

ACTION LEARNING

(Revans)



Rudy C Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng: Action Learning (Revans)

Oleh:

Prof ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS

rudymt75@gmail.com

Bogor, Indonesia

4 Mei 2025

Explaining Action Learning (Revans)

Action Learning adalah suatu pendekatan pembelajaran yang dikembangkan oleh Professor Reginald W. Revans pada pertengahan abad ke-20, terutama diterapkan pertama kali di industri pertambangan batubara di Inggris. Inti dari Action Learning terletak pada prinsip **L = P + Q**, di mana:

- **L (Learning)** – proses belajar yang sesungguhnya terjadi
- **P (Programmed Knowledge)** – pengetahuan terprogram atau pengetahuan formal yang telah ada
- **Q (Questioning Insight)** – kemampuan dan keberanian untuk bertanya secara kritis demi menciptakan wawasan baru (ifal.org.uk, [Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/Action_Learning))

1. Latar Belakang dan Prinsip Dasar

Revans menyadari bahwa pengetahuan yang “dikonsumsi” secara pasif (P) tidaklah cukup untuk mengatasi masalah kompleks di dunia nyata yang terus berubah. Ia kemudian menekankan pentingnya **pertanyaan** (Q) — bukan hanya jawaban — sebagai pemicu refleksi dan penemuan solusi inovatif. Dengan bergabungnya kedua komponen ini, peserta tidak hanya memahami teori, tetapi juga menerapkannya langsung dalam konteks permasalahan aktual.

“Learning is action. If you’re not doing something with what you learn, then you’re really only pretending.”

– Reg Revans

2. Komponen Utama Action Learning

Dalam praktiknya, Action Learning diorganisasikan melalui **kelompok kecil** (biasanya 4–8 orang) yang secara bergiliran mempresentasikan sebuah “real problem” untuk dipecahkan bersama. Komponen kunci meliputi:

1. **Real Problem:** Masalah nyata yang belum memiliki solusi pasti.
 2. **Cross-Functional Group:** Anggota berasal dari latar belakang berbeda, untuk memperkaya sudut pandang.
 3. **Questioning & Reflection:** Setiap anggota secara aktif mengajukan pertanyaan yang menantang asumsi dan mengundang wawasan baru.
 4. **Action & Accountability:** Setiap peserta memilih tindakan konkret berdasarkan diskusi, lalu mempertanggungjawabkannya pada pertemuan selanjutnya.
 5. **Facilitator atau Coach** (opsional): Memastikan proses tanya-jawab berjalan efektif dan mendalam.
-

3. Proses Pelaksanaan (Cycle of Action Learning)

Sebuah sesi Action Learning biasanya berlangsung dalam siklus sebagai berikut:

1. **Penentuan Masalah**
 - Seorang peserta (problem owner) menguraikan tantangan yang dihadapinya.
2. **Penggalan Pertanyaan (Q)**
 - Kelompok mengajukan pertanyaan terbuka untuk memperdalam pemahaman (misalnya: “Apa asumsi terpenting di balik strategi Anda?”).

3. Diskusi dan Refleksi

- Melalui dialog antar anggota, muncul berbagai alternatif solusi dan ide-ide segar.

4. Perencanaan Tindakan

- Problem owner merumuskan langkah-langkah konkret yang akan diambil.

5. Implementasi

- Tindakan dieksekusi di lapangan selama periode antar-sesi.

6. Review & Sharing

- Pada pertemuan berikutnya, hasil tindakan dipresentasikan; kelompok membantu merefleksikan keberhasilan dan hambatan.

Catatan: Beberapa model menambahkan elemen **R (Reflection)** dan **I (Integration)**, sehingga rumusnya menjadi **L = P + Q + R + I**, untuk menekankan pentingnya refleksi mendalam dan pengintegrasian pembelajaran ke dalam praktik berkelanjutan ([Fulcrum People](#)).

