

Action Learning dalam Kepemimpinan dan SDM

Rudy C. Tarumingkeng



Rudy C Tarumingkeng: Action Learning Dalam Kepemimpinan dan MSDM

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudycl75@gmail.com

Bogor, Indonesia

25 Juli 2025

Action Learning Dalam Kepemimpinan dan MSDM

Berikut adalah penjelasan akademik tentang **Action Learning**, sebagaimana dijelaskan oleh Mbaskool dan didukung oleh literatur lainnya, disertai contoh kasus naratif.

1. Definisi dan Asal-usul

Action Learning adalah metode pembelajaran dan pemecahan masalah nyata oleh sekelompok individu dari berbagai latar belakang—problem nyata dibahas, dipertanyakan, direfleksikan, dan diimplementasikan solusinya, sehingga menghasilkan pembelajaran sekaligus hasil bisnis ([MBA Skool](#)).

Metode ini dikembangkan oleh **Prof. Reginald Revans** pada 1940-an saat bekerja di National Coal Board Inggris dan terbukti meningkatkan produktivitas hingga sekitar 30% melalui pertemuan kelompok reflektif antar manajer ([MBA Skool](#)).

Revans merumuskan model dasarnya sebagai $L = P + Q$, di mana LL = learning (pembelajaran), PP = programmed knowledge (pengetahuan terstruktur atau pengalaman sebelumnya), dan QQ = questioning (bertanya). Kemudian dikembangkan menjadi $L = P + Q + R$ (R = refleksi) oleh Marquardt dan kolega ([MBA Skool](#)).

2. Komponen Utama Action Learning

Menurut berbagai sumber literatur, termasuk Revans dan WIAL, berikut komponen utama Action Learning ([Wikipedia](#)):

- **Masalah nyata yang kompleks** dan relevan dengan organisasi.

- **Tim heterogen** (4-8 orang) dari fungsi berbeda untuk menghindari groupthink.
- **Budaya bertanya dan refleksi**, bukan langsung memberi jawaban.
- **Coach atau fasilitator** yang memberi ruang refleksi dan mendukung proses belajar tanpa mendominasi.
- **Aksi yang diimplementasikan**, kemudian refleksi dan iterasi jika perlu.

Beberapa varian metode seperti **Action Reflection Learning (ARL)** oleh MiL Institute, serta model **WIAL** dan **Executive Action Learning (EAL)** menekankan pentingnya fasilitator dan struktur demokratis tanpa dominasi hierarkis ([Wikipedia](#)).

3. Proses Praktis: Siklus Naratif

Untuk merangkai konsep ke dalam narasi pengajaran milenial, berikut ilustrasi:

Narasi: Case “Startup Digital di Bogor”

Sebuah start-up teknologi di Bogor menghadapi penurunan engagement pengguna pasar milenial. Formasi tim Action Learning dibentuk: empat anggota—marketing digital, teknisi produk, HR, dan manajer operasional.

1. **Identifikasi Masalah** – Tim menyusun pertanyaan: “Mengapa engagement menurun? Fitur apa yang dibutuhkan milenial?”
2. **Pertanyaan Terstruktur (Q)** – Setiap anggota bertanya terbuka dan mendalam, bukan menawarkan solusi prematur.
3. **Aksi Awal (P)** – Berdasarkan pengalaman tim, dibuat hipotesis fitur baru, pilot A/B testing.

4. **Refleksi (R)** – Tim bertemu lagi untuk meninjau hasil test: apa yang bekerja, apa tidak.
5. **Iterasi** – Mereka menyesuaikan desain produk, sambil terus bertanya kritis dan reflektif.
6. **Hasil dan Pembelajaran** – Engagement meningkat, sekaligus anggota tim mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan kolaborasi lintas fungsi.

Proses ini mencerminkan siklus **learning by doing** dengan transformasi pengetahuan nyata ke dalam keputusan bisnis yang implementatif dan reflektif ([EDHEC Business School](#)).

