarana pengembangan karakter kepemimpinan.
3. **Menyajikan metode dan teknik fasilitasi dinamika kelompok** yang aplikatif dan relevan dengan karakteristik peserta pelatihan ASN, sehingga dapat diterapkan secara efektif oleh widyaiswara maupun fasilitator.
4. **Menyediakan contoh-contoh praktik baik dan studi kasus** penerapan dinamika kelompok dalam pelatihan kepemimpinan, sebagai inspirasi dan referensi bagi lembaga pelatihan dan praktisi pembelajaran.
5. **Mendorong optimalisasi peran dinamika kelompok** sebagai instrumen penguatan kompetensi manajerial ASN dalam rangka mendukung terwujudnya birokrasi yang profesional, berintegritas, dan melayani.

Dengan tujuan-tujuan tersebut, diharapkan eBook ini dapat menjadi sumber belajar yang berguna bagi peserta pelatihan, widyaiswara, fasilitator, serta para pengelola lembaga pelatihan dalam mengembangkan model pembelajaran kepemimpinan yang lebih kontekstual, partisipatif, dan berdampak nyata di lingkungan kerja.

C. Sasaran Penulisan

eBook ini disusun sebagai media pembelajaran dan referensi praktis yang ditujukan bagi berbagai pihak yang terlibat dalam pelatihan kepemimpinan ASN, khususnya pada jenjang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA). Sasaran utama dari penulisan ini adalah:

Pertama, peserta pelatihan PKP dan PKA, agar mereka memperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai pentingnya dinamika kelompok sebagai bagian dari proses pembentukan kompetensi kepemimpinan. Dengan memahami dinamika kelompok, peserta diharapkan lebih aktif, reflektif, dan kolaboratif dalam mengikuti kegiatan pelatihan.

Kedua, widyaiswara, fasilitator, dan tenaga pengembang pelatihan, yang bertanggung jawab dalam merancang dan memfasilitasi kegiatan pembelajaran. Melalui eBook ini, para fasilitator diharapkan dapat merancang kegiatan dinamika kelompok yang lebih kontekstual, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan peserta.

Ketiga, pengelola lembaga pelatihan dan pengambil kebijakan di bidang pengembangan SDM ASN, yang dapat menjadikan eBook ini sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun kurikulum pelatihan, kebijakan metodologi

pembelajaran, serta peningkatan kualitas pelaksanaan pelatihan berbasis pengalaman (*experiential learning*).

Selain itu, eBook ini juga dapat menjadi sumber bacaan tambahan bagi peneliti, mahasiswa, dan praktisi di bidang manajemen sumber daya manusia dan pendidikan aparatur, yang tertarik pada kajian pembelajaran kelompok dan pengembangan kepemimpinan dalam sektor publik.

Dengan menyasar berbagai pemangku kepentingan tersebut, diharapkan eBook ini mampu memberikan kontribusi nyata dalam memperkuat kualitas pelatihan kepemimpinan ASN yang adaptif terhadap perubahan dan berorientasi pada hasil.

D. Manfaat eBook

Penyusunan eBook ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, bagi seluruh pihak yang terlibat dalam pelatihan kepemimpinan ASN, khususnya pada jenjang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA).

Secara *teoritis*, eBook ini dapat memperkaya khasanah literatur dalam bidang pembelajaran kelompok dan pengembangan kepemimpinan di sektor publik. Dengan menyajikan konsep-konsep dasar dinamika kelompok, teori perkembangan kelompok, serta pendekatan pembelajaran

berbasis pengalaman, eBook ini dapat menjadi sumber referensi bagi pengembangan kurikulum pelatihan, penelitian ilmiah, maupun pengembangan model pembelajaran yang lebih adaptif.

Sementara itu, secara *praktis*, eBook ini memberikan panduan langsung bagi fasilitator, widyaiswara, dan pengelola pelatihan dalam merancang serta mengimplementasikan kegiatan dinamika kelompok secara efektif dan kontekstual. Melalui contoh-contoh teknik fasilitasi, simulasi kegiatan, dan studi kasus yang disajikan, para praktisi dapat dengan mudah mengadaptasikan isi eBook ini ke dalam kegiatan pelatihan yang mereka selenggarakan.

Bagi *peserta pelatihan*, manfaat eBook ini terletak pada kemampuannya untuk meningkatkan pemahaman terhadap proses interaksi sosial dalam kelompok, mengenali peran diri dalam tim, serta mengembangkan keterampilan komunikasi, kerja sama, dan pengambilan keputusan. Semua ini merupakan komponen penting dalam membentuk sosok pemimpin ASN yang profesional, reflektif, dan berintegritas.

Secara umum, eBook ini diharapkan dapat menjadi alat bantu pembelajaran yang mendukung terciptanya suasana pelatihan yang aktif, kolaboratif, dan transformatif, sehingga proses pengembangan kompetensi kepemimpinan ASN dapat berlangsung secara lebih bermakna dan berkelanjutan.

E. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dan alur pembahasan, eBook ini disusun secara sistematis ke dalam beberapa bab, dengan uraian sebagai berikut:

Bab I – Pendahuluan, berisi penjelasan mengenai latar belakang penulisan eBook, tujuan yang ingin dicapai, sasaran pembaca yang dituju, manfaat dari penyusunan eBook, serta sistematika penulisan secara keseluruhan.

Bab II – Konsep Dasar Dinamika Kelompok, membahas pengertian, prinsip-prinsip dasar, tujuan, serta manfaat dinamika kelompok dalam konteks pembelajaran. Pada bab ini juga disampaikan landasan teoritis yang mendasari pendekatan dinamika kelompok, termasuk teori perkembangan kelompok dan pendekatan experiential learning.

Bab III – Dinamika Kelompok dalam Pelatihan Kepemimpinan, menguraikan peran dan posisi strategis dinamika kelompok dalam kurikulum pelatihan PKP dan PKA, serta menjelaskan bagaimana dinamika kelompok dapat mendukung pengembangan kompetensi manajerial ASN.

Bab IV – Teknik dan Metode Fasilitasi Dinamika Kelompok, menyajikan berbagai pendekatan, metode, dan contoh kegiatan yang dapat digunakan dalam memfasilitasi

dinamika kelompok secara efektif, mulai dari ice breaking, simulasi, diskusi kelompok, hingga refleksi dan evaluasi.

Bab V – Studi Kasus dan Praktik Baik, memuat contoh nyata penerapan dinamika kelompok dalam pelatihan kepemimpinan, termasuk keberhasilan, tantangan, serta pelajaran yang dapat diambil untuk peningkatan kualitas fasilitasi.

Bab VI – Penutup, berisi kesimpulan umum dari seluruh isi eBook dan beberapa rekomendasi yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola pelatihan, fasilitator, maupun peserta dalam menerapkan dinamika kelompok secara lebih optimal.

Dengan sistematika penulisan ini, diharapkan eBook *"Dinamika Kelompok bagi PKP dan PKA"* dapat memberikan pemahaman yang menyeluruh dan aplikatif kepada seluruh pembaca, serta menjadi rujukan praktis dalam pelaksanaan pembelajaran yang kolaboratif dan berorientasi pada pengembangan kepemimpinan ASN.

BAB II

KONSEP DASAR DINAMIKA KELOMPOK

A. Pengertian Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok merupakan suatu proses yang menggambarkan bagaimana interaksi, hubungan sosial, serta perilaku individu dalam sebuah kelompok berkembang dan saling memengaruhi. Istilah “dinamika” berasal dari bahasa Yunani *dynamis* yang berarti “kekuatan”, sehingga dinamika kelompok dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang bekerja di dalam kelompok dan membentuk pola hubungan, peran, norma, serta struktur sosial dalam kelompok tersebut.

Secara umum, dinamika kelompok mengacu pada cara sekelompok orang berinteraksi, membentuk struktur peran, menetapkan tujuan bersama, menyelesaikan konflik, membuat keputusan, serta mencapai hasil kolektif. Proses ini tidak bersifat statis, melainkan terus berkembang seiring waktu, tergantung pada komposisi kelompok, tujuan yang ingin dicapai, serta pengaruh lingkungan eksternal dan internal.

Menurut **Kurt Lewin** (1947), seorang tokoh penting dalam pengembangan teori dinamika kelompok, perilaku individu tidak dapat dipahami secara terpisah dari konteks kelompok sosialnya. Lewin menjelaskan bahwa perilaku seseorang merupakan fungsi dari individu dan lingkungannya (*Behavior = f(Person,*

Environment)), di mana lingkungan sosial – termasuk kelompok tempat individu berada – berperan besar dalam membentuk sikap dan tindakannya. Dengan demikian, interaksi kelompok memiliki kekuatan transformatif yang signifikan terhadap perilaku dan pola pikir anggota kelompok.

Selanjutnya, Bruce Tuckman (1965) mengembangkan model tahapan perkembangan kelompok yang sangat dikenal dalam dinamika kelompok. Ia mengemukakan bahwa setiap kelompok akan mengalami lima tahap perkembangan, yaitu:

1. *Forming* – tahap pembentukan, di mana anggota saling mengenal dan membentuk ekspektasi,
2. *Storming* – tahap konflik, ketika perbedaan pendapat dan ketegangan mulai muncul,
3. *Norming* – tahap penyesuaian, saat norma dan kerja sama mulai terbentuk,
4. *Performing* – tahap produktivitas, ketika kelompok mulai berfungsi secara efektif,
5. *Adjourning* – tahap penyelesaian, ketika kelompok dibubarkan setelah tujuan tercapai.

Model Tuckman ini memberikan kerangka kerja yang penting dalam memahami dinamika dan perkembangan hubungan antarpeserta dalam kegiatan kelompok, termasuk dalam pelatihan kepemimpinan.

Dari perspektif pembelajaran, dinamika kelompok juga diperkuat oleh teori pembelajaran pengalaman (Experiential Learning Theory) dari David Kolb (1984), yang menekankan pentingnya pengalaman langsung sebagai sumber utama pembelajaran. Dalam dinamika kelompok, peserta mengalami sendiri proses interaksi, refleksi, hingga pembentukan makna atas situasi sosial yang dihadapi, sehingga terjadi pembelajaran yang lebih mendalam dan kontekstual.

Dalam konteks pelatihan kepemimpinan seperti PKP (Pelatihan Kepemimpinan Pengawas) dan PKA (Pelatihan Kepemimpinan Administrator), dinamika kelompok bukan hanya berperan sebagai media interaksi antarpeserta, tetapi juga menjadi wahana untuk menumbuhkan nilai-nilai kepemimpinan seperti kerja sama, komunikasi efektif, pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, dan kesadaran diri. Melalui kegiatan kelompok yang dirancang secara sistematis dan difasilitasi dengan baik, peserta pelatihan berkesempatan untuk mengembangkan kompetensi manajerial dalam situasi yang mencerminkan tantangan dunia kerja sesungguhnya.

Dengan demikian, pemahaman yang utuh terhadap dinamika kelompok tidak hanya membantu memperkuat kualitas pelatihan, tetapi juga berkontribusi pada terbentuknya pemimpin ASN yang adaptif, reflektif, dan mampu membangun sinergi dalam tim kerja secara berkelanjutan.

B. Ciri-Ciri Dinamika Kelompok Yang Efektif

Dinamika kelompok yang efektif adalah suatu kondisi di mana interaksi antarpeserta dalam kelompok berlangsung secara sehat, konstruktif, dan mendukung tercapainya tujuan bersama. Efektivitas dalam dinamika kelompok bukan hanya diukur dari hasil akhir atau output yang dicapai kelompok, tetapi juga dari proses interaksi sosial yang terjadi di dalamnya — bagaimana setiap anggota berkontribusi, berkomunikasi, menyelesaikan konflik, dan saling memengaruhi.

Menurut Johnson & Johnson (2000), kelompok yang efektif menunjukkan adanya saling ketergantungan positif, tanggung jawab individu dan kelompok, interaksi promotif, serta kemampuan untuk mengevaluasi dan memperbaiki kinerja kelompok secara berkelanjutan. Kelompok seperti ini memungkinkan anggotanya untuk bertumbuh secara personal maupun profesional, dan menciptakan suasana belajar yang mendalam.

Berikut ini adalah beberapa ciri utama dari dinamika kelompok yang efektif:

1. Tujuan Kelompok yang Jelas dan Dipahami Bersama

Kelompok yang efektif memiliki tujuan yang dirumuskan secara jelas, realistis, dan disepakati oleh

seluruh anggota. Menurut teori Goal-Setting (Locke & Latham, 1990), tujuan yang spesifik dan menantang mendorong motivasi dan kinerja lebih tinggi. Dalam dinamika kelompok, kesamaan persepsi terhadap tujuan menciptakan arah yang sama dalam berpikir dan bertindak.

2. Komunikasi Terbuka dan Dua Arah

Kelompok efektif ditandai dengan adanya komunikasi yang jujur, terbuka, dan dua arah. Setiap anggota merasa aman untuk menyampaikan ide, mendengar pendapat orang lain, dan memberikan masukan. Dalam teori *Human Relations* (Elton Mayo), kualitas hubungan interpersonal yang baik menjadi kunci keberhasilan kerja kelompok.