4. Keunggulan dan Manfaat

- **Transfer Teori ke Praktik:** Karena masalahnya nyata, pembelajaran langsung relevan dan cepat diadopsi.
- **Pengembangan Kapasitas Bertanya:** Peserta terlatih menajamkan kemampuan kritik dan kreativitas.
- **Kolaborasi Lintas Disiplin:** Perspektif beragam memperkaya solusi dan meminimalkan “silo” dalam organisasi.
- **Akuntabilitas Tinggi:** Tindak lanjut tindakan memastikan perubahan benar-benar terjadi.

- **Budaya Belajar Berkelanjutan:** Dengan rutinitas bertanya dan refleksi, organisasi membangun budaya inquiry yang kuat.
-

5. Contoh Kasus Naratif

Pada tahun 1950-an, Revans mengundang sekelompok manajer tambang batubara di County Durham, Inggris, untuk menghadapi masalah **penurunan produktivitas**. Alih-alih mengirimkan mereka ke pelatihan manajemen teoritis, Revans mendorong mereka berbagi tantangan nyata—mulai dari kegagalan mesin hingga masalah kesehatan dan keselamatan—dalam forum mingguan. Melalui pertanyaan-pertanyaan kritis ("Mengapa pemeliharaan mesin rutin belum menurunkan tingkat kegagalan?"), para manajer menemukan akar masalah di prosedur pengadaan suku cadang yang birokratis. Mereka kemudian merancang mekanisme baru untuk memesan suku cadang secara langsung, berhasil meningkatkan produktivitas hingga **30%** dalam beberapa bulan.

Di Indonesia, pendekatan serupa dapat diterapkan pada **UMKM digital**. Misalnya, sebuah kelompok wirausaha Bogor yang menghadapi **persaingan platform e-commerce** dapat menggunakan Action Learning. Setelah masing-masing mempresentasikan kendala—mulai dari logistik hingga engagement pelanggan—para pelaku UMKM akan saling menantang dengan pertanyaan strategis, seperti "Bagaimana Anda mengukur loyalitas pelanggan hari ini?" atau "Apakah ada kanal pemasaran yang belum Anda eksplorasi?". Aksi konkret, misalnya uji coba fitur live selling, diimplementasikan sebelum pertemuan berikutnya, dan hasilnya dibahas ulang, menciptakan siklus belajar-laku yang efektif.

6. Diskusi dan Pendapat

Menurut saya, kekuatan Action Learning terletak pada kemampuannya untuk **mengintegrasikan pembelajaran individual dan organisasi** melalui praktik kolaboratif. Dalam era VUCA dan disrupsi teknologi, **pertanyaan kritis** (Q) menjadi jauh lebih bernilai daripada sekadar penguasaan teori (P). Namun, tantangannya adalah **membangun kepercayaan** sedemikian rupa, agar setiap peserta merasa aman mengungkapkan ketidaktahuan dan kelemahan. Oleh karena itu, peran fasilitator atau coach — walau sering dianggap sekunder — sebenarnya krusial untuk memelihara atmosfer inquiry yang produktif.

7. Kesimpulan

Action Learning bukan sekadar metode workshop, melainkan **paradigma belajar dan bekerja** yang memadukan teori, pertanyaan, aksi, dan refleksi dalam satu paket terpadu. Dengan $L = P + Q$ sebagai landasan filosofisnya, Action Learning menawarkan jalan bagi individu dan organisasi untuk **belajar sambil bertindak**, sehingga solusi yang dihasilkan tidak hanya efektif, tetapi juga berakar pada pemahaman yang mendalam.