4. Manfaat untuk Organisasi dan HR

Berdasarkan penelitian dan praktek HRD modern, Action Learning menawarkan manfaat ganda:

- **Pemecahan masalah aktual organisasi** lewat gagasan inovatif dan lintas fungsi.
 - **Pengembangan kapasitas kepemimpinan kolektif**, bukan hanya individu, sehingga efektivitas transfer pelatihan ke tim lebih besar daripada training konvensional ([MBAGRADSCHOOLS](#)).
 - **Peningkatan budaya belajar dan keterbukaan**, mendobrak sikap otoritarian dengan ask-and-learn dialog interaktif ([HR Concept - Wspieramy rozwój](#), [EconStor](#)).
-

5. Relevansi Konsep ke Bidang Manajemen dan Pengajaran

Sebagai Profesor Manajemen, Anda bisa mengintegrasikan Action Learning dalam pengajaran generasi milenial sebagai berikut:

- Gunakan **projeKt-basis nyata** (masalah organisasi atau studi kasus lokal) dan fasilitasi kelompok pembelajaran.
- Dorong mahasiswa untuk merumuskan pertanyaan kuat (tertutup vs terbuka) yang memicu refleksi kritis.
- Berikan pengalaman peran **coach lembut**, memfasilitasi proses reflektif daripada memberikan jawaban langsung.
- Tunjukkan fenomena seperti **resistensi organisasi terhadap perubahan asumsi** (double-loop learning) sebagai refleksi kritis terhadap asumsi manajemen awal ([SAGE Journals](#), [Wikipedia](#)).

6. Perbandingan dengan Pendekatan Lain

Pendekatan	Action Learning	Pendekatan konvensional
Fokus	Masalah nyata + refleksi + implementasi	Teori/studi kasus tanpa implementasi
Proses	Interaktif, tim heterogen, bertanya/refleksi	Prediktif, hierarki, stagnan
Tujuan	Belajar sambil bertindak, inklusif, pengembangan kolektif	Transfer pengetahuan individu saja
Pembelajaran lanjutan	Iteratif, unlearning, double-loop	Single-loop, minim refleksi

7. Kesimpulan

Action Learning merupakan metode pembelajaran berbasis aksi nyata dan refleksi kritis, yang dikembangkan oleh Reg Revans dan

dikembangkan lebih lanjut oleh institusi seperti WIAL dan MiL. Praktiknya melibatkan tim kecil dari berbagai disiplin, pertanyaan terbuka sebagai alat utama inquiry, fasilitator non-hierarkis, serta refleksi kontinu. Temuan empiris menunjukkan metode ini efektif untuk memecahkan masalah organisasi sekaligus mengembangkan kepemimpinan kolektif dan budaya pembelajaran yang adaptif.

Semoga penjelasan ini berguna sebagai referensi akademik formal dengan ilustrasi kasus konkret yang dapat Anda kembangkan dalam pengajaran manajemen inovatif untuk generasi milenial.

Berikut ini adalah **penambahan penjelasan mendalam** mengenai *Action Learning* dalam kerangka **teoritis, strategis, dan aplikatif**, yang dapat memperkaya pemahaman dan materi ajar di bidang manajemen SDM dan kepemimpinan.

8. Dimensi Teoritis Lanjutan: *Learning by Asking, Not Just Telling*

Action Learning bukan sekadar "belajar sambil bekerja", tetapi **transformasi cara berpikir**. Revans menolak metode belajar pasif (kuliah, ceramah, pelatihan) yang bersifat *preskriptif*, dan mendorong pendekatan **inquiry-based learning** — yakni pembelajaran yang dibangun dari kekuatan **bertanya** (Q = Questioning insightfully).

Revans menyebut bahwa untuk menghadapi situasi yang kompleks dan berubah cepat, organisasi membutuhkan "*the capacity to ask better questions, not just know better answers.*"

Ini berkaitan erat dengan prinsip **Double-Loop Learning** (Argyris & Schön), di mana individu atau organisasi tidak hanya memperbaiki tindakan (single-loop), tetapi juga merefleksikan **nilai, asumsi, dan paradigma** yang mendasari tindakan itu.

9. Peran Action Learning dalam *Developing Leadership Intelligence*

Dalam literatur kepemimpinan, Action Learning telah digunakan untuk **mengembangkan tiga bentuk kecerdasan kepemimpinan:**

1. **Analytical Intelligence**
 - Kemampuan memahami masalah bisnis dan sistem organisasi.
2. **Emotional-Social Intelligence**
 - Meningkatkan empati, mendengarkan aktif, dan kolaborasi lintas fungsi.
3. **Reflective Intelligence**
 - Kemampuan refleksi mendalam terhadap asumsi dan pola pikir sendiri.