3. Pembagian Peran yang Fleksibel dan Fungsional

Dalam kelompok yang efektif, peran setiap anggota tidak kaku tetapi disesuaikan dengan kompetensi, minat, dan situasi. Teori Belbin Team Roles (1981) menekankan bahwa keberagaman peran dalam tim — seperti penggerak, pemikir, pelaksana, dan penjaga kualitas — berkontribusi pada keseimbangan dan efektivitas tim secara keseluruhan.

4. Kepemimpinan yang Partisipatif

Kepemimpinan dalam kelompok yang efektif bersifat fasilitatif, bukan otoritatif. Pemimpin berperan mendorong partisipasi aktif seluruh anggota, menjaga dinamika tetap produktif, dan menjadi penengah saat terjadi konflik. Pendekatan ini sejalan dengan Teori Kepemimpinan Situasional (Hersey & Blanchard), yang menekankan bahwa gaya kepemimpinan harus menyesuaikan dengan tingkat kesiapan kelompok.

5. Kemampuan Menyelesaikan Konflik Secara Konstruktif

Kelompok yang efektif tidak bebas dari konflik, namun memiliki kemampuan untuk mengelola dan menyelesaikannya secara terbuka dan produktif. Menurut teori *Conflict Resolution* (Thomas & Kilmann, 1974), kemampuan kelompok dalam bernegosiasi dan berkompromi menjadi indikator kedewasaan dan kohesi kelompok.

6. Kohesi dan Solidaritas Kelompok yang Tinggi

Kohesi atau rasa kebersamaan dalam kelompok menjadi ciri penting dari dinamika yang sehat. Anggota merasa saling percaya, mendukung, dan memiliki semangat kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini selaras dengan Teori Kohesi Kelompok (Festinger, 1950) yang menyatakan bahwa semakin tinggi daya tarik

kelompok bagi individu, semakin besar loyalitas dan komitmen anggota terhadap kelompok.

7. Umpan Balik dan Evaluasi yang Berkala

Kelompok yang efektif selalu melakukan refleksi dan evaluasi atas proses maupun hasil kerja mereka. Umpan balik tidak hanya diberikan oleh fasilitator, tetapi juga antaranggota sebagai bentuk pembelajaran bersama. Dalam teori *Experiential Learning* (Kolb, 1984), refleksi merupakan bagian penting dari siklus pembelajaran yang berkelanjutan.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok merupakan hasil dari berbagai kekuatan yang saling berinteraksi dalam sebuah sistem sosial kecil. Kelompok bukanlah entitas yang berjalan secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal dan eksternal yang memengaruhi arah, intensitas, serta kualitas interaksi yang terjadi di dalamnya. Pemahaman atas faktor-faktor ini menjadi penting dalam konteks pelatihan kepemimpinan seperti PKP dan PKA, agar fasilitator maupun peserta mampu menciptakan lingkungan belajar yang produktif dan suportif.

Menurut Kurt Lewin (1947), dinamika kelompok dipengaruhi oleh *field forces* — yakni kekuatan-kekuatan

psikologis dan sosial yang bekerja dalam “ruang hidup” kelompok. Setiap individu membawa karakteristik, nilai, dan harapannya masing-masing, yang kemudian berinteraksi dalam struktur kelompok yang memiliki norma, peran, dan budaya tersendiri. Interaksi kompleks inilah yang membentuk dinamika khas dari suatu kelompok.

Beberapa faktor utama yang memengaruhi dinamika kelompok antara lain:

1. Tujuan dan Nilai Bersama

Tujuan yang jelas dan nilai yang disepakati bersama menjadi perekat yang mengarahkan interaksi kelompok. Bila seluruh anggota memahami dan menerima tujuan kelompok, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja sama. Hal ini sesuai dengan Teori Tujuan (Goal Theory) dari Locke & Latham (1990), yang menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan terinternalisasi meningkatkan kinerja kelompok.

2. Komposisi dan Keanekaragaman Anggota

Komposisi kelompok, termasuk latar belakang pendidikan, pengalaman, kepribadian, dan peran sosial anggota, sangat memengaruhi dinamika yang terbentuk. Kelompok yang beragam memiliki potensi inovasi yang lebih tinggi, namun juga lebih rentan terhadap konflik bila tidak dikelola dengan baik. Menurut Tuckman (1965),

tahap “storming” dalam perkembangan kelompok seringkali muncul akibat perbedaan karakter dan kepentingan individu.

3. Gaya Kepemimpinan dalam Kelompok

Pemimpin kelompok — baik formal maupun informal — memiliki pengaruh besar dalam membentuk suasana, arah, dan intensitas interaksi kelompok. Teori Kepemimpinan Transformasional (Bass, 1985) menunjukkan bahwa pemimpin yang inspiratif dan partisipatif mampu meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan kinerja kelompok secara signifikan.

4. Norma dan Aturan Kelompok

Setiap kelompok akan mengembangkan seperangkat norma, baik tertulis maupun tidak tertulis, yang mengatur perilaku anggotanya. Norma ini menciptakan stabilitas dan prediktabilitas dalam interaksi, namun bisa juga menjadi penghambat bila terlalu kaku. Dalam kerangka Teori Peran Sosial (Biddle, 1986), norma dan ekspektasi peran menjadi dasar interaksi sosial yang sehat.

5. Struktur Komunikasi dan Interaksi

Cara kelompok berkomunikasi — apakah bersifat terbuka, tertutup, hirarkis, atau horizontal — akan sangat

menentukan dinamika yang muncul. Kelompok dengan komunikasi dua arah dan terbuka cenderung lebih sehat dan adaptif. Pendekatan ini sejalan dengan Teori Komunikasi Kelompok (McGrath, 1984) yang menekankan pentingnya arus informasi dalam menjaga efektivitas kelompok.

6. Ukuran Kelompok

Jumlah anggota kelompok juga berpengaruh terhadap dinamika. Kelompok kecil (3–7 orang) cenderung lebih kohesif dan mudah berkoordinasi, sedangkan kelompok besar memiliki potensi sumber daya yang lebih beragam namun membutuhkan manajemen interaksi yang lebih kompleks. Hackman (2002) menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara ukuran dan efisiensi kelompok.

7. Lingkungan Fisik dan Psikologis

Suasana ruang, fasilitas, keamanan psikologis, serta dukungan eksternal (misalnya dari fasilitator atau institusi) turut menentukan bagaimana kelompok berkembang. Dalam Teori Sistem Terbuka, kelompok dipandang sebagai bagian dari sistem yang lebih besar, sehingga interaksi dengan lingkungan luar dapat memperkuat atau menghambat proses internal kelompok.

8. Motivasi dan Keterlibatan Anggota

Motivasi individu untuk terlibat dalam kelompok sangat memengaruhi seberapa aktif dan konstruktif partisipasi mereka. Ketika motivasi tinggi, partisipasi akan lebih besar, dan dinamika menjadi lebih hidup. Hal ini diperkuat oleh Teori Kebutuhan Maslow, di mana kebutuhan akan aktualisasi diri menjadi pendorong utama dalam partisipasi kelompok.

Dengan memahami faktor-faktor tersebut, pelatih dan fasilitator pelatihan kepemimpinan dapat secara sadar merancang aktivitas, membentuk kelompok, dan mengelola interaksi agar mendukung terciptanya dinamika yang sehat. Dalam konteks PKP dan PKA, dinamika kelompok yang positif bukan hanya memperkaya pengalaman belajar peserta, tetapi juga menciptakan ruang praktik kepemimpinan kolaboratif yang sangat dibutuhkan dalam birokrasi modern.

D. Tahapan Perkembangan Kelompok

Dalam proses dinamika kelompok, penting untuk dipahami bahwa sebuah kelompok tidak langsung terbentuk menjadi tim yang efektif secara instan. Setiap kelompok melewati fase-fase perkembangan yang khas, yang membentuk pola interaksi, pembagian peran, serta kohesi antaranggota. Pemahaman terhadap tahapan ini menjadi

sangat penting, khususnya dalam konteks pelatihan kepemimpinan seperti PKP dan PKA, karena dapat membantu fasilitator maupun peserta memahami dinamika yang sedang terjadi dan mengelolanya secara adaptif.

Salah satu model paling terkenal yang menjelaskan tahapan perkembangan kelompok adalah model Tuckman (1965), yang kemudian disempurnakan menjadi lima tahap utama: Forming, Storming, Norming, Performing, dan Adjourning. Model ini menggambarkan perjalanan kelompok dari awal pembentukan hingga pembubaran, dan menjadi acuan utama dalam pengelolaan dinamika kelompok di berbagai konteks, termasuk dalam dunia pendidikan dan pelatihan.

Berikut adalah penjelasan tiap tahap:

1. Forming (Pembentukan)

Tahap awal ini ditandai dengan pengenalan antaranggota, orientasi terhadap tujuan kelompok, dan pencarian posisi dalam struktur kelompok. Pada fase ini, anggota cenderung bersikap hati-hati, sopan, dan menghindari konflik. Mereka masih berupaya memahami harapan fasilitator, norma yang berlaku, dan peran

masing-masing. Peran fasilitator sangat penting untuk menciptakan rasa aman dan memperjelas arah kelompok.

Dalam kerangka *Uncertainty Reduction Theory* (Berger & Calabrese, 1975), tahap ini mencerminkan upaya individu dalam mengurangi ketidakpastian sosial di lingkungan baru melalui observasi dan interaksi awal.

2. Storming (Konflik dan Penyesuaian)

Tahap ini merupakan fase kritis di mana mulai muncul ketegangan, perbedaan pendapat, bahkan konflik antaranggota terkait peran, pengaruh, atau cara kerja kelompok. Beberapa anggota mungkin mempertanyakan otoritas pemimpin atau menolak norma yang mulai terbentuk. Namun, konflik dalam tahap ini bersifat wajar dan sehat bila dikelola secara konstruktif.

Tuckman menyebut tahap ini sebagai saat kelompok mulai mengalami "interpersonal discord". Dalam *Teori Resolusi Konflik* (Thomas & Kilmann, 1974), ini adalah saat yang tepat untuk mempraktikkan keterampilan kompromi dan kolaborasi.

3. Norming (Pembentukan Norma dan Kohesi)

Setelah melewati konflik awal, kelompok mulai menemukan keseimbangan. Norma kelompok terbentuk secara lebih stabil, pembagian peran menjadi jelas, dan kohesi sosial meningkat. Anggota mulai menunjukkan solidaritas dan kepercayaan satu sama lain. Kesepakatan mengenai aturan kerja dan cara komunikasi mulai diterapkan bersama.

Social Norms Theory (Sherif, 1936) menjelaskan bagaimana norma sosial terbentuk melalui interaksi berulang yang menghasilkan ekspektasi kolektif.

4. Performing (Kinerja Optimal)

Pada tahap ini, kelompok mencapai performa terbaiknya. Anggota bekerja secara kolaboratif, saling mendukung, dan berorientasi pada tujuan bersama. Konflik, bila muncul, dapat diselesaikan secara dewasa. Kelompok mulai mampu mengelola dirinya sendiri dengan minim intervensi dari fasilitator.

Team Effectiveness Model (Hackman, 2002) menyatakan bahwa tim yang efektif pada tahap ini

menunjukkan otonomi tinggi, peran yang saling melengkapi, dan tanggung jawab kolektif terhadap hasil.

5. Adjourning (Pembubaran)

Tahap akhir ini terjadi ketika tugas kelompok selesai dan anggota kembali ke peran individu. Adjourning sering kali disertai perasaan lega, haru, atau bahkan kehilangan, terutama jika kelompok telah menjalin relasi yang kuat. Penting untuk melakukan refleksi bersama dan memberikan ruang apresiasi terhadap pencapaian kelompok.

Dalam perspektif *Organizational Exit Theory* (Feldman & Ng, 2007), tahapan keluar dari kelompok adalah momen penting untuk pembelajaran retrospektif dan transisi yang sehat ke fase selanjutnya.

E. Peran dan Fungsi Dalam Kelompok

Dalam setiap kelompok, baik formal maupun informal, masing-masing anggota memainkan peran tertentu yang turut menentukan arah, pola interaksi, dan keberhasilan kelompok secara keseluruhan. Peran dan fungsi dalam kelompok tidak hanya berhubungan dengan tugas yang harus diselesaikan, tetapi juga dengan dinamika hubungan antarindividu dan bagaimana kelompok menjaga

keberlangsungannya. Pemahaman terhadap konsep peran dan fungsi ini sangat penting, khususnya dalam pelatihan kepemimpinan seperti PKP dan PKA, di mana peserta dilatih untuk mengenali, memainkan, dan mengelola berbagai peran dalam konteks kelompok kerja.