Referensi Utama

- Revans, R. (1980). *Action learning: New techniques for management*. London: Blond & Briggs, Ltd.
- Marquardt, M., Leonard, H. S., Freedman, A., & Hill, C. (2009). *Action learning for developing leaders and organizations*. APA.
- International Foundation for Action Learning. "Action Learning is based on a radical concept: $L = P + Q$ " (ifal.org.uk)

- Wikipedia. "Action learning: Formula $L = P + Q$ " ([Wikipedia](#))

8. Tantangan dan Hambatan Implementasi

Meskipun Action Learning menawarkan kerangka yang kuat, organisasi kerap menemui sejumlah kendala dalam praktek:

1. Budaya "Takut Salah"

Di banyak perusahaan Indonesia, karyawan masih enggan mengajukan pertanyaan kritis karena khawatir dianggap tidak kompeten. Akibatnya, elemen **Q**—yang sesungguhnya penggerak utama—tertinggal, dan sesi hanya berakhir pada paparan teori ulang.

2. Keterbatasan Waktu dan Sumber Daya

Menyisihkan durasi 2–3 jam tiap minggu untuk diskusi antar-fungsi kadang sulit, terutama di organisasi dengan beban kerja tinggi. Jika pertemuan tergesa-gesa, kualitas pertanyaan dan refleksi menurun.

3. Fasilitator yang Kurang Terlatih

Tanpa coach yang memahami metode Revans—termasuk seni memicu pertanyaan "menggali akar" (root cause questioning)—diskusi dapat terjebak pada solusi permukaan atau menjadi sesi sharing tanpa action plan konkret.

4. Measuring Success

Organisasi sering kali kebingungan bagaimana mengukur keberhasilan Action Learning: apakah melalui **return on investment** (ROI), peningkatan produktivitas, perubahan budaya, atau peningkatan kapabilitas bertanya? Tanpa metrik yang jelas, program bisa terhenti di tengah jalan.

9. Strategi Sukses untuk Organisasi

Untuk mengatasi hambatan tersebut, berikut beberapa langkah praktis:

1. Bangun Psychological Safety

- Adakan sesi “ice-breaking” dan latihan curah pendapat (brainstorming) yang menekankan bahwa tidak ada pertanyaan yang salah.
- Pimpinan sebaiknya menjadi contoh dengan mengakui ketidaktahuan mereka terlebih dahulu.

2. Jadwalkan dan Lindungi Waktu

- Tetapkan blok waktu tetap dalam kalender setiap minggu/bulan untuk Action Learning dan larang reschedule kecuali darurat kritis.

3. Pelatihan Fasilitator

- Siapkan workshop singkat bagi calon coach untuk mempelajari teknik “probing questions” dan “reflective listening.”
- Gunakan model role-play untuk simulasi agar fasilitator terbiasa menangani situasi sulit, seperti peserta yang dominan atau pasif.

4. Gunakan Metode Pengukuran Ganda

- **Kuantitatif:** KPI seperti persentase penyelesaian action plan, waktu rata-rata resolusi masalah, atau peningkatan output produktivitas.
 - **Kualitatif:** Survei kepuasan peserta, analisis narasi kisah sukses (case story), dan wawancara mendalam (in-depth interviews).
-

10. Ilustrasi Proses Evaluasi

Bayangkan sebuah perusahaan manufaktur di Bandung yang mengimplementasikan Action Learning untuk menurunkan tingkat cacat produksi. Setelah tiga bulan, mereka mengukur:

- **Angka Defect Rate** turun dari 5% menjadi 2,8%.
- **Indeks Kepuasan Karyawan** (melalui survei) naik dari 72/100 menjadi 85/100, terutama disebabkan rasa kepemilikan solusi.
- **Waktu Rata-Rata Penanganan Masalah** (dari identifikasi hingga solusi) berkurang dari 10 hari menjadi 6 hari.

Hasil pengukuran ini kemudian dipresentasikan dalam “Learning Showcase,” diikuti diskusi terbuka untuk memperbaiki proses lebih lanjut.