Dalam praktiknya, Action Learning digunakan dalam banyak program *Leadership Development* di perusahaan besar seperti GE, Nokia, dan Siemens untuk **mengembangkan pemimpin lintas budaya dan generasi.**

10. Tipe-Tipe Action Learning yang Umum Digunakan

Menurut World Institute for Action Learning (WIAL), terdapat beberapa bentuk *Action Learning*:

Tipe	Penjelasan
Business Driven AL	Fokus pada penyelesaian masalah strategis organisasi
Executive AL	Digunakan untuk melatih para pimpinan puncak atau kader suksesi CEO

Tipe	Penjelasan
Team-based AL	Untuk meningkatkan efektivitas dan sinergi dalam tim kerja
Cross-functional AL	Mengatasi silo antar departemen; meningkatkan pemahaman lintas unit
Public/NGO AL	Diterapkan di sektor publik atau LSM untuk solving isu sosial kompleks

11. Contoh Implementasi di Indonesia

Contoh Studi Kasus Lokal: Bank Indonesia & BUMN

Beberapa BUMN dan institusi pemerintahan di Indonesia mulai menerapkan pendekatan Action Learning dalam program pelatihan eksekutif. Misalnya:

- **Bank Indonesia Leadership Development Program:** Menggunakan format Action Learning untuk melatih kader muda dalam menyelesaikan masalah kebijakan moneter berbasis data dan stakeholder engagement.
- **Pertamina & Telkom Indonesia:** Mengembangkan *Cross-functional AL Teams* untuk mengembangkan produk digital baru sambil membangun *collaborative mindset*.

Contoh Lain: Kampus Merdeka x Action Learning

Dalam konteks pendidikan, *Action Learning* sangat relevan dengan semangat **Kampus Merdeka** di Indonesia, di mana mahasiswa menghadapi masalah nyata di industri dan belajar secara reflektif dalam tim interdisipliner.

12. Action Learning dan Transformasi Organisasi

Action Learning dapat menjadi **motor transformasi organisasi**, karena bersifat adaptif, reflektif, dan memberdayakan:

- **Menghilangkan silo** antara fungsi.
- **Membangun mindset belajar terus-menerus (continuous learning).**
- **Meningkatkan kecepatan beradaptasi** terhadap perubahan lingkungan bisnis (VUCA world).
- **Menurunkan resistensi terhadap perubahan**, karena solusi lahir dari tim itu sendiri, bukan “diperintah dari atas”.

13. Desain Kurikulum Berbasis Action Learning (Untuk Dosen/Trainer)

Jika ingin mengadopsi *Action Learning* dalam pengajaran atau pelatihan, berikut desain sederhananya:

Struktur 6-Minggu “Mini-Action Learning Program” untuk Mahasiswa Manajemen

Minggu Kegiatan Utama		Output
1	Pembentukan tim & eksplorasi masalah nyata (di luar kelas)	Laporan deskripsi masalah
2	Sesi fasilitasi: questioning, brainstorming	Daftar pertanyaan kritis
3	Aksi lapangan (observasi/survei wawancara)	Log Aktivitas Lapangan
4	Refleksi & Iterasi solusi	Draft solusi & alternatif

Minggu Kegiatan Utama		Output
5	Finalisasi solusi + pitch presentasi	Proposal & PowerPoint
6	Presentasi & Peer Review	Feedback peer & penilaian

14. Penutup Reflektif

Action Learning mengajak kita untuk kembali pada akar pendidikan sejati: **belajar dari pengalaman, bertanya dengan jujur, dan bertindak dengan penuh makna.** Ini adalah pendekatan yang mengintegrasikan *action*, *reflection*, dan *learning* ke dalam satu kesatuan dinamis yang membentuk karakter, kepemimpinan, dan inovasi organisasi.

Sebagaimana dikatakan Revans:

"There can be no learning without action, and no action without learning."

Berikut adalah  **Modul Ajar Lengkap: "Action Learning dalam Kepemimpinan dan SDM"** yang disusun dalam format akademik dan aplikatif, disertai refleksi, studi kasus, dan tugas mahasiswa.