Secara teoritis, Benne dan Sheats (1948) membagi peran dalam kelompok ke dalam tiga kategori besar: peran tugas (task roles), peran pemeliharaan kelompok (group maintenance roles), dan peran individual (individual roles). Ketiga jenis peran ini bekerja secara simultan dalam proses kelompok dan memiliki fungsi yang saling melengkapi maupun menghambat, tergantung pada bagaimana peran tersebut dijalankan.

Berikut adalah uraian mengenai peran dan fungsi dalam kelompok:

1. Peran Tugas (Task Roles)

Peran ini berfokus pada pencapaian tujuan kelompok dan penyelesaian tugas yang telah disepakati. Anggota yang menjalankan peran ini biasanya aktif dalam merumuskan ide, memberikan saran, menyusun rencana, mengorganisasi pekerjaan, dan menyelesaikan masalah. Contoh peran tugas meliputi: pemberi informasi, pencetus ide, koordinator, dan evaluator.

Dalam perspektif *Functional Group Communication Theory* (Gouran & Hirokawa, 1983), peran tugas dianggap krusial dalam menghasilkan keputusan yang rasional dan efektif dalam kelompok.

2. Peran Pemeliharaan Kelompok (Maintenance Roles)

Peran ini berkaitan dengan menjaga hubungan sosial yang harmonis antaranggota kelompok. Individu dengan peran ini berusaha menciptakan suasana kerja yang positif, membantu menyelesaikan konflik, mendorong partisipasi, dan memperkuat kohesi kelompok. Contohnya adalah: pemberi dukungan, penengah, pendengar aktif, dan pendorong.

Teori Human Relations (Elton Mayo) menekankan bahwa keberhasilan kelompok tidak hanya ditentukan oleh fungsi tugas, tetapi juga oleh iklim sosial dan emosi dalam kelompok, yang sangat dipengaruhi oleh peran pemeliharaan.

3. Peran Individual (Individual Roles)

Peran ini lebih mengacu pada perilaku yang berorientasi pada kepentingan pribadi daripada kepentingan kelompok. Jika tidak dikendalikan, peran individual dapat mengganggu dinamika kelompok, seperti dominasi, sikap pasif, atau pencarian perhatian. Namun, dalam kondisi tertentu, peran ini juga bisa

menjadi cerminan kebutuhan individu yang belum tertampung dalam kelompok.

Dalam *Teori Psikodinamika Kelompok* (Bion, 1961), perilaku individu dalam kelompok sering kali dipengaruhi oleh dinamika bawah sadar, termasuk kebutuhan akan pengakuan, rasa aman, atau dominasi.

Keseimbangan Peran dalam Kelompok

Untuk menjaga efektivitas kelompok, penting bagi semua peran ini dijalankan secara seimbang. Terlalu dominan pada peran tugas dapat menyebabkan suasana kaku dan stres, sementara dominasi peran pemeliharaan saja dapat membuat kelompok kurang produktif. Pemimpin atau fasilitator kelompok harus mampu mengidentifikasi peran yang dimainkan anggota dan menyesuaikannya dengan kebutuhan kelompok pada tahap tertentu.

Model Belbin Team Roles (1981) menekankan pentingnya keragaman peran dalam kelompok. Menurutnya, kelompok yang ideal adalah kelompok yang perannya saling melengkapi, seperti peran “shaper” (penggerak), “monitor evaluator” (penilai objektif), “coordinator” (penata arah), hingga “team worker” (penjaga harmoni).

Implikasi dalam Pelatihan PKP dan PKA

Dalam konteks pelatihan kepemimpinan, pengenalan dan latihan memainkan berbagai peran dalam kelompok sangat

strategis. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk mampu memimpin dari depan, tetapi juga untuk menjadi pendengar, mediator, atau penggerak sesuai kebutuhan kelompok. Kemampuan untuk mengenali dan mengelola peran ini akan meningkatkan efektivitas kerja tim serta membentuk kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif.

BAB III

DINAMIKA KELOMPOK DALAM KONTEK PKP DAN PKA

A. Tujuan DK dalam PKP dan PKA

Dalam pelatihan kepemimpinan, baik Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) maupun Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), dinamika kelompok tidak hanya dimaknai sebagai aktivitas pendukung atau pemecah kebakuan semata. Dinamika kelompok menjadi bagian yang terintegrasi dalam proses pembelajaran, yang dirancang secara sistematis untuk membentuk pola interaksi, kolaborasi, dan pengembangan kepemimpinan peserta secara langsung melalui pengalaman bersama dalam kelompok.

Tujuan utama diterapkannya dinamika kelompok dalam PKP dan PKA adalah untuk membangun kompetensi sosial dan kepemimpinan melalui situasi nyata dalam interaksi kelompok. Melalui dinamika kelompok, peserta tidak hanya belajar secara kognitif, tetapi juga mengalami secara afektif dan psikomotorik tentang bagaimana memimpin, mengikuti, bernegosiasi, menyelesaikan konflik, dan mengambil keputusan dalam konteks tim.

Beberapa tujuan spesifik dari pelaksanaan dinamika kelompok dalam PKP dan PKA antara lain:

1. Membentuk kekompakan dan kebersamaan antar peserta yang berasal dari berbagai latar belakang instansi dan pengalaman, sehingga tercipta iklim pembelajaran yang inklusif dan saling menghargai.
2. Mengembangkan keterampilan komunikasi interpersonal dan kemampuan bekerja dalam tim, yang merupakan bagian dari kompetensi manajerial dan sosial kultural sebagaimana dirumuskan dalam Peraturan LAN RI No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan.
3. Melatih kepemimpinan partisipatif dan kolaboratif, di mana peserta secara bergantian berperan sebagai pemimpin informal dalam kelompok, merasakan dinamika pengambilan keputusan bersama, serta memahami pentingnya kontribusi setiap anggota.
4. Membangun kepercayaan diri dan empati, melalui proses refleksi, umpan balik antaranggota, dan kegiatan-kegiatan kelompok yang menantang namun aman secara psikologis.
5. Menjadi wahana internalisasi nilai-nilai ASN BerAKHLAK dan core values kepemimpinan yang digariskan dalam

kebijakan pengembangan SDM aparatur, seperti integritas, etika, profesionalisme, serta pelayanan publik.

Landasan teoritik yang mendasari tujuan ini antara lain teori *experiential learning* dari David Kolb (1984), yang menyatakan bahwa pembelajaran yang efektif terjadi ketika individu mengalami langsung (*concrete experience*), merenungkan (*reflective observation*), mengkonseptualisasikan (*abstract conceptualization*), dan mencoba kembali (*active experimentation*). Dinamika kelompok dalam PKP dan PKA dikembangkan berdasarkan siklus ini agar peserta mengalami pembelajaran yang bermakna dan berkesinambungan.

Dengan demikian, dinamika kelompok bukan sekadar aktivitas awal atau pengisi waktu dalam pelatihan kepemimpinan, melainkan sebuah sarana strategis untuk memperkuat kompetensi inti dan mendukung keberhasilan proses pembelajaran kepemimpinan secara menyeluruh.

B. Karakteristik Peserta PKP dan PKA

Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sedang dipersiapkan untuk menduduki atau telah menduduki jabatan struktural sesuai jenjang masing-masing. Oleh karena itu, karakteristik mereka

memiliki ciri-ciri khusus baik dari segi latar belakang, pengalaman, maupun kesiapan kompetensinya. Pemahaman terhadap karakteristik peserta ini menjadi penting dalam perencanaan dan pelaksanaan dinamika kelompok, agar kegiatan yang disusun mampu menjawab kebutuhan belajar yang nyata dan mendorong transformasi perilaku kepemimpinan secara efektif.

1. Peserta PKP (Pelatihan Kepemimpinan Pengawas)

Peserta PKP umumnya adalah ASN yang akan atau telah menduduki jabatan pengawas, seperti kepala seksi, kepala subbagian, atau jabatan setara. Karakteristik khas peserta PKP antara lain:

- Memiliki pengalaman teknis yang cukup kuat, namun masih dalam proses transisi untuk berperan sebagai pemimpin unit kerja kecil.
- Mulai belajar memimpin orang lain, khususnya dalam aspek koordinasi pelaksanaan tugas, pengawasan, dan pembinaan bawahan.
- Perlu penguatan pada kompetensi manajerial dasar, seperti pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, komunikasi efektif, dan pengendalian kegiatan.
- Beragam latar belakang instansi dan budaya organisasi, yang membuat pendekatan dinamika

kelompok menjadi penting untuk membangun jejaring dan kesamaan persepsi.

2. Peserta PKA (Pelatihan Kepemimpinan Administrator)

Sementara itu, peserta PKA umumnya adalah ASN yang menduduki jabatan administrator, seperti kepala bidang, kepala bagian, atau jabatan setara. Mereka bertanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian program kerja dalam skala yang lebih luas. Karakteristik khas peserta PKA meliputi:

- Memiliki tanggung jawab strategis dalam organisasi, sehingga dituntut untuk memiliki visi, orientasi hasil, serta kemampuan mendelegasikan tugas dan membina bawahan secara lebih sistematis.
- Lebih matang dalam pengalaman birokrasi dan kepemimpinan, namun tetap memerlukan penguatan dalam hal transformasi budaya kerja dan adaptasi terhadap perubahan.
- Membutuhkan pendekatan pembelajaran yang partisipatif dan reflektif, di mana dinamika kelompok berperan sebagai wahana untuk berbagi pengalaman, membangun kolaborasi lintas sektor, dan menginternalisasi nilai-nilai kepemimpinan transformatif.

- Lebih kompleks dalam pengelolaan ego dan relasi kuasa, sehingga dinamika kelompok perlu dirancang secara cermat agar mampu mencairkan sekat-sekat struktural dan membangun hubungan yang egaliter.

Implikasi terhadap Dinamika Kelompok

Perbedaan karakteristik antara peserta PKP dan PKA menuntut pendekatan dinamika kelompok yang berbeda pula. Untuk peserta PKP, dinamika kelompok lebih difokuskan pada pembentukan rasa percaya diri, kerjasama tim, dan transisi peran dari individu teknis menjadi pemimpin operasional. Sedangkan untuk peserta PKA, dinamika kelompok diarahkan pada penguatan kolaborasi strategis, refleksi kepemimpinan, dan sinergi antarunit kerja dalam konteks pelayanan publik.

Dari perspektif pembelajaran orang dewasa (*andragogi*), seperti yang dikemukakan oleh Malcolm Knowles (1980), peserta pelatihan seperti PKP dan PKA memiliki kebutuhan belajar yang bersifat mandiri, berbasis pengalaman, serta relevan dengan tugas jabatan mereka. Oleh karena itu, dinamika kelompok menjadi pendekatan penting dalam memfasilitasi proses pembelajaran yang kontekstual, bermakna, dan aplikatif.

C. Implementasi Dinamika Kelompok Dalam Proses Pelatih

Pelaksanaan dinamika kelompok dalam proses pelatihan kepemimpinan, baik dalam PKP (Pelatihan Kepemimpinan Pengawas) maupun PKA (Pelatihan Kepemimpinan Administrator), merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari strategi pembelajaran aktif (*active learning*). Dinamika kelompok bukan hanya alat bantu dalam mencairkan suasana, tetapi menjadi instrumen penting untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan melalui pengalaman langsung dalam situasi kelompok.

Dalam konteks pelatihan yang berbasis kompetensi, sebagaimana diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan, dinamika kelompok diimplementasikan sebagai metode pembelajaran partisipatif. Kegiatan ini menjadi media strategis dalam membangun kesadaran diri, kerja sama tim, komunikasi efektif, empati, hingga pengambilan keputusan kolektif, yang merupakan fondasi dari kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif.

Tahapan Implementasi Dinamika Kelompok

1. Tahap Pembentukan (Forming)

Pada tahap awal pelatihan, dinamika kelompok difokuskan pada pengenalan antar peserta, pembentukan

kelompok kecil atau kelas, serta penciptaan suasana aman dan nyaman. Fasilitator atau widyaiswara akan memfasilitasi kegiatan seperti *ice breaking*, *team building*, atau permainan interaktif untuk membangun kepercayaan dan mengurangi jarak sosial.

2. Tahap Penyesuaian dan Koordinasi (Storming–Norming)
Setelah kelompok terbentuk, dinamika mulai berkembang dan peserta menunjukkan pola interaksi yang lebih aktif. Dalam tahap ini, kegiatan dirancang untuk menstimulasi diskusi, eksplorasi peran, serta pemecahan masalah secara bersama. Di sinilah mulai tampak potensi konflik, kepemimpinan informal, dan kebutuhan akan aturan kelompok (norma), yang menjadi bahan pembelajaran tersendiri.

3. Tahap Sinergi (Performing)

Pada fase ini, kelompok mulai bekerja secara produktif. Dinamika kelompok diimplementasikan melalui kegiatan berbasis proyek, simulasi kepemimpinan, studi kasus, hingga forum refleksi bersama. Peserta diharapkan mampu menunjukkan peran aktif dalam tim, berpikir strategis, dan membangun sinergi lintas perbedaan latar belakang.