11. Rekomendasi untuk Organisasi di Indonesia

1. **Mulailah dengan Pilot Project Skala Kecil**
Pilih satu tim lintas-fungsi, misalnya tim pengembangan produk, untuk menjalankan Action Learning. Gunakan keberhasilan awal ini sebagai proof-of-concept sebelum diperluas.
2. **Integrasikan dengan Program Pengembangan Kepemimpinan**
Jadikan Action Learning sebagai modul wajib dalam pelatihan manajer tingkat menengah–atas. Dengan demikian, pemimpin tumbuh bukan hanya dari sisi teori, tetapi juga praktik kolaboratif.
3. **Dokumentasikan dan Sebarkan Praktik Terbaik**
Buat “repository” case study—naskah naratif tentang problem, proses tanya-jawab, action plan, dan hasilnya—sebagai bahan belajar organisasi secara keseluruhan.
4. **Adopsi Teknologi Penunjang**
Manfaatkan platform kolaborasi digital (seperti Microsoft Teams atau Slack) untuk mencatat pertanyaan, ide, dan tindak lanjut

secara transparan, khususnya jika peserta tersebar di lokasi berbeda.

12. Arah Penelitian dan Pengembangan Lanjutan

Dalam ekosistem manajemen masa depan—di mana AI, big data, dan kerja hybrid menjadi norma—Action Learning dapat diperkaya dengan:

- **AI-Assisted Questioning:** Algoritma yang menganalisis pola diskusi dan merekomendasikan pertanyaan kritis lebih dalam.
 - **Visualisasi Decision-Tree Otomatis:** Merekam hasil refleksi dalam format diagram interaktif untuk mempermudah integrasi pembelajaran ke SOP perusahaan.
 - **Learning Analytics:** Mengukur engagement tiap peserta dan korelasi antara intensitas bertanya dengan keberhasilan action plan.
-

Dengan memperluas Action Learning melalui langkah-langkah di atas, organisasi tidak hanya menyelesaikan masalah konkret, tetapi juga membangun kemampuan **inquiry** dan **adaptasi**—kunci sukses di era disrupsi dan perubahan cepat.

13. Variasi Model dan Perkembangan Action Learning

Sejak formulasi asli Revans, sejumlah lembaga dan praktisi telah mengadaptasi prinsip **L = P + Q** ke dalam model yang lebih terstruktur demi mengakomodasi kebutuhan beragam organisasi di era modern:

1. Action Reflection Learning (ARL) – MiL Model

Dikembangkan di Swedia pada 1970-an di bawah bimbingan Lennart Rohlin, ARL menambahkan penekanan eksplisit pada peran

Rudy C Tarumingkeng: Action Learning (Revans)

Learning Coach (project advisor) dan fleksibilitas durasi sesi. Alih-alih fokus pada tantangan individu, ARL menekankan **team projects**, sehingga memupuk kolaborasi dan komitmen jangka panjang. Perhatian khusus diberikan pada 16 elemen dan 10 prinsip ARL yang dirangkum oleh Rimanoczy (2004) ([Wikipedia](#), [CIO Wiki](#)).

2. **World Institute for Action Learning (WIAL) Model**

Michael Marquardt dan kolega merancang dua "ground rules" utama:

- **Pertanyaan mengikuti pernyataan** – semua intervensi diawali dengan pertanyaan untuk menjaga semangat inquiry.
- **Otoritas Coach terbatas** – coach hanya mendorong refleksi tim, tanpa menyajikan solusi, guna menghindari ketergantungan.

Model ini banyak digunakan di Indonesia oleh perusahaan multinasional untuk program pengembangan eksekutif.

3. **Executive Action Learning (EAL) Model**

Diluncurkan di AS pada 2005, EAL memindahkan **kepemimpinan program** dari L&D ke tangan para eksekutif puncak. Sesi EAL menitikberatkan pada **alignment tujuan strategis** organisasi dan menghasilkan action plan yang langsung terkait KPI jajaran eksekutif ([Wikipedia](#)).