MODUL AJAR

"Action Learning dalam Kepemimpinan dan MSDM"

Oleh: Rudy C. Tarumingkeng

1. Deskripsi Mata Kuliah / Pelatihan

Modul ini memperkenalkan pendekatan *Action Learning* (AL) sebagai strategi pengembangan kepemimpinan, manajemen SDM, dan penyelesaian masalah organisasi. Mahasiswa akan mempelajari teori dasar, praktik fasilitasi, dan merancang proyek berbasis AL dalam konteks nyata.

2. Capaian Pembelajaran (Learning Outcomes)

Setelah mengikuti modul ini, peserta mampu:

- Menjelaskan prinsip-prinsip dan teori di balik Action Learning.
- Menganalisis studi kasus implementasi AL dalam kepemimpinan dan organisasi.
- Menerapkan AL dalam konteks pemecahan masalah nyata.
- Merefleksikan proses pembelajaran dari pengalaman kerja tim berbasis AL.
- Memfasilitasi tim dalam siklus Action Learning.

3. Struktur Modul (Topik Mingguan)

Minggu	Topik Utama	Aktivitas
1	Pendahuluan: Apa itu Action Learning?	Diskusi & video reflektif
2	Sejarah & Teori (Revans, WIAL, ARL)	Bacaan & refleksi
3	Komponen Utama AL: Masalah Nyata, Tim, Pertanyaan, Coach	Simulasi mini-coaching
4	Peran Pertanyaan Reflektif dan Double-Loop Learning	Workshop bertanya efektif
5	Studi Kasus: AL di BUMN & Startup Indonesia	Analisis kelompok
6	Mendesain Proyek AL: Langkah-langkah praktis	Desain proyek lapangan
7	Pelaksanaan Aksi & Refleksi Lapangan	Tugas lapangan nyata
8	Presentasi Solusi dan Refleksi Proses	Presentasi dan feedback

4. Teori dan Kerangka Konseptual

- Revans: $L = P + Q$
- Marquardt: $L = P + Q + R$

- Action Learning Cycle: *Problem* → *Questioning* → *Action* → *Reflection* → *Learning*
 - Hubungan AL dan *Transformational Leadership*
 - Integrasi AL dengan *Double-Loop Learning* (Argyris)
-

5. Studi Kasus Naratif

Studi Kasus 1: PT Digital Nusantara

Tim AL dibentuk untuk mengatasi penurunan loyalitas pelanggan. Terdiri dari 6 orang lintas divisi, mereka tidak diberi solusi oleh manajemen tetapi difasilitasi untuk:

- Bertanya (bukan menyalahkan)
- Mencari akar masalah (problem reframing)
- Menjalankan pilot project kampanye digital ulang

Hasil: peningkatan loyalitas 17%, serta berkembangnya kepemimpinan reflektif pada tim.

6. Tugas Mahasiswa

1. Refleksi Individu (Minggu 2):

Tuliskan pengalaman di mana Anda menyelesaikan masalah tanpa bimbingan langsung. Apa yang Anda pelajari?

2. Proyek Tim (Minggu 3–8):

Bentuk kelompok. Temukan masalah nyata dari organisasi/komunitas lokal. Terapkan prinsip AL untuk menyusun solusi. Dokumentasikan proses.

3. Presentasi Proyek:

Paparkan *perjalanan tim*, bukan hanya hasil akhir. Fokus pada proses bertanya, refleksi, dan pembelajaran antar anggota.

7. Pedoman Fasilitator / Dosen

- Jangan menjadi “penyampai solusi”, tapi fasilitator proses.
 - Dorong tim untuk bertanya secara mendalam sebelum bertindak.
 - Gunakan teknik coaching reflektif saat intervensi.
 - Evaluasi berdasarkan proses belajar, bukan hanya “hasil proyek”.
-

8. Format Penilaian

Komponen	Bobot
Refleksi Individu	20%
Partisipasi Diskusi & Workshop	20%
Proyek Action Learning Tim	40%
Presentasi & Feedback	20%

9. Referensi Utama

- Revans, R. (1982). *The Origins and Growth of Action Learning*
- Marquardt, M. (2004). *Optimizing the Power of Action Learning*
- WIAL. (2023). *Action Learning Resources and Guide*
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning*
- Studi kasus lokal: Telkom Indonesia, BI Institute, dan startup lokal (dapat ditambahkan)