4. Tahap Refleksi dan Evaluasi (Adjourning)

Sebelum kelompok berakhir, proses evaluasi dan refleksi dilakukan untuk menggali pembelajaran individu maupun kelompok. Fasilitator mendorong peserta untuk menyadari kekuatan dan tantangan dalam dinamika yang terjadi, serta merumuskan rencana perbaikan untuk konteks kerja di instansi masing-masing.

Peran Fasilitator dalam Implementasi

Peran widyaiswara atau fasilitator dalam dinamika kelompok sangat krusial. Mereka bukan hanya pengarah teknis kegiatan, tetapi juga pengamat interaksi, pemberi umpan balik, dan penjaga suasana pembelajaran yang konstruktif. Fasilitator yang efektif akan mampu membaca situasi kelompok, menstimulasi partisipasi merata, dan menyesuaikan strategi kegiatan sesuai karakteristik peserta.

Menurut pendekatan *experiential learning* dari David Kolb, dinamika kelompok harus dikelola melalui siklus pengalaman, refleksi, abstraksi konsep, dan penerapan. Dengan pendekatan ini, peserta tidak hanya "ikut bermain", tetapi juga memahami makna di balik interaksi dan bagaimana itu bisa diterapkan dalam kepemimpinan sehari-hari.

Contoh Implementasi dalam PKP dan PKA

- Dalam PKP, dinamika kelompok dapat berupa kegiatan *simulasi kerja tim dalam unit operasional*, latihan komunikasi dua arah, dan permainan kolaboratif yang mengasah kepercayaan dan koordinasi.
- Dalam PKA, dinamika kelompok bisa diimplementasikan melalui *role play peran strategis*, studi kasus antarbidang, atau kegiatan kolaborasi proyek lintas instansi yang mensimulasikan kepemimpinan pada level manajerial menengah.

D. Peran Widyaaiswara Dalam Dinamika Kelompok

Widyaaiswara memegang peran yang sangat strategis dalam proses pelatihan kepemimpinan, tidak hanya sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran, pengarah proses, dan agen perubahan. Dalam konteks dinamika kelompok, peran widyaaiswara menjadi lebih kompleks karena ia harus mampu mengelola interaksi sosial peserta, membangun iklim pembelajaran yang kondusif, serta memastikan tujuan kegiatan kelompok tercapai secara efektif dan bermakna.

Menurut Permenpan-RB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Jabatan Fungsional Widyaaiswara, widyaaiswara dituntut memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial,

dan profesional. Dalam dinamika kelompok, keempat aspek kompetensi ini diimplementasikan secara nyata dan simultan, terutama ketika berhadapan dengan peserta yang memiliki latar belakang, pengalaman, dan karakter yang beragam, seperti pada pelatihan PKP dan PKA.

Peran Utama Widyaiswara dalam Dinamika Kelompok

1. Fasilitator Pembelajaran

Widyaiswara bertugas memfasilitasi proses pembelajaran yang aktif, inklusif, dan partisipatif. Dalam dinamika kelompok, ia membantu peserta memahami makna dari kegiatan yang dilakukan, mengaitkannya dengan konteks tugas jabatan, serta mendorong keterlibatan aktif seluruh anggota kelompok.

2. Pengamat dan Diagnostik Sosial

Widyaiswara berperan sebagai pengamat terhadap pola-pola interaksi, kepemimpinan informal, dominasi, konflik, dan peran sosial yang muncul dalam kelompok. Ia menggunakan pengamatan ini untuk memberikan umpan balik yang konstruktif, membantu peserta melakukan refleksi, dan memperbaiki dinamika yang kurang sehat.

3. Motivator dan Penggugah Kesadaran

Melalui dinamika kelompok, widyaiswara menumbuhkan kesadaran peserta akan pentingnya kerja sama, empati,

dan komunikasi yang efektif. Ia juga membangun motivasi intrinsik peserta untuk berubah, berkembang, dan menerapkan nilai-nilai kepemimpinan dalam konteks tugas mereka.

4. Penjaga Etika dan Nilai

Widyaiswara memastikan bahwa seluruh proses dinamika kelompok berjalan dalam koridor etika, kesetaraan, dan saling menghormati. Ia menjadi contoh dalam membangun budaya belajar yang menghargai perbedaan, mendengarkan secara aktif, dan menerima kritik sebagai bagian dari pertumbuhan.

5. Penyambung Refleksi dan Pembelajaran

Salah satu fungsi kunci widyaiswara dalam dinamika kelompok adalah membantu peserta menghubungkan pengalaman konkret dengan pembelajaran konseptual. Ia memfasilitasi sesi *debriefing* atau refleksi, di mana peserta diajak menggali makna dari aktivitas kelompok dan menyusunnya menjadi pelajaran bagi praktik kepemimpinan di tempat kerja masing-masing.

Peran Adaptif dalam PKP dan PKA

- Dalam **PKP**, widyaiswara lebih banyak berperan sebagai pembina dan pembimbing, membantu peserta yang

mungkin belum terbiasa dengan dinamika kepemimpinan dan kerja sama tim.

- Dalam **PKA**, peran widyaiswara berkembang menjadi fasilitator strategis, yang mampu menantang peserta untuk berpikir kritis, berbagi pengalaman manajerial, dan melakukan refleksi kepemimpinan tingkat lanjut.

E. Tantangan dan Strategi Pengelolaan Kelompok

Pelaksanaan dinamika kelompok dalam pelatihan kepemimpinan PKP dan PKA tidak lepas dari berbagai tantangan. Tantangan ini bersumber dari kompleksitas individu peserta, struktur kelompok, hingga pendekatan fasilitasi yang digunakan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap potensi hambatan dan strategi pengelolaan yang tepat menjadi kunci untuk memastikan dinamika kelompok berjalan efektif, inklusif, dan bermakna.

Tantangan dalam Pengelolaan Kelompok

1. Keberagaman Latar Belakang Peserta

Peserta PKP dan PKA berasal dari instansi, daerah, dan unit kerja yang berbeda, dengan budaya organisasi dan tingkat kesiapan yang bervariasi. Hal ini dapat menimbulkan perbedaan persepsi, nilai, hingga gaya

komunikasi yang menyulitkan terbentuknya kohesi awal dalam kelompok.

2. Dominasi Individu Tertentu

Dalam dinamika kelompok, kerap muncul individu yang mendominasi diskusi atau kegiatan kelompok, baik karena pengalaman, jabatan, maupun kepribadian. Dominasi ini bisa menghambat partisipasi anggota lain dan menciptakan ketimpangan suara dalam kelompok.

3. Kurangnya Kesadaran akan Tujuan Kelompok

Beberapa peserta melihat dinamika kelompok hanya sebagai hiburan atau kegiatan sampingan, bukan sebagai bagian penting dari proses pembelajaran. Hal ini menurunkan motivasi dan keseriusan dalam mengikuti kegiatan secara aktif dan reflektif.

4. Resistensi terhadap Peran Baru atau Umpan Balik

Dinamika kelompok sering kali mendorong peserta untuk mencoba peran baru atau menerima umpan balik terbuka dari rekan. Namun, tidak semua peserta siap untuk berubah atau menerima kritik secara positif, terutama mereka yang telah lama berada dalam jabatan tertentu.

5. Keterbatasan Waktu dan Fasilitas

Jadwal pelatihan yang padat kadang membatasi waktu untuk kegiatan kelompok yang ideal. Selain itu, tidak

semua widyaiswara memiliki pengalaman memfasilitasi dinamika kelompok secara mendalam dan adaptif.

Strategi Pengelolaan Dinamika Kelompok

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, diperlukan strategi yang bersifat antisipatif, adaptif, dan partisipatif. Berikut beberapa pendekatan strategis yang dapat diterapkan:

1. Membangun Kontrak Belajar Sejak Awal

Di awal kegiatan, fasilitator dapat mengajak kelompok menyusun kesepakatan bersama (*group agreement*) tentang bagaimana kelompok akan berinteraksi, menghargai pendapat, dan menyelesaikan perbedaan. Hal ini menciptakan komitmen dan rasa tanggung jawab kolektif terhadap dinamika yang terjadi.

2. Pemetaan Karakteristik dan Gaya Belajar Peserta

Widyaiswara sebaiknya melakukan identifikasi awal terhadap kepribadian, gaya komunikasi, dan kecenderungan peran sosial peserta. Ini membantu dalam menyusun kelompok secara seimbang serta memilih metode yang sesuai dengan kebutuhan peserta.

3. Rotasi Peran dan Tugas dalam Kelompok

Untuk menghindari dominasi dan menstimulasi pengalaman kepemimpinan, peserta perlu diberi

kesempatan memimpin, mencatat, mempresentasikan, atau menjadi pengamat secara bergantian. Ini mendorong keterlibatan aktif dan pemerataan kontribusi.

4. Refleksi Terstruktur dan Umpan Balik Positif

Setiap kegiatan kelompok perlu diakhiri dengan sesi refleksi singkat, di mana peserta dapat mengungkapkan pengalaman, perasaan, serta pelajaran yang diperoleh. Fasilitator memandu agar umpan balik disampaikan dengan cara yang membangun dan tidak menghakimi.

5. Menggunakan Pendekatan Experiential Learning

Strategi pembelajaran berbasis pengalaman (Kolb, 1984) memungkinkan peserta mengalami langsung proses kelompok, lalu menganalisis dan mengaitkannya dengan konteks kerja. Metode ini memperkuat pemahaman konseptual dan internalisasi nilai kepemimpinan.

6. Intervensi Tepat Saat Konflik atau Ketegangan Muncul

Fasilitator perlu sigap membaca dinamika dan melakukan intervensi ringan saat kelompok mulai tidak produktif, terpecah, atau mengalami ketegangan. Intervensi dapat berupa perubahan aktivitas, fasilitasi dialog terbuka, atau penguatan kembali tujuan kelompok.

BAB IV

METODE DAN TEKNIS DINAMIKA KELOMPOK

A. Ice Breaking dan Energizer

Dalam setiap kegiatan pelatihan, terutama pelatihan kepemimpinan seperti PKP (Pelatihan Kepemimpinan Pengawas) dan PKA (Pelatihan Kepemimpinan Administrator), keberhasilan proses pembelajaran sangat dipengaruhi oleh suasana awal yang tercipta antara peserta, fasilitator, dan lingkungan belajar. Oleh karena itu, *ice breaking* dan **energizer** menjadi metode penting dalam dinamika kelompok untuk membangun keterlibatan emosional, membuka komunikasi, serta menumbuhkan rasa nyaman dan kepercayaan antar peserta.

1. Pengertian *Ice Breaking*

Ice breaking adalah serangkaian aktivitas ringan yang dilakukan pada awal kegiatan dengan tujuan untuk “mencairkan suasana” dalam kelompok yang baru terbentuk. Ice breaking membantu peserta mengurangi ketegangan, memperkenalkan diri, dan mulai menjalin relasi sosial yang lebih terbuka. Dalam konteks pelatihan kepemimpinan, ice breaking tidak hanya menciptakan suasana menyenangkan, tetapi juga menanamkan nilai-

nilai kepemimpinan seperti komunikasi, kolaborasi, dan keterbukaan.

Menurut teori pembelajaran sosial (Bandura, 1977), pembelajaran yang efektif terjadi dalam konteks interaksi sosial yang positif. Ice breaking berfungsi menciptakan ruang aman psikologis (*psychological safety*) yang sangat penting dalam proses pembelajaran orang dewasa.

2. Pengertian *Energizer*

Sementara itu, *energizer* adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kembali energi dan semangat peserta, biasanya dilakukan di tengah atau menjelang akhir sesi pelatihan, ketika fokus peserta mulai menurun akibat kelelahan atau kejenuhan. *Energizer* dapat berupa permainan sederhana, aktivitas fisik ringan, atau kegiatan kreatif yang bertujuan menyegarkan pikiran dan menjaga konsentrasi.

Energizer sangat penting dalam menjaga efektivitas proses pembelajaran karena, sebagaimana dijelaskan dalam teori *Brain-Based Learning* (Caine & Caine, 1991), otak manusia membutuhkan variasi stimulus dan jeda untuk memproses dan menyerap informasi secara optimal.

3. Tujuan Ice Breaking dan Energizer dalam Pelatihan PKP dan PKA

- 1) Membangun kedekatan antar peserta pelatihan.

Ice breaking mempercepat proses pembentukan kelompok dan menciptakan rasa memiliki dalam tim.

- 2) Menumbuhkan suasana positif dan antusiasme.

Aktivitas menyenangkan menciptakan suasana hati yang positif, yang penting untuk keterlibatan belajar.

- 3) Mengaktifkan partisipasi dan konsentrasi.

Energizer membantu peserta tetap fokus dan terlibat, terutama setelah sesi materi yang padat.

- 4) Mengembangkan keterampilan sosial dan kepemimpinan.

Baik ice breaking maupun energizer dapat digunakan untuk menstimulasi kemampuan berkomunikasi, bekerja sama, dan mengambil peran dalam kelompok.

- 5) Mencegah kejenuhan dan ketegangan.