4. **Virtual Action Learning / Action e-Learning**

Dengan kerja hybrid dan globalisasi, banyak organisasi memanfaatkan platform daring (Zoom, Teams) untuk menyelenggarakan Action Learning. Studi Waddill (2004, 2006) menunjukkan bahwa, meski tantangannya berbeda (misalnya membangun psychological safety secara virtual), outcome dalam hal problem solving dan kepuasan peserta tetap tinggi ([Wikipedia](#), [CIO Wiki](#)).

14. Kritik dan Hambatan Teoritis

Meskipun popularitasnya terus meningkat, sejumlah riset akademik mengangkat kritik berikut:

- **Standarisasi Proses yang Minim**

Di banyak praktik, guideline Revans yang relatif longgar membuat desain program sangat bervariasi, sehingga sulit menggeneralisasi efektivitasnya.

- **Risiko “Groupthink”**

Jika coach tidak sigap, diskusi dapat terperosok pada konformitas, di mana pertanyaan kritis (“Q”) digantikan oleh kesepakatan informal.

- **Sulitnya Mengisolasi Variabel Pembelajaran**

Karena Action Learning menyatukan P, Q, R (refleksi), dan I (integrasi), penelitian empiris kesulitan memisahkan kontribusi masing-masing elemen terhadap hasil akhir.

- **Ketergantungan pada Coach**

Keberhasilan sangat bergantung pada kompetensi coach; tanpa pelatihan memadai, sesi hanya akan menjadi forum diskusi tanpa penerapan aksi nyata ([Wikipedia](https://id.wikipedia.org/wiki/Action_Learning)).

15. Arah Riset dan Inovasi Kedepan

Untuk mengatasi kritik dan meningkatkan dampak Action Learning, sejumlah jalur riset sedang dikembangkan:

1. **AI-Assisted Questioning**

Penggunaan natural language processing untuk menganalisis transkrip diskusi dan men-generate “deep questions” yang mendorong insight lebih lanjut.

2. **Learning Analytics & Dashboard**

Pengukuran kuantitatif engagement peserta (misalnya jumlah pertanyaan per sesi, waktu refleksi) untuk memetakan korelasi intensitas inquiry dengan outcome bisnis.

3. **Hybrid Learning Design**

Mengintegrasikan **simulasi VR** atau **serious games** agar peserta dapat “merasakan” konsekuensi action plan sebelum implementasi nyata.

4. **Model ROI Action Learning**

Merumuskan metrik terpadu—menggabungkan KPI keuangan, KPI budaya organisasi, dan indikator kapabilitas bertanya—sebagai standar pengukuran global.

16. Ringkasan dan Prospek Masa Depan

Action Learning, dengan akar filosofisnya pada **$L = P + Q$** , terus berevolusi menjadi kerangka pembelajaran dan inovasi organisasi yang adaptif. Pada masa mendatang, integrasi teknologi canggih (AI, learning analytics) akan semakin mematangkan metode ini, menjadikannya bukan sekadar tool pengembangan SDM, melainkan **sumber keunggulan kompetitif** organisasi.