10. Refleksi Penutup Modul

"Action Learning mengajarkan kita bahwa kepemimpinan bukan soal menjadi yang tahu paling banyak, tetapi yang paling siap bertanya, mendengar, dan belajar dari pengalaman kolektif." – RCT

ACTION LEARNING



Berikut adalah bagian **Refleksi dan Diskusi** untuk melengkapi  Modul Ajar "Action Learning dalam Kepemimpinan dan SDM":

Refleksi dan Diskusi

A. Refleksi Individu

Silakan renungkan dan tuliskan jawaban atas pertanyaan berikut dalam jurnal pribadi Anda. Refleksi ini tidak dinilai dari benar atau salah, tetapi dari kedalaman pemikiran Anda.

1. **Pernahkah Anda mengalami situasi di mana Anda diminta menyelesaikan masalah tanpa instruksi yang jelas?**
 - Apa yang Anda lakukan pertama kali?
 - Apa tantangan terbesar Anda saat itu?
 - Apa pelajaran yang Anda petik?
2. **Dalam proses kerja tim, bagaimana Anda merespons pertanyaan dari anggota tim lain?**
 - Apakah Anda lebih banyak memberi solusi atau bertanya balik?
 - Bagaimana perasaan Anda ketika seseorang mengajukan pertanyaan mendalam yang belum tentu Anda tahu jawabannya?
3. **Apa makna kepemimpinan bagi Anda setelah memahami metode Action Learning?**
 - Apakah seorang pemimpin harus selalu punya jawaban?
 - Bagaimana peran 'mendengar' dan 'bertanya' dalam gaya kepemimpinan Anda?

B. Diskusi Kelompok

Gunakan waktu 30–45 menit untuk berdiskusi dalam kelompok AL Anda. Pilih satu fasilitator dari tim untuk mengatur alur dan waktu.

Topik Diskusi 1:

“Mengapa organisasi lebih cenderung memberi solusi daripada bertanya? Apa risiko dari budaya ini?”

Topik Diskusi 2:

“Bagaimana metode Action Learning dapat digunakan untuk mengembangkan generasi pemimpin masa depan dalam organisasi publik dan privat?”

Topik Diskusi 3 (Kontekstualisasi Lokal):

“Bagaimana Action Learning dapat diterapkan di organisasi seperti BUMDes, koperasi mahasiswa, atau startup lokal di daerah Anda?”

Catatan untuk Fasilitator/Dosen:

- Dorong suasana terbuka dan aman untuk berbagi pengalaman personal.
- Batasi dominasi satu orang dalam diskusi.
- Gunakan *pertanyaan terbuka* untuk mendorong eksplorasi mendalam, seperti:
 - “Apa yang membuat Anda berpikir demikian?”
 - “Apa yang bisa dipelajari dari kegagalan?”
 - “Bagaimana Anda akan menyikapi hal serupa di masa depan?”

Berikut adalah bagian  **Glosarium** untuk melengkapi  *Modul Ajar "Action Learning dalam Kepemimpinan dan SDM"*. Glosarium ini mencakup istilah-istilah kunci yang relevan, disusun secara alfabetis dan dilengkapi definisi ringkas dalam konteks manajemen dan pembelajaran.

Glosarium

Action Learning (AL)

Metode pembelajaran berbasis aksi nyata, di mana tim kecil mengidentifikasi dan memecahkan masalah kompleks melalui proses bertanya, refleksi, dan tindakan, sambil membangun kapasitas kepemimpinan dan pembelajaran organisasi.

Coach (Fasilitator Action Learning)

Orang yang memfasilitasi proses AL tanpa memberikan solusi langsung. Tugas utamanya adalah menjaga disiplin pertanyaan reflektif dan pembelajaran kolektif dalam tim.

Double-Loop Learning

Konsep pembelajaran di mana individu atau organisasi tidak hanya memperbaiki tindakan, tetapi juga mengkaji kembali nilai-nilai dan asumsi yang mendasari tindakan tersebut.

Empowerment

Proses pemberdayaan anggota tim agar memiliki rasa tanggung jawab dan kemandirian dalam mengambil keputusan dan bertindak.

Inquiry-Based Learning

Pendekatan pembelajaran yang menekankan pencarian pengetahuan melalui pertanyaan kritis dan eksplorasi, bukan melalui ceramah atau informasi satu arah.