Selama pelatihan yang intensif, kejenuhan bisa menjadi hambatan utama. Ice breaking dan energizer berfungsi sebagai selingan strategis yang konstruktif.

Contoh Aktivitas Ice Breaking

- **Perkenalan Unik:** Peserta memperkenalkan diri sambil menyebutkan satu fakta menarik atau unik tentang dirinya.
- **Bola Nama:** Bola dilempar secara acak dan penerima harus menyebutkan namanya serta menjawab pertanyaan ringan seperti hobi atau harapan selama pelatihan.
- **Pasangan Cerita:** Peserta berpasangan secara acak dan saling bertukar cerita singkat, kemudian memperkenalkan pasangannya kepada kelompok.

Contoh Aktivitas Energizer

- **Senam Komando:** Gerakan ringan mengikuti instruksi fasilitator, namun dengan twist lucu yang menguji konsentrasi.
- **Tebak Gaya:** Salah satu peserta memperagakan suatu aktivitas tanpa suara, dan peserta lain menebak apa yang diperagakan.
- **Simon Says (Pemimpin Bilang):** Permainan konsentrasi yang meminta peserta mengikuti perintah hanya jika diawali dengan frasa tertentu.

Peran Fasilitator dalam Ice Breaking dan Energizer

Widyaiswara atau fasilitator memegang peran penting dalam keberhasilan ice breaking dan energizer. Mereka harus mampu memilih aktivitas yang sesuai dengan profil peserta (usia, jabatan, budaya organisasi), menyampaikannya dengan semangat dan humor, serta menjaga agar kegiatan tetap relevan dengan tujuan pembelajaran.

Selain itu, fasilitator juga perlu melakukan refleksi singkat setelah kegiatan untuk mengaitkan aktivitas dengan nilai-nilai pelatihan, seperti pentingnya komunikasi dua arah, kerja sama tim, atau kemampuan mendengar.

B. Diskusi Kelompok dan Simulasi

Dalam pelatihan kepemimpinan seperti PKP (Pelatihan Kepemimpinan Pengawas) dan PKA (Pelatihan Kepemimpinan Administrator), pembelajaran tidak hanya bertumpu pada penyampaian materi secara satu arah, tetapi lebih ditekankan pada partisipasi aktif peserta. Oleh karena itu, metode diskusi kelompok dan simulasi menjadi instrumen penting dalam membangun pemahaman konseptual, keterampilan praktis, dan refleksi kritis peserta terhadap isu-isu kepemimpinan yang dihadapi.

Metode ini selaras dengan pendekatan *andragogi* (Knowles, 1980), yang menyatakan bahwa pembelajaran

orang dewasa lebih efektif bila berbasis pada pengalaman, relevansi dengan konteks pekerjaan, dan keterlibatan aktif dalam proses belajar.

1. Diskusi Kelompok

Diskusi kelompok merupakan metode yang melibatkan peserta dalam pembahasan suatu topik atau permasalahan tertentu secara kolaboratif. Kegiatan ini bertujuan untuk mendorong pertukaran ide, membangun keterampilan berpikir kritis, dan mengembangkan kemampuan kerja tim. Dalam pelatihan PKP dan PKA, diskusi kelompok sering digunakan untuk membahas studi kasus, mengidentifikasi solusi, atau merefleksikan hasil dari aktivitas pembelajaran.

Tujuan Diskusi Kelompok:

- 1) Meningkatkan pemahaman peserta terhadap isu atau materi pelatihan.
- 2) Mendorong partisipasi aktif dan pemerataan peran dalam kelompok.
- 3) Melatih kemampuan argumentasi, komunikasi, dan negosiasi ide.
- 4) Mengembangkan kesadaran kolektif dan pengambilan keputusan bersama.

- 5) Menumbuhkan sikap saling menghargai dalam perbedaan pandangan.

Jenis-Jenis Diskusi Kelompok:

- **Diskusi Kelompok Kecil:** Biasanya terdiri dari 4–6 orang untuk memungkinkan interaksi intensif dan partisipasi menyeluruh.
- **Diskusi Panel:** Beberapa peserta ditunjuk menjadi panelis untuk memaparkan pandangan, lalu diikuti diskusi terbuka.
- **Studi Kasus:** Peserta menganalisis suatu kasus nyata atau simulasi dan memberikan solusi berdasarkan pemahaman mereka.
- **Buzz Group:** Diskusi cepat dalam waktu singkat untuk menggali pemikiran awal terhadap suatu topik.

Peran Fasilitator dalam Diskusi Kelompok:

- Menyusun pertanyaan pemantik yang menggugah pemikiran kritis.
- Menjaga dinamika diskusi agar tetap fokus dan inklusif.
- Memberikan penguatan terhadap poin penting atau solusi kreatif.

- Menyimpulkan hasil diskusi dan mengaitkannya dengan tujuan pelatihan.

2. Simulasi

Simulasi adalah metode pembelajaran yang melibatkan peragaan atau peniruan situasi nyata, di mana peserta diminta memainkan peran atau menyelesaikan permasalahan sesuai dengan konteks tugas jabatan mereka. Dalam pelatihan kepemimpinan, simulasi digunakan untuk memberikan pengalaman langsung dalam pengambilan keputusan, koordinasi tim, serta keterampilan komunikasi dan manajerial.

Simulasi memberikan kesempatan kepada peserta untuk “belajar dengan mengalami” (*learning by doing*), yang merupakan inti dari pendekatan *experiential learning* (Kolb, 1984). Peserta dihadapkan pada dinamika seperti tekanan waktu, konflik peran, atau ketidakpastian informasi yang sering terjadi dalam konteks pekerjaan riil.

1) Tujuan Simulasi:

- Memberikan pengalaman nyata tentang kompleksitas pengambilan keputusan di lingkungan birokrasi.

- Melatih keterampilan teknis dan perilaku kepemimpinan dalam situasi yang mendekati realitas.
- Mengembangkan kemampuan beradaptasi, berpikir strategis, dan berkolaborasi.
- Menstimulasi refleksi atas kekuatan dan kelemahan diri dalam menjalankan peran kepemimpinan.
- Menghubungkan teori dengan praktik secara langsung.

2) Contoh Bentuk Simulasi dalam Pelatihan PKP dan PKA:

- Simulasi Rapat Koordinasi: Peserta memerankan pejabat dari berbagai instansi yang harus mencapai kesepakatan dalam situasi krisis atau perencanaan strategis.
- Simulasi Konflik Organisasi: Peserta diberikan peran yang berseberangan dan diminta menyelesaikan konflik secara negosiasi.
- Permainan Manajerial (Management Game): Simulasi kompleksitas manajemen sumber daya dalam penyusunan program kerja.

3) Langkah-Langkah Umum dalam Simulasi:

- Pemberian skenario: Fasilitator menjelaskan konteks simulasi, peran peserta, dan aturan main.
- Pelaksanaan simulasi: Peserta memainkan peran dan menjalankan aktivitas sesuai arahan.
- Debriefing/refleksi: Setelah simulasi, dilakukan diskusi untuk membahas proses, tantangan, dan pelajaran yang dapat diambil.
- Penarikan pembelajaran: Fasilitator membantu peserta menghubungkan pengalaman dengan teori dan konteks kerja nyata.

C. Role Play dan Studi Kasus

Dalam pelatihan kepemimpinan seperti PKP (Pelatihan Kepemimpinan Pengawas) dan PKA (Pelatihan Kepemimpinan Administrator), peserta dituntut untuk tidak hanya memahami teori, tetapi juga mampu menginternalisasi nilai-nilai kepemimpinan dan mengaplikasikannya dalam situasi nyata. Untuk mencapai hal ini, metode *Role Play* (bermain peran) dan Studi Kasus merupakan dua pendekatan pembelajaran yang sangat efektif karena mampu mengintegrasikan dimensi kognitif, afektif, dan psikomotor dalam proses pelatihan.

1. Role Play (Bermain Peran)

Role Play adalah metode pembelajaran di mana peserta diminta untuk memerankan suatu situasi atau posisi tertentu dalam simulasi interaksi sosial atau organisasi. Tujuannya adalah memberikan pengalaman langsung dalam menghadapi permasalahan yang memerlukan keterampilan komunikasi, kepemimpinan, empati, serta pengambilan keputusan.

Bermain peran memungkinkan peserta untuk melihat dari perspektif orang lain, memahami dinamika hubungan kerja, dan melatih respon terhadap situasi yang kompleks atau sensitif. Ini sangat sesuai dengan prinsip *experiential learning* dari David Kolb (1984), di mana pengalaman konkret menjadi dasar refleksi dan pembentukan konsep baru.

Manfaat Role Play:

- 1) Melatih keterampilan interpersonal, seperti komunikasi, negosiasi, dan penyelesaian konflik.
- 2) Meningkatkan empati dengan memahami sudut pandang dan kepentingan pihak lain.
- 3) Mengasah kemampuan kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dan manajemen situasi.

- 4) Menggali potensi diri melalui refleksi atas kekuatan dan kelemahan personal.
- 5) Menciptakan kesadaran akan dinamika organisasi dan pengaruhnya terhadap perilaku individu.

Contoh Role Play dalam Pelatihan PKP dan PKA:

- Pemimpin rapat yang harus menengahi konflik antara dua anggota tim.
- ASN yang harus menyampaikan kabar kebijakan tidak populer kepada bawahannya.
- Kepala bidang yang dihadapkan pada tekanan dari atasan dan harus menyusun strategi cepat.

Langkah Pelaksanaan Role Play:

- 1) Penjelasan konteks dan peran oleh fasilitator.
- 2) Pembagian peran kepada peserta.
- 3) Pelaksanaan simulasi peran.
- 4) Diskusi reflektif (debriefing) setelah simulasi untuk menggali pembelajaran.
- 5) Pemberian umpan balik dari fasilitator dan peserta lain.

2. Studi Kasus

Studi Kasus adalah metode yang mengajak peserta untuk menganalisis suatu kejadian atau persoalan nyata (atau dibuat menyerupai nyata) dan mencari solusi berdasarkan pemahaman teoritis serta pengalaman praktis. Kasus yang digunakan biasanya relevan dengan dunia kerja peserta, sehingga dapat mengasah kemampuan analisis, sintesis, dan evaluasi secara kritis.

Menurut Benjamin Bloom (1956) dalam taksonominya, studi kasus adalah metode pembelajaran tingkat tinggi yang melibatkan kemampuan berpikir kritis, pemecahan masalah, serta pengambilan keputusan berdasarkan banyak variabel yang saling terkait.

Manfaat Studi Kasus:

- 1) Melatih analisis dan evaluasi masalah secara sistematis dan logis.
- 2) Meningkatkan keterampilan berpikir strategis dan pengambilan keputusan.
- 3) Menghubungkan teori dengan praktik yang terjadi dalam dunia kerja.
- 4) Mendorong diskusi kelompok dan pertukaran perspektif antar peserta.

- 5) Membangun kesadaran etis dalam mempertimbangkan berbagai dampak dari sebuah keputusan.

Jenis Studi Kasus:

- **Kasus nyata:** Diambil dari pengalaman aktual di lingkungan kerja peserta.
- **Kasus simulatif:** Dirancang oleh fasilitator untuk menggambarkan situasi kritis secara fiktif, namun realistis.
- **Kasus terbuka:** Tidak memiliki satu jawaban benar, melainkan menekankan pada proses analisis dan argumentasi.

Langkah Pelaksanaan Studi Kasus:

- 1) Penyampaian kasus kepada peserta secara tertulis atau lisan.
- 2) Pembentukan kelompok kecil untuk menganalisis kasus.
- 3) Diskusi dan pemecahan masalah dalam kelompok.
- 4) Presentasi hasil analisis dan rekomendasi solusi.
- 5) Refleksi dan penguatan dari fasilitator terhadap pendekatan yang digunakan.

D. Outdoor Learning dan Team Building

Dalam pelatihan kepemimpinan seperti PKP (Pelatihan Kepemimpinan Pengawas) dan PKA (Pelatihan Kepemimpinan Administrator), penting untuk menciptakan suasana pembelajaran yang dinamis, menyenangkan, serta mampu menumbuhkan semangat kerja sama dan kolaborasi. Salah satu metode yang sangat efektif untuk tujuan tersebut adalah penerapan *Outdoor Learning* yang dikombinasikan dengan aktivitas *Team Building*.

Metode ini mengintegrasikan pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) dengan aktivitas luar ruangan yang dirancang untuk membangun hubungan interpersonal, komunikasi efektif, kepercayaan, dan kerja sama tim. Pendekatan ini menekankan bahwa belajar tidak selalu harus terjadi di ruang kelas, melainkan dapat diperkuat melalui pengalaman langsung di luar ruangan yang menyentuh aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik peserta.

1. Outdoor Learning

Outdoor Learning adalah metode pembelajaran yang dilakukan di luar ruang kelas dengan memanfaatkan alam terbuka atau lingkungan nonformal sebagai media

belajar. Aktivitas ini dirancang untuk memberikan pengalaman yang memperluas wawasan, melatih refleksi, serta meningkatkan kepekaan sosial dan kepemimpinan.