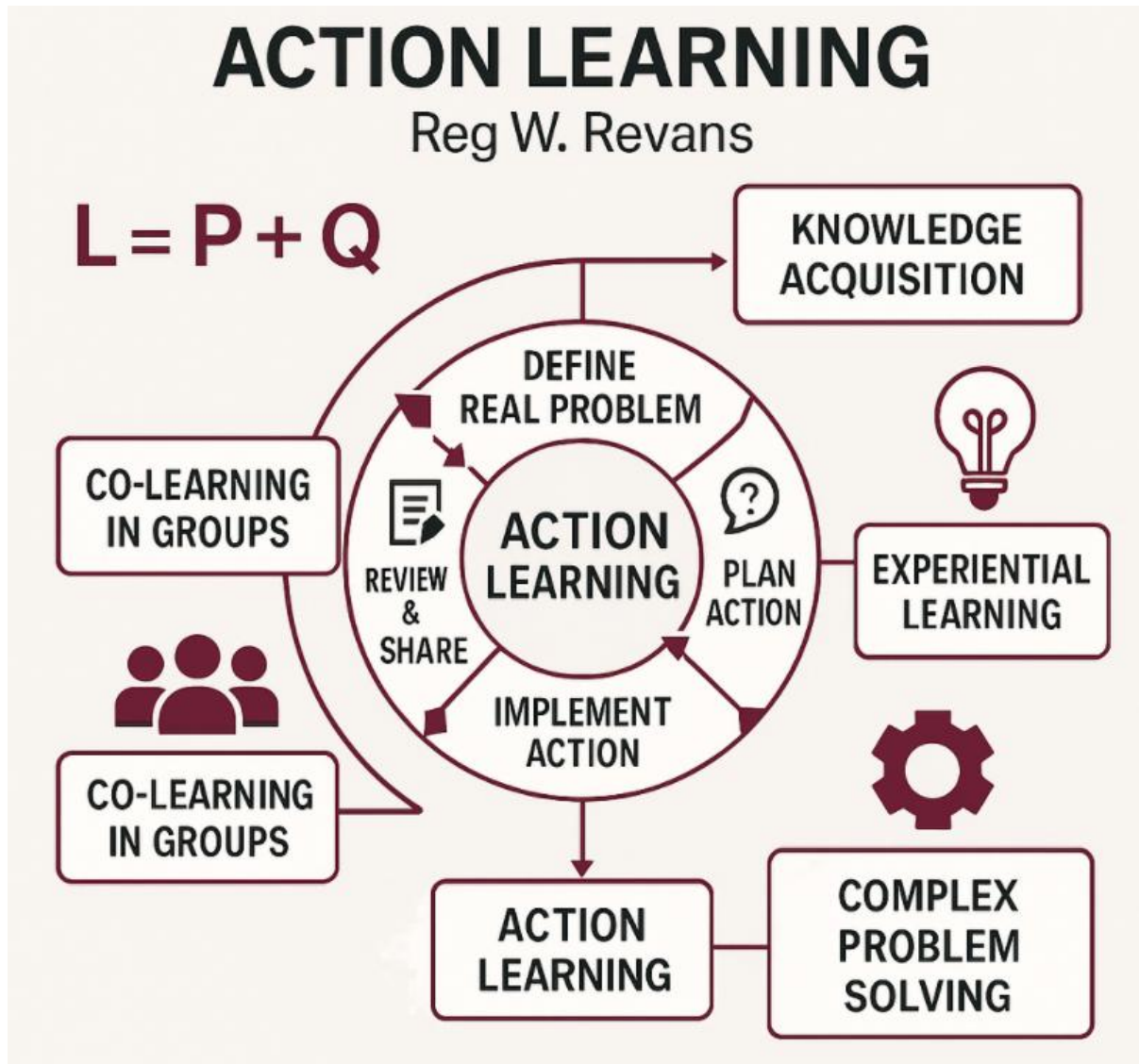
Pendapat Akhir:

Keberhasilan Action Learning terletak pada **sinergi** antara ketajaman teori (P), spirit inquiry (Q), refleksi mendalam (R), dan konsistensi integrasi (I). Organisasi yang berhasil menginternalisasi empat pilar ini akan mampu menjawab tantangan kompleks dengan cepat, sekaligus membangun budaya pembelajaran berkelanjutan yang tahan banting di tengah disrupsi global.

Daftar Pustaka Tambahan

- Revans, R. W. (1998). *ABC of Action Learning*. Lemos & Crane.
- Marquardt, M., Leonard, H. S., Freedman, A., & Hill, C. (2009). *Action Learning for Developing Leaders and Organizations*. APA.
- Waddill, D. (2006). "Action E-Learning: The impact of action learning on a management-level online course." *Human Resource Development International*, 9(2), 1–15.
- Rimanoczy, I. (2004). "ARL methodology: 16 Elements and 10 Principles." *Action Learning: Research and Practice*, Vol. 1.