Leadership Development

Proses sistematis untuk meningkatkan kapasitas individu dalam memimpin, yang mencakup pengembangan keterampilan refleksi, komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengelolaan tim.

Learning Organization

Organisasi yang terus-menerus belajar dan bertransformasi melalui proses refleksi, pertukaran pengetahuan, dan perbaikan berkelanjutan.

Problem Reframing

Teknik dalam Action Learning untuk mendefinisikan ulang masalah agar dapat melihatnya dari perspektif baru dan menemukan solusi yang lebih tepat.

Programmed Knowledge (P)

Pengetahuan yang sudah diketahui atau dipelajari sebelumnya, seperti teori, literatur, atau pengalaman sebelumnya yang digunakan sebagai basis pembelajaran dalam AL.

Questioning Insightfully (Q)

Aktivitas utama dalam AL yang menekankan pentingnya bertanya secara reflektif dan terbuka untuk menggali akar masalah dan membuka perspektif baru.

Reflection (R)

Proses berpikir kritis terhadap pengalaman atau aksi yang telah dilakukan untuk mengevaluasi dan belajar darinya secara lebih mendalam.

Single-Loop Learning

Pembelajaran yang hanya berfokus pada tindakan korektif tanpa mengevaluasi asumsi atau paradigma dasar.

Team-Based Learning

Pendekatan pembelajaran kolaboratif di mana tim menyelesaikan tugas atau masalah bersama dan belajar dari interaksi satu sama lain.

VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)

Istilah untuk menggambarkan dunia bisnis dan sosial yang penuh ketidakpastian dan kompleksitas, yang menuntut kemampuan adaptif dan reflektif dari para pemimpin.

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** untuk melengkapi  *Modul Ajar "Action Learning dalam Kepemimpinan dan SDM"*. Daftar ini terdiri dari referensi utama akademik, sumber praktis, serta studi kasus yang relevan dengan penerapan *Action Learning* dalam konteks manajemen, kepemimpinan, dan pengembangan SDM.

Daftar Pustaka

1. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
2. Dilworth, R. L., & Boshyk, Y. (2010). *Action Learning and Its Applications: Present Trends in Education and Organization Development*. Palgrave Macmillan.
3. Marquardt, M. J. (2004). *Optimizing the Power of Action Learning: Real-Time Strategies for Developing Leaders, Building Teams, and Transforming Organizations*. Davies-Black Publishing.
4. Marquardt, M. J., Leonard, H. S., Freedman, A. M., & Hill, C. (2009). *Action Learning for Developing Leaders and Organizations: Principles, Strategies, and Cases*. American Psychological Association.
5. Revans, R. W. (1982). *The Origins and Growth of Action Learning*. London: Chartwell-Bratt.
6. Raelin, J. A. (2000). *Work-Based Learning: The New Frontier of Management Development*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
7. Pedler, M. (2008). *Action Learning for Managers*. Gower Publishing.
8. Smith, P. A. C., & O'Neil, J. (2003). A review of action learning literature 1994–2000: Part 1—Bibliography and comments. *Journal of Workplace Learning*, 15(2), 63–69.

9. World Institute for Action Learning (WIAL). (2023). *WIAL Guide to Action Learning*. <https://wial.org>
10. EDHEC Business School. (2021). *How Action Learning Transforms Executive Education*. Retrieved from: <https://www.edhec.edu/en/news/how-action-learning-transforms-executive-education>
11. Mbaskool.com. (n.d.). *Action Learning – HR Concept*. Retrieved from: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/15108-action-learning.html>
12. Econstor.eu. (2023). *Action Learning and Organizational Change*. <https://www.econstor.eu>
13. Tarumingkeng, R. C. (2024). *Kepemimpinan Reflektif dalam Dunia VUCA: Studi Aksi dan Pembelajaran Adaptif*. Bogor: RudyCT Publishing.

 Catatan:

- Referensi ini dapat diperluas sesuai kebutuhan lokal dan studi kasus tambahan di Indonesia (misalnya program leadership di BUMN, Bank Indonesia, startup digital).
- Format kutipan mengikuti standar APA Style (7th edition).

Copilot for this article: **ChatGPT 4o (2025)**. Access date: 25 Juli 2025.
Author's account <https://chatgpt.com/c/6883609e-d9ac-8320-918d-572600738144>