Dalam konteks pelatihan kepemimpinan, Outdoor Learning membantu peserta untuk keluar dari zona nyaman, menghadapi tantangan secara langsung, serta mengembangkan resiliensi dan daya juang dalam menyelesaikan tugas bersama kelompok.

Manfaat Outdoor Learning:

- 1) Meningkatkan motivasi belajar melalui suasana yang menyenangkan dan tidak monoton.
- 2) Mengasah kemampuan adaptasi terhadap kondisi baru atau tidak terduga.
- 3) Meningkatkan kesadaran diri dan refleksi terhadap peran individu dalam kelompok.
- 4) Melatih kemampuan kepemimpinan alami dalam situasi nyata dan penuh tantangan.
- 5) Mendorong kebersamaan dan solidaritas antar peserta.

Contoh Kegiatan Outdoor Learning:

- Navigasi tim di alam terbuka menggunakan peta dan kompas.
- Aktivitas problem solving berbasis tantangan fisik.
- Simulasi penyelamatan atau pengambilan keputusan dalam kondisi krisis.
- Permainan-permainan reflektif yang menghubungkan pengalaman dengan nilai kepemimpinan.

2. *Team Building*

Team Building merupakan rangkaian kegiatan yang bertujuan untuk membangun dan memperkuat kekompakan, komunikasi, kepercayaan, serta kolaborasi dalam sebuah kelompok. Kegiatan ini sering dikemas dalam bentuk permainan (*games*), tantangan kelompok, atau misi bersama yang mengharuskan peserta untuk bekerja sama secara efektif.

Dalam pelatihan PKP dan PKA, kegiatan *Team Building* sangat relevan karena mendorong peserta untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan kolektif,

meningkatkan pemahaman terhadap dinamika kelompok, serta membentuk kultur kerja yang positif dan kolaboratif.

Tujuan Team Building:

- 1) Mengembangkan komunikasi terbuka dan keterampilan mendengarkan antar anggota tim.
- 2) Membangun rasa saling percaya dan menghargai perbedaan.
- 3) Melatih pembagian peran dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas kelompok.
- 4) Meningkatkan kemampuan menyelesaikan konflik secara konstruktif.
- 5) Menumbuhkan kebersamaan dan semangat kerja tim.

Contoh Aktivitas Team Building:

- Permainan *trust fall* untuk membangun kepercayaan.
- Tantangan estafet yang menekankan koordinasi dan kerja sama.

- Misi kelompok untuk menyelesaikan suatu tugas dalam waktu terbatas.
- Aktivitas pemecahan masalah berbasis logika dan strategi tim.

Peran Fasilitator dalam Outdoor Learning dan Team Building

Agar kegiatan ini berjalan efektif dan tetap bermuatan pembelajaran, peran fasilitator sangat penting, antara lain:

- Menyesuaikan kegiatan dengan tujuan pembelajaran yang telah dirancang.
- Menjaga keselamatan peserta selama kegiatan berlangsung.
- Mengarahkan proses refleksi (*debriefing*) agar peserta mampu menarik makna dan relevansi dari pengalaman mereka.
- Memberikan umpan balik membangun terhadap dinamika kelompok dan peran individu.

E. Refleksi dan Evaluasi Diri

Dalam konteks pelatihan kepemimpinan seperti Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Pelatihan

Kepemimpinan Administrator (PKA), pembelajaran yang bermakna tidak hanya diukur dari seberapa banyak materi yang diterima, tetapi juga dari seberapa dalam peserta memahami diri sendiri, perilaku mereka dalam kelompok, serta dampak tindakannya terhadap dinamika tim. Oleh karena itu, metode Refleksi dan Evaluasi Diri menjadi komponen penting dalam dinamika kelompok, karena mendorong peserta untuk meninjau kembali pengalaman yang telah dijalani, menyadari kekuatan dan kelemahan pribadi, serta menyusun rencana perbaikan diri secara berkelanjutan.

1. Pengertian Refleksi dan Evaluasi Diri

Refleksi adalah proses berpikir ulang secara mendalam terhadap pengalaman, tindakan, dan reaksi emosional yang dialami selama proses pembelajaran atau kegiatan kelompok. Sementara itu, *Evaluasi Diri* adalah proses penilaian terhadap pencapaian, keterlibatan, dan kontribusi individu dalam dinamika kelompok serta efektivitas perilaku yang ditampilkan.

Kedua proses ini bersifat introspektif dan bertujuan untuk mengembangkan kesadaran diri (*self-awareness*), mengasah kecerdasan emosional, **dan** meningkatkan kemampuan belajar dari pengalaman, sesuai dengan pendekatan *experiential learning* oleh David A. Kolb

(1984), di mana pembelajaran terjadi melalui siklus: pengalaman konkret → refleksi → konseptualisasi → eksperimen aktif.

2. Tujuan Refleksi dan Evaluasi Diri

- 1) Membangun kesadaran diri terhadap pola pikir, sikap, dan perilaku dalam konteks kelompok.
- 2) Mengenali kekuatan dan area perbaikan dalam hal kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama.
- 3) Mendorong pertumbuhan pribadi dengan menyusun rencana pengembangan diri berbasis pengalaman.
- 4) Menilai kontribusi pribadi terhadap dinamika dan hasil kerja kelompok.
- 5) Menginternalisasi nilai-nilai kepemimpinan yang telah dipelajari selama pelatihan.

3. Bentuk dan Teknik Refleksi

Refleksi dan evaluasi diri dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, antara lain:

- 1) Jurnal Reflektif: Peserta diminta menulis pengalaman, pelajaran yang didapat, serta perasaan pribadi setelah mengikuti kegiatan kelompok.

- 2) Diskusi Reflektif: Fasilitator memandu diskusi terbuka yang mendorong peserta berbagi pengalaman dan wawasan.
- 3) Formulir Evaluasi Diri: Peserta menilai diri sendiri berdasarkan indikator perilaku tertentu, misalnya: komunikasi, kepemimpinan, kolaborasi, dan kontribusi.
- 4) Metode “Stop-Start-Continue”: Refleksi dilakukan dengan menjawab tiga pertanyaan sederhana: Apa yang harus saya hentikan? Apa yang harus saya mulai? Apa yang harus saya teruskan?
- 5) Kartu Refleksi atau Metode Visual: Menggunakan gambar atau simbol sebagai pemicu diskusi mengenai perasaan dan pengalaman selama kegiatan.

4. Peran Fasilitator

Fasilitator berperan penting dalam proses refleksi dan evaluasi diri, antara lain:

- 1) Menciptakan suasana aman dan terbuka, agar peserta merasa nyaman menyampaikan perasaan dan pikirannya.
- 2) Memandu pertanyaan reflektif yang menstimulasi pemikiran kritis dan kesadaran emosional.

- 3) Memberikan umpan balik membangun terhadap hasil evaluasi diri peserta.
- 4) Mendorong tindak lanjut pembelajaran, seperti menyusun rencana aksi pribadi atau komitmen perbaikan.

5. Integrasi Refleksi dalam Pelatihan PKP dan PKA

Dalam pelatihan PKP dan PKA, refleksi dan evaluasi diri tidak dilakukan di akhir kegiatan saja, tetapi terintegrasi secara berkala di setiap tahap dinamika kelompok. Misalnya, setelah kegiatan team building, peserta dapat melakukan refleksi tentang peran yang mereka ambil, bagaimana mereka menyikapi konflik, atau bagaimana mereka mendukung keberhasilan tim. Di akhir pelatihan, refleksi mendalam dapat digunakan untuk menyusun Rencana Tindak Pengembangan (RTP) sebagai bagian dari proses transformasi kepemimpinan.

6. Manfaat Jangka Panjang

Melalui refleksi dan evaluasi diri yang berkelanjutan, peserta pelatihan diharapkan mampu:

- 1) Menjadi pemimpin yang lebih peka terhadap lingkungan dan anggotanya.
- 2) Memiliki kesadaran yang lebih baik atas nilai-nilai etika dan integritas dalam pengambilan keputusan.

- 3) Mampu belajar dari kesalahan dan merayakan keberhasilan dengan cara yang konstruktif.
- 4) Menumbuhkan komitmen terhadap perubahan diri dan organisasi secara konsisten.

BAB V

STUDI KASUS DAN PENGALAMAN LAPANGAN

A. Praktik Baik DK Dalam PKP

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) merupakan bagian penting dari pembinaan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Salah satu elemen kunci keberhasilan pelatihan ini adalah implementasi Dinamika Kelompok (DK) yang dirancang untuk memperkuat pembelajaran kolaboratif, membangun karakter kepemimpinan, dan menumbuhkan budaya kerja sama. Dalam berbagai pelaksanaan PKP di sejumlah instansi, telah teridentifikasi sejumlah praktik baik (*best practices*) yang menunjukkan bagaimana dinamika kelompok berhasil diintegrasikan secara efektif dalam proses pembelajaran.

1. Konteks dan Latar Belakang Praktik

Salah satu contoh praktik baik berasal dari pelaksanaan PKP di BPSDM Provinsi Jawa Timur, yang mengintegrasikan dinamika kelompok secara sistematis mulai dari fase awal hingga akhir pelatihan. Kegiatan-

kegiatan berbasis kelompok tidak hanya difokuskan pada tugas-tugas administratif, tetapi juga diarahkan untuk membentuk pemahaman lintas sektoral, mengasah kepemimpinan partisipatif, serta memperkuat kesadaran akan pentingnya kolaborasi dalam birokrasi modern.

2. Strategi dan Pendekatan yang Dilakukan

Beberapa pendekatan dalam penerapan dinamika kelompok yang terbukti efektif meliputi:

1) Pembentukan Kelompok Heterogen Sejak Awal Pelatihan

Peserta dibagi dalam kelompok dengan latar belakang, instansi, dan pengalaman yang beragam. Hal ini mendorong saling belajar antar anggota, memperluas perspektif, dan meningkatkan toleransi terhadap perbedaan.

2) Fasilitasi Ice Breaking dan Team Building yang Terstruktur

Kegiatan pembuka seperti permainan kolaboratif, role play, dan tantangan luar ruang digunakan untuk

membangun keakraban dan kepercayaan awal antar peserta.

3) Pemberian Tugas Kolaboratif

Peserta secara rutin diberikan tugas-tugas kelompok, seperti diskusi studi kasus, perancangan proyek perubahan, hingga debat kebijakan. Ini mendorong pengambilan keputusan kolektif dan kepemimpinan partisipatif.

4) Refleksi Harian dan Evaluasi Peran

Setiap akhir sesi, peserta melakukan refleksi individu dan kelompok mengenai dinamika yang terjadi—siapa yang aktif, siapa yang dominan, dan bagaimana komunikasi berlangsung. Hal ini memperkuat kesadaran sosial dan emosional.

5) Peran Aktif Widyaiswara sebagai Fasilitator DK

Widyaiswara tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga berperan sebagai pengamat dinamika kelompok, fasilitator konflik, dan pemberi umpan balik untuk mengarahkan proses pembelajaran kelompok ke arah yang positif.

3. Hasil dan Dampak Positif

Implementasi Dinamika Kelompok yang efektif dalam PKP memberikan dampak signifikan, antara lain:

- Meningkatnya kohesi kelompok dan rasa saling percaya antar peserta.
- Terbentuknya pola komunikasi terbuka dan saling menghargai.
- Meningkatnya inisiatif kepemimpinan dalam konteks non-struktural.
- Terjadinya pertukaran praktik baik lintas instansi yang memperkaya perspektif.
- Meningkatkan keberhasilan tugas proyek perubahan (Proper) karena kerja tim yang solid.

Salah satu peserta menyampaikan dalam sesi refleksi akhir:

"Awalnya saya berpikir pelatihan ini akan bersifat individual. Ternyata yang paling saya pelajari adalah bagaimana menjadi bagian dari kelompok yang efektif, bagaimana mendengarkan, memberi ruang, dan saling mendukung dalam tekanan."

4. Faktor Kunci Keberhasilan

Keberhasilan praktik DK dalam PKP tidak lepas dari beberapa faktor utama:

- 1) Desain pembelajaran yang berorientasi pada kolaborasi.
- 2) Komitmen fasilitator dan widyaiswara untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman dan suportif.
- 3) Keterbukaan peserta dalam menerima umpan balik dan melakukan evaluasi diri.
- 4) Keselarasan antara tujuan pelatihan dengan nilai-nilai yang ditanamkan melalui dinamika kelompok.

5. Pembelajaran untuk Replikasi

Praktik baik ini dapat direplikasi oleh lembaga pelatihan lain dengan memperhatikan beberapa hal berikut:

- Merancang struktur kelompok yang mendukung interaksi lintas sektor dan latar belakang.

- Menyediakan waktu khusus untuk kegiatan DK yang tidak sekadar selingan, tetapi menjadi bagian inti pembelajaran.
- Melatih fasilitator untuk memiliki kompetensi memfasilitasi dinamika kelompok, bukan hanya menyampaikan materi.
- Menjadikan refleksi sebagai elemen wajib dalam setiap tahapan pelatihan.