Dengan penambahan dan adaptasi terus-menerus sesuai konteks zaman, Action Learning tetap relevan sebagai **metode pemberdayaan manusia** di semua level organisasi.



Tambahan

1. Integrasi Pembelajaran Formal dan Praktis

Infografik ini menekankan bagaimana **Knowledge Acquisition** (P)—seperti studi teori manajemen atau pelatihan teknis—digabungkan dengan **Questioning Insight** (Q), yaitu kemampuan bertanya kritis. Dengan begitu, peserta tidak hanya “menghafal” teori, melainkan benar-benar menguji keabsahan asumsi-asumsi mereka di lapangan.

2. Peran Kelompok yang Sinergis

Tahap **Co-Learning in Groups** bukan sekadar forum diskusi, melainkan laboratorium ide di mana perspektif lintas fungsi (misalnya pemasaran, produksi, keuangan) bertemu. Keberagaman latar belakang ini memperluas kemungkinan solusi dan membantu menghindari “blind spot” manajerial.

3. Pengukuran Dampak

Meski infografik menyoroti siklus lima langkah, organisasi idealnya menambahkan metrik pada setiap fase—misalnya jumlah pertanyaan mendalam yang dihasilkan, jumlah action plan yang terealisasi, dan persentase perbaikan kinerja pasca-implementasi. Hal ini memudahkan evaluasi berkelanjutan.

4. Adaptasi Digital

Di era hybrid, setiap box pada infografik dapat di-klik secara interaktif dalam platform digital: problem statement dimasukkan ke dalam form, rencana aksi dilacak via dashboard, dan hasil review di-upload dalam

repository terpusat. Pendekatan ini mempermudah kolaborasi tim yang tersebar geografis

Penutup

Infografik **Action Learning** ini merangkum kekuatan metode Revans dalam sebuah tampilan ringkas namun kaya makna: mulai dari **L = P + Q** sebagai filosofi dasar, hingga siklus lima langkah dan komponen pendukung yang menjamin transfer pembelajaran ke dalam aksi nyata. Dengan menggabungkan teori, pertanyaan kritis, kolaborasi, dan refleksi, organisasi dapat mengubah masalah kompleks menjadi peluang inovasi berkelanjutan.

Melalui implementasi yang disiplin—dengan fasilitator terlatih, waktu yang dilindungi, dan metrik yang jelas—Action Learning bukan hanya menuntaskan tantangan bisnis, tetapi juga membangun budaya inquiry yang adaptif dan tahan banting di tengah disrupsi zaman. Semoga infografik ini menjadi peta jalan visual bagi pemimpin dan praktisi yang ingin menerapkan metodologi Action Learning secara efektif di lingkungan kerja mereka.

Glosarium

Berikut **Glosarium** untuk konsep-konsep kunci dalam **Action Learning**:

Istilah	Definisi
Action Learning	Metode pembelajaran kolaboratif yang memadukan teori (P) dan kemampuan bertanya kritis (Q) untuk menyelesaikan masalah nyata melalui siklus: Define → Plan → Implement → Review & Share.
L = P + Q	Formula Revans: <i>Learning (L)</i> adalah hasil penjumlahan <i>Programmed Knowledge (P)</i> —pengetahuan formal—dengan <i>Questioning Insight (Q)</i> —kemampuan dan keberanian mengajukan pertanyaan kritis.
Programmed Knowledge (P)	Pengetahuan terstruktur yang diperoleh dari literatur, pelatihan, atau pengalaman sebelumnya; menjadi dasar teori sebelum diaplikasikan pada masalah nyata.
Questioning Insight (Q)	Keterampilan mengajukan pertanyaan terbuka dan menantang asumsi, yang memicu refleksi mendalam dan lahirnya wawasan baru dalam proses pembelajaran aksi.
Real Problem	Tantangan atau kasus riil di organisasi yang belum memiliki solusi baku, menjadi fokus