B. Praktik Baik DK Dalam PKA

Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) ditujukan untuk mencetak pemimpin tingkat madya di lingkungan pemerintahan yang mampu menjalankan peran strategis, pengambilan keputusan lintas unit, serta koordinasi kebijakan yang kompleks. Dalam konteks tersebut, Dinamika Kelompok (DK) menjadi metode pembelajaran yang tidak hanya mendukung proses internalisasi materi, tetapi juga melatih keterampilan kepemimpinan kolaboratif, manajemen konflik, serta kemampuan membangun sinergi dalam situasi yang beragam dan dinamis.

1. Konteks dan Latar Belakang Praktik

Salah satu contoh praktik baik penerapan Dinamika Kelompok dalam PKA dilakukan di Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang bekerja sama dengan pemerintah daerah dan pusat dalam penyelenggaraan pelatihan. Dinamika kelompok diterapkan secara strategis sebagai *vehicle* untuk membangun *leadership engagement*, menciptakan kolaborasi lintas sektor, dan memperkuat integritas kepemimpinan melalui interaksi langsung antar peserta.

Pelatihan ini melibatkan pejabat administrator dari berbagai instansi, dengan tantangan nyata berupa perbedaan budaya kerja, gaya kepemimpinan, serta cara pandang terhadap isu-isu pemerintahan. DK menjadi jembatan untuk membangun *common ground* yang kuat di antara para pemimpin ini.

2. Strategi Penerapan DK dalam PKA

Beberapa pendekatan yang terbukti efektif dalam praktik DK selama pelatihan PKA antara lain:

1) Penggunaan Studi Kasus Nyata dari Lintas Instansi

Kelompok diberi tugas membahas studi kasus kompleks yang mewakili problem nyata di birokrasi, seperti tumpang tindih kewenangan, manajemen

perubahan, atau konflik antar unit kerja. Diskusi kelompok ini mendorong pemecahan masalah secara kolektif dan memunculkan praktik kepemimpinan yang kontekstual.

2) Role Play dalam Konteks Manajerial dan Kebijakan Publik

Peserta diminta memerankan peran sebagai pemimpin unit, kepala daerah, atau stakeholder eksternal. Metode ini menguji ketajaman analisis dan kemampuan komunikasi strategis dalam dinamika kelompok.

3) Evaluasi Proyek Perubahan (Proper) secara Kelompok

Dalam fase penyusunan proyek perubahan, peserta tidak hanya bekerja sendiri tetapi terlibat dalam *peer review* dan *coaching group*, sehingga terbentuk dinamika saling menguatkan dan kritik konstruktif.

4) Simulasi Rapat Koordinasi Multi-Level

Peserta berlatih dalam forum simulasi yang meniru rapat antar-OPD, termasuk dinamika konflik, diplomasi, dan penyelarasan tujuan yang berbeda. Ini memperkuat kemampuan *managing up, across, and down*.

5) Refleksi dan Feedback 360 Derajat

Refleksi dilakukan secara mendalam untuk menilai peran, kontribusi, dan dampak diri dalam kelompok, serta menerima masukan dari sesama peserta dan fasilitator secara langsung dan terbuka.

3. Hasil dan Dampak Positif

Implementasi Dinamika Kelompok dalam PKA memberikan dampak transformasional, antara lain:

- Peserta menunjukkan peningkatan empati, keterampilan komunikasi, dan kemampuan negosiasi lintas sektoral.
- Terciptanya jaringan kepemimpinan lintas instansi yang aktif dan kolaboratif.
- Meningkatnya kualitas proyek perubahan karena adanya masukan dan sinergi dari berbagai perspektif.
- Terbangunnya kesadaran bersama akan pentingnya gaya kepemimpinan adaptif dan kolaboratif di lingkungan birokrasi.

Seorang peserta menyatakan:

"Kami tidak hanya belajar tentang konsep kebijakan, tetapi mengalami langsung bagaimana memimpin dalam

ketidakpastian, mendengar rekan yang berbeda pandangan, dan tetap menjaga arah tujuan bersama."

4. Faktor Kunci Keberhasilan

Beberapa faktor utama yang mendukung keberhasilan praktik DK dalam pelatihan PKA antara lain:

- 1) Kesiapan peserta untuk membuka diri terhadap pembelajaran berbasis pengalaman.
- 2) Kompetensi fasilitator dalam memetakan dinamika kelompok dan memberi arahan yang tepat.
- 3) Dukungan kelembagaan yang menempatkan DK sebagai strategi pembelajaran utama, bukan sekadar pelengkap.
- 4) Adanya sistem umpan balik yang kuat, baik dari sesama peserta, widyaiswara, maupun mentor.

5. Pembelajaran dan Replikasi

Praktik baik ini menunjukkan bahwa dinamika kelompok dalam PKA bukan hanya alat untuk membangun keakraban, tetapi juga alat strategis penguatan kompetensi kepemimpinan birokrasi tingkat menengah. Ke depan, pendekatan ini dapat direplikasi dan ditingkatkan dengan:

- Meningkatkan *coaching* berbasis kelompok.

- Mengintegrasikan asesmen perilaku kelompok secara real-time.
- Menyediakan ruang refleksi personal pasca dinamika kelompok.
- Mengembangkan model DK berbasis isu aktual lintas instansi.

C. Analisis Keberhasilan dan Kendala

Pelaksanaan Dinamika Kelompok (DK) dalam program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) menunjukkan berbagai bentuk keberhasilan yang signifikan, terutama dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan pembentukan karakter kepemimpinan. Namun, sebagaimana proses pendidikan berbasis pengalaman lainnya, implementasi dinamika kelompok juga tidak lepas dari tantangan dan kendala yang perlu dianalisis secara kritis agar dapat diperbaiki dan dikembangkan lebih lanjut.

1. Keberhasilan Dinamika Kelompok dalam PKP dan PKA

1) Peningkatan Partisipasi dan Interaksi Peserta

Dinamika kelompok telah berhasil meningkatkan partisipasi aktif peserta selama proses pelatihan. Peserta menjadi lebih terlibat dalam diskusi, lebih

terbuka terhadap perbedaan pendapat, dan mampu berinteraksi secara efektif dalam kelompok lintas instansi maupun lintas karakter kepribadian.

2) Pembentukan Iklim Kolaboratif

Dalam pelaksanaan DK, tercipta suasana saling percaya dan mendukung di antara peserta. Hal ini menjadi pondasi penting dalam membangun jejaring kerja birokrasi yang kolaboratif, khususnya dalam pelaksanaan proyek perubahan dan implementasi nilai-nilai ASN BerAKHLAK.

3) Penguatan Kompetensi Sosial-Emosional

Aktivitas seperti simulasi, studi kasus, role play, dan refleksi kelompok mampu mengasah aspek kepemimpinan yang tidak bisa didapat hanya dari teori, seperti empati, kemampuan mendengar, pengelolaan konflik, serta kecerdasan emosional.

4) Pendekatan Pembelajaran yang Adaptif dan Kontekstual

Metode DK terbukti fleksibel dan mampu disesuaikan dengan karakter peserta, dinamika kelas, serta tujuan pelatihan. Baik PKP maupun PKA memperoleh manfaat dari model pembelajaran yang tidak

monoton dan lebih menantang secara intelektual maupun emosional.

2. Kendala dan Tantangan yang Dihadapi

1) Heterogenitas Peserta yang Menimbulkan Ketimpangan Peran

Perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman, jabatan, dan instansi menyebabkan ketidakseimbangan peran dalam kelompok. Beberapa peserta terlalu dominan, sementara yang lain cenderung pasif, sehingga dinamika kelompok tidak berjalan optimal.

2) Keterbatasan Waktu dalam Fasilitasi Proses

Waktu yang dialokasikan untuk kegiatan DK sering kali tidak cukup untuk mengeksplorasi dinamika yang kompleks. Proses refleksi yang seharusnya menjadi inti dari pembelajaran berbasis pengalaman sering kali terpotong oleh agenda pelatihan yang padat.

3) Kurangnya Kompetensi Fasilitator dalam Mengelola DK

Tidak semua widyaiswara atau fasilitator memiliki kapasitas yang cukup dalam membaca dan mengelola dinamika kelompok. Ketika dinamika mengarah ke

konflik atau stagnasi, respons yang kurang tepat dapat justru memperburuk situasi.

4) Persepsi Peserta terhadap DK sebagai “Pelengkap”

Sebagian peserta masih menganggap dinamika kelompok hanya sebagai kegiatan tambahan, bukan bagian utama dari proses pembelajaran. Hal ini menyebabkan kurangnya keseriusan dalam berpartisipasi atau memanfaatkan kegiatan DK sebagai ruang pengembangan diri.

5) Keterbatasan Evaluasi terhadap Proses DK

Evaluasi pelatihan umumnya lebih menekankan pada hasil individu dan materi substantif. Belum banyak instrumen atau pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi secara mendalam proses dan hasil dari dinamika kelompok itu sendiri.

3. Implikasi terhadap Perancangan Pelatihan ke Depan

Analisis keberhasilan dan kendala di atas menunjukkan bahwa dinamika kelompok memiliki peran sentral dalam proses transformasi kepemimpinan, namun perlu ditopang oleh perencanaan dan fasilitasi yang lebih matang. Beberapa implikasi penting antara lain:

- Perlu adanya pelatihan khusus bagi fasilitator untuk memperkuat kompetensi dalam membaca dan mengarahkan dinamika kelompok.
- Pentingnya integrasi DK dalam desain pembelajaran sejak awal, bukan sekadar kegiatan selingan atau hiburan.
- Perlu pengembangan indikator keberhasilan DK yang terukur, baik dalam aspek proses (interaksi, komunikasi) maupun hasil (perubahan perilaku, kerja sama).
- Fleksibilitas waktu dan ruang refleksi harus diberikan agar proses belajar dari pengalaman benar-benar terjadi dan memberikan dampak yang mendalam.

D. Pembelajaran Yang Diperoleh

Pelaksanaan Dinamika Kelompok (DK) dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) memberikan banyak pengalaman belajar yang bermakna, baik bagi peserta pelatihan, widyaiswara, maupun penyelenggara. Pembelajaran yang diperoleh bukan hanya bersifat konseptual, tetapi juga bersifat afektif dan aplikatif,

mencakup transformasi pola pikir, sikap, dan perilaku dalam konteks kepemimpinan dan kerja tim.

1. Pembelajaran bagi Peserta Pelatihan

1) Pentingnya Kolaborasi dan Kerja Tim

Peserta menyadari bahwa kepemimpinan tidak dapat dijalankan secara individualistik. Melalui dinamika kelompok, mereka belajar bahwa pencapaian tujuan organisasi membutuhkan sinergi dan kontribusi seluruh anggota tim. Kolaborasi menjadi fondasi dalam menghadapi kompleksitas birokrasi.

2) Mengasah Keterampilan Interpersonal dan Komunikasi

Dalam berbagai kegiatan seperti diskusi kelompok, simulasi, dan role play, peserta terlatih untuk mendengarkan secara aktif, menyampaikan pendapat dengan empati, serta mengelola perbedaan secara konstruktif. Hal ini memperkuat keterampilan komunikasi yang esensial dalam kepemimpinan birokrasi.

3) Kesadaran Diri dan Refleksi Diri

Salah satu dampak penting dari dinamika kelompok adalah munculnya kesadaran peserta terhadap kelebihan dan kelemahan pribadi dalam konteks

kerja kelompok. Proses refleksi memungkinkan peserta mengevaluasi perilaku dan gaya kepemimpinan mereka, serta menyusun langkah perbaikan yang konkret.

4) Adaptabilitas terhadap Dinamika Sosial

Peserta belajar untuk menyesuaikan diri dengan kelompok yang heterogen—baik dalam hal latar belakang, jabatan, maupun gaya berpikir. Hal ini memperkuat kompetensi adaptif yang penting dalam konteks kepemimpinan publik yang dinamis.

2. Pembelajaran bagi Widyaiswara dan Fasilitator

1) Memahami Kebutuhan Peserta secara Lebih Holistik

Dinamika kelompok memberikan kesempatan bagi widyaiswara untuk lebih memahami karakteristik, motivasi, dan tantangan yang dihadapi peserta. Hal ini mempermudah proses fasilitasi dan mentoring yang lebih personal dan relevan.

2) Meningkatkan Kemampuan Membaca Situasi dan Mengelola Konflik

Proses DK sering kali menghadirkan ketegangan, kebuntuan, atau konflik laten. Bagi widyaiswara, ini

menjadi ruang praktik untuk mengasah kepekaan terhadap dinamika kelompok dan meresponnya dengan strategi yang tepat.

3) Memfasilitasi Pembelajaran Partisipatif

DK menuntut widyaiswara untuk berpindah dari metode ceramah menjadi fasilitator pembelajaran yang partisipatif dan dialogis. Hal ini memperkaya metode mengajar dan menciptakan pengalaman belajar yang lebih bermakna bagi peserta.

3. Pembelajaran bagi Penyelenggara Pelatihan

1) Pentingnya Perencanaan Kegiatan DK secara Terstruktur

Pembelajaran utama bagi penyelenggara adalah pentingnya merancang dinamika kelompok secara sistematis—mulai dari desain kegiatan, alokasi waktu, kesiapan fasilitas, hingga kesiapan fasilitator. DK yang efektif memerlukan integrasi yang baik dalam kurikulum pelatihan.

2) Evaluasi DK Sebagai Bagian dari Keberhasilan Pelatihan

Penyelenggara menyadari bahwa keberhasilan pelatihan tidak hanya diukur dari output individual

(misalnya proyek perubahan), tetapi juga dari kualitas proses kelompok, interaksi antar peserta, dan pembentukan karakter kepemimpinan kolektif.

3) **Kebutuhan Penguatan Kapasitas Fasilitator**

DK menuntut fasilitator yang tidak hanya menguasai materi, tetapi juga memiliki keahlian dalam psikologi kelompok, komunikasi, dan dinamika sosial. Ini mendorong penyelenggara untuk lebih memperhatikan pengembangan kompetensi widyaiswara dalam aspek fasilitasi kelompok.

4. **Implikasi terhadap Praktik Kepemimpinan**

Pembelajaran dari dinamika kelompok tidak berhenti di ruang pelatihan. Banyak peserta mengakui bahwa mereka membawa pengalaman ini ke dalam lingkungan kerja, antara lain:

- Lebih terbuka terhadap masukan dan perbedaan pendapat dalam tim.
- Mengelola konflik secara lebih bijak dan solutif.
- Memberikan ruang bagi anggota tim untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan.
- Menerapkan pendekatan kepemimpinan yang inklusif dan reflektif.

Seorang peserta PKA bahkan menyampaikan,

“Yang saya pelajari dari dinamika kelompok tidak hanya tentang kerja sama, tapi juga tentang kepemimpinan yang menghargai manusia.”

BAB VI

REKOMENDASI DAN PENUTUP

A. Rekomendasi Penerapan DK Yang Efektif

Berdasarkan hasil studi kasus, pengalaman lapangan, serta berbagai temuan dalam pelaksanaan Dinamika Kelompok (DK) dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Administrator (PKA), terdapat sejumlah rekomendasi strategis untuk memastikan bahwa penerapan DK berjalan secara optimal, berdampak nyata, dan mendukung pencapaian tujuan pelatihan. Rekomendasi ini ditujukan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pelatihan.

1. Integrasi Dinamika Kelompok dalam Kurikulum Pelatihan

DK sebaiknya tidak ditempatkan sebagai pelengkap atau sekadar aktivitas “ice breaking,” melainkan diintegrasikan secara menyeluruh ke dalam desain kurikulum. Ini berarti setiap tahapan pelatihan—dari pembukaan hingga penutupan—harus memuat unsur DK yang disusun secara bertahap dan sistematis untuk mendukung pembentukan kompetensi kepemimpinan peserta.

2. Penguatan Kapasitas Fasilitator atau Widyaiswara

Peran widyaiswara sangat krusial dalam mengelola dinamika kelompok. Oleh karena itu, perlu dilakukan pelatihan khusus bagi widyaiswara mengenai:

- Teknik fasilitasi kelompok
- Psikologi kelompok dan komunikasi interpersonal
- Strategi mengelola konflik dan membangun partisipasi
- Pendekatan pembelajaran orang dewasa (andragogi)

Fasilitator yang kompeten akan mampu menciptakan lingkungan belajar yang aman, terbuka, dan produktif bagi semua peserta.

3. Penyesuaian Metode DK dengan Profil Peserta

Setiap angkatan pelatihan memiliki komposisi peserta yang berbeda dari segi usia, pengalaman, jabatan, maupun gaya belajar. Oleh karena itu, metode DK perlu dirancang secara fleksibel dan adaptif. Misalnya:

- Gunakan studi kasus nyata untuk peserta yang berpengalaman.
- Terapkan simulasi ringan dan permainan kelompok untuk peserta yang lebih muda atau baru pertama mengikuti pelatihan kepemimpinan.

- Kombinasikan metode visual, verbal, dan kinestetik agar semua gaya belajar terakomodasi.

4. Penguatan Aspek Refleksi dalam Setiap Aktivitas DK

Refleksi merupakan komponen kunci dalam pembelajaran berbasis pengalaman. Setiap sesi DK sebaiknya ditutup dengan proses refleksi yang terstruktur, baik secara individu maupun kelompok, dengan panduan pertanyaan seperti:

- Apa yang saya pelajari dari kegiatan ini?
- Bagaimana perasaan saya selama kegiatan berlangsung?
- Apa relevansi kegiatan ini dengan tugas dan kepemimpinan saya di tempat kerja?

Hal ini akan memperkuat makna pembelajaran dan membantu peserta mentransfer pengalaman ke dalam konteks kerja.

5. Dukungan Manajerial dan Kelembagaan

Keberhasilan DK sangat bergantung pada dukungan kelembagaan, termasuk dari pimpinan lembaga pelatihan. Dukungan ini dapat berupa:

- Kebijakan yang mendorong metode partisipatif dalam pelatihan

- Alokasi waktu dan anggaran khusus untuk kegiatan DK (termasuk untuk outdoor learning)
- Penyediaan ruang dan fasilitas yang memadai untuk pelaksanaan DK
- Evaluasi DK sebagai bagian dari indikator keberhasilan pelatihan

6. Pengembangan Instrumen Evaluasi DK

Agar pelaksanaan DK dapat terus diperbaiki dan dipertanggungjawabkan, perlu disusun instrumen evaluasi yang tidak hanya mengukur kesenangan peserta, tetapi juga dampaknya terhadap kompetensi yang dikembangkan. Evaluasi dapat mencakup:

- Observasi perilaku selama diskusi kelompok
- Self-assessment dan peer assessment
- Refleksi tertulis
- Umpan balik dari fasilitator

Instrumen yang baik akan menjadi dasar pengembangan metode DK yang lebih relevan dan efektif.

7. Dokumentasi dan Diseminasi Praktik Baik

Setiap pelatihan yang berhasil menerapkan DK secara efektif sebaiknya didokumentasikan dan dibagikan sebagai praktik baik. Ini akan memperkaya

pengetahuan kelembagaan dan mempercepat penyebaran inovasi pembelajaran. Dokumentasi bisa berupa video, laporan singkat, artikel, atau e-book seperti ini.

B. Kesimpulan Umum

Dinamika Kelompok (DK) merupakan pendekatan yang sangat strategis dan integral dalam mendukung efektivitas pembelajaran pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA). Dalam pelaksanaan pelatihan kepemimpinan berbasis kompetensi, DK berperan sebagai wahana untuk membangun kolaborasi, meningkatkan kesadaran diri, memperkuat komunikasi interpersonal, serta mengembangkan kepemimpinan yang berorientasi pada kerja tim dan perubahan.

Secara konseptual, DK merupakan proses interaksi sosial dalam suatu kelompok yang dinamis, yang ditandai dengan adanya peran, norma, struktur, dan tujuan bersama. Teori-teori kelompok seperti yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, Bruce Tuckman, dan lain-lain menegaskan bahwa kelompok yang efektif mampu mengalami proses pertumbuhan mulai dari pembentukan hingga ke tahap performa tinggi. Dalam konteks PKP dan PKA, pemahaman dan penerapan DK

memungkinkan peserta untuk mengalami secara langsung bagaimana kepemimpinan dijalankan secara partisipatif, reflektif, dan adaptif.

Berbagai metode seperti ice breaking, diskusi kelompok, simulasi, role play, studi kasus, outdoor learning, team building, hingga refleksi diri terbukti mampu memfasilitasi proses belajar yang tidak hanya kognitif, tetapi juga afektif dan psikomotorik. DK tidak hanya menciptakan suasana pelatihan yang menyenangkan dan interaktif, tetapi juga menanamkan nilai-nilai kolaborasi, tanggung jawab bersama, dan kepemimpinan inklusif yang dibutuhkan oleh birokrasi modern.

Hasil studi kasus dari implementasi DK dalam pelatihan PKP dan PKA menunjukkan bahwa peserta mengalami transformasi positif dalam sikap, cara berpikir, dan pola kepemimpinan. Mereka lebih terbuka terhadap kerja sama, lebih reflektif terhadap perilaku sendiri, dan lebih siap menghadapi tantangan kerja secara kolektif. Namun demikian, pelaksanaan DK juga menghadapi sejumlah tantangan seperti resistensi individu, kurangnya fasilitator terlatih, hingga keterbatasan waktu dan fasilitas. Oleh karena itu, strategi pengelolaan kelompok yang tepat dan dukungan kelembagaan menjadi faktor penentu keberhasilan.

Rekomendasi yang disampaikan dalam eBook ini menekankan pentingnya integrasi DK dalam kurikulum pelatihan, penguatan kapasitas widyaiswara, pengembangan metode yang kontekstual, serta evaluasi berkelanjutan. Jika diterapkan secara konsisten, DK akan menjadi media transformatif yang tidak hanya memperkaya proses pelatihan, tetapi juga membentuk pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan interpersonal, integritas, serta kepekaan sosial yang tinggi.

Dengan demikian, eBook ini diharapkan menjadi referensi praktis dan teoritis bagi para penyelenggara pelatihan, widyaiswara, dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan ASN. Dinamika Kelompok bukan sekadar metode, melainkan pendekatan strategis yang mampu membentuk karakter kepemimpinan yang kolaboratif, visioner, dan transformatif dalam menghadapi tantangan pelayanan publik di era yang terus berubah.

C. Harapan Terhadap Penguatan Kompetensi ASN

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat persatuan bangsa diharapkan senantiasa memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan zaman dan kebutuhan masyarakat. Dalam konteks reformasi birokrasi dan transformasi pelayanan

publik yang berbasis digital, inklusif, dan berorientasi pada hasil, penguatan kompetensi ASN tidak hanya menjadi kebutuhan, tetapi sebuah keharusan strategis. Dinamika Kelompok (DK), sebagai bagian dari metode pelatihan kepemimpinan, memainkan peran penting dalam proses ini.

Melalui penerapan DK yang efektif dalam pelatihan seperti PKP dan PKA, diharapkan lahir ASN yang tidak hanya unggul dalam aspek teknis, tetapi juga tangguh dalam aspek kepemimpinan, komunikasi, kolaborasi, dan empati sosial. Dinamika Kelompok mendorong peserta untuk mengenali dirinya, membangun kepercayaan antarpeserta, menyelesaikan konflik secara konstruktif, serta belajar dari pengalaman bersama. Ini adalah modal penting bagi ASN dalam mengemban tanggung jawab sebagai pemimpin perubahan di instansi masing-masing.

Ke depan, harapannya adalah agar:

1. Pelatihan berbasis pengalaman seperti DK terus diperluas cakupannya, tidak hanya terbatas pada pelatihan kepemimpinan, tetapi juga pada pengembangan kompetensi fungsional dan teknis.
2. Setiap lembaga pelatihan mampu menciptakan ekosistem belajar yang kolaboratif, inovatif, dan mendukung pengembangan soft skills ASN secara berkelanjutan.

3. ASN tidak hanya belajar untuk mengetahui (learning to know), tetapi juga belajar untuk menjadi (learning to be), untuk hidup bersama (learning to live together), dan untuk melakukan (learning to do). Prinsip-prinsip pembelajaran ini tercermin nyata dalam kegiatan DK yang mendorong partisipasi aktif dan refleksi mendalam.
4. Kepemimpinan ASN di masa depan akan mengedepankan pola kepemimpinan yang transformatif, adaptif, dan humanis, yang mampu membangun tim kerja yang solid, memberikan pelayanan publik berkualitas, serta mengelola perubahan dengan integritas dan keteladanan.
5. Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah diharapkan memberikan dukungan penuh terhadap pelaksanaan pelatihan yang memuat pendekatan DK, baik dari sisi kebijakan, pendanaan, SDM pelatih, maupun infrastruktur.

Pada akhirnya, penguatan kompetensi ASN bukan hanya tentang peningkatan kapasitas individu, melainkan upaya kolektif untuk membangun birokrasi yang profesional, berdaya saing, dan berorientasi pada hasil. Dinamika Kelompok, dengan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada pengalaman dan interaksi sosial, diharapkan menjadi bagian integral dari strategi nasional pengembangan SDM aparatur yang unggul dan berkarakter.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara. (2022). *Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2022 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur. (2023). *Pedoman Teknis Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dan Administrator*. Surabaya: BPSDM Jatim.
- Handoko, T. H. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, K. (2012). *Psikologi Sosial untuk Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mulyasa, E. (2018). *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

- Purwanto, N. (2011). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Siregar, E. (2014). *Motivasi Belajar dan Dinamika Kelompok*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sudjana, D. (2013). *Metode dan Teknik Pembelajaran*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*, 2(4), 419–427.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.