Istilah	Definisi
	diskusi dan perumusan action plan dalam Action Learning.
Co-Learning in Groups	Proses belajar bersama dalam tim lintas-fungsi, di mana peserta saling berbagi perspektif, menajamkan pertanyaan, dan membangun solusi kolaboratif.
Experiential Learning	Pembelajaran melalui pengalaman langsung (trial & error) ketika peserta menerapkan action plan di lapangan, kemudian merefleksikan hasilnya.
Complex Problem Solving	Kemampuan memecahkan masalah yang bersifat rumit dan multi-faktor, dengan mengintegrasikan berbagai disiplin ilmu dan sudut pandang anggota kelompok.
Review & Share	Tahap refleksi dan evaluasi bersama, di mana peserta mempresentasikan hasil implementasi, menyampaikan hambatan, dan mengekstraksi pembelajaran untuk perbaikan siklus selanjutnya.
Facilitator / Coach	Fasilitator yang memandu proses Action Learning—mengajukan pertanyaan pemantik, menjaga alur diskusi, dan memastikan setiap peserta bertindak tanpa menyodorkan jawaban solusi.

Istilah	Definisi
Psychological Safety	Lingkungan di mana peserta merasa aman untuk bertanya dan mengemukakan pendapat tanpa takut dihakimi, krusial agar Q (Questioning Insight) dapat berfungsi optimal.
Pilot Project	Implementasi awal Action Learning pada skala kecil (misal satu tim atau departemen) sebagai uji coba sebelum diluncurkan lebih luas di organisasi.
Learning Analytics	Pengukuran kuantitatif atas proses—seperti jumlah pertanyaan, tingkat keterlibatan, dan realisasi action plan—untuk memantau efektivitas Action Learning secara sistematis.
ROI Action Learning	Pengembalian investasi dari program Action Learning, yang dapat diukur melalui KPI bisnis (peningkatan produktivitas, penurunan defect rate), KPI budaya (kepuasan karyawan) dan kapabilitas bertanya (Q).

Catatan: Glossarium ini dapat dikembangkan lebih lanjut sesuai kebutuhan organisasi, misalnya menambahkan istilah terkait **AI-Assisted Questioning**, **Virtual Action Learning**, atau **Action Reflection Learning (ARL)**, untuk menggambarkan varian modern dari metode Revans.

Daftar Pustaka Tambahan

1. Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *A Manager's Guide to Action Learning*. Lemos & Crane.
2. Dilworth, R. L. (1998). *Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning*. Davies-Black Publishing.
3. Marquardt, M. J. (2004). *Optimizing the Power of Action Learning: Real-Time Strategies for Developing Leaders, Building Teams and Transforming Organizations*. Davies-Black.
4. Marsick, V. J., & O'Neil, J. (Eds.). (1999). *Action Learning: Research and Practice*. Routledge.
5. Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Doubleday.
6. Revans, R. W. (1982). *The Origins and Growth of Action Learning*. Chartwell-Bratt.
7. Brook, C., Burgoyne, J., & Pedler, M. (2005). What has action learning learned to become?
Action Learning: Research and Practice, 2(1), 49–68.
8. Yeo, R. K. (2003). Executive Action Learning: Better than Training?
Journal of Management Development, 22(7), 563–576.
9. Revans, R. W. (1998). *ABC of Action Learning*. Lemos & Crane.

10. ChatGPT o4-mini-high (2025). Kopilot Artikel ini.
Tanggal akses: 4 Mei 2025. Prompting dan Akun penulis
([Rudy C Tarumingkeng](#)).
<https://chatgpt.com/c/68170302-6274-8013-8036-f9858d7916c1>