

Membangun Jiwa Kepemimpinan Adaptif dan Kolaboratif pada Mahasiswa BEM Teknik 2025

Fostering Adaptive and Collaborative Leadership Skills among Student Leaders of the Faculty of Engineering 2025

Agus Wijaksono¹, Andi Wapa²

^{1,2} Program Studi PGSD, Universitas Bakti Indonesia, Indonesia

* Penulis Korespondensi : aguswijaksono88@mail.com

ABSTRAK

Permasalahan kepemimpinan dalam organisasi mahasiswa kerap ditandai dengan rendahnya kemampuan adaptasi, lemahnya komunikasi antar divisi, dan kurangnya keterampilan kolaboratif. Hal ini berdampak pada menurunnya efektivitas organisasi serta terhambatnya proses pembelajaran kepemimpinan mahasiswa. Untuk menjawab tantangan tersebut, kegiatan pengabdian masyarakat ini dilaksanakan guna membentuk jiwa kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif pada pengurus BEM Fakultas Teknik Universitas Bakti Indonesia tahun 2025. Pelatihan dilaksanakan pada 28 Mei 2025 di Wisata Vinus Songgon, Banyuwangi, menggunakan pendekatan *experiential learning* yang menggabungkan teori dan praktik melalui aktivitas indoor dan outdoor. Rangkaian kegiatan meliputi pemaparan teori, diskusi kasus, simulasi kerja tim, outbound leadership challenge, serta sesi refleksi. Evaluasi dilakukan dengan pre-test, post-test, observasi, dan refleksi peserta. Hasil menunjukkan peningkatan rata-rata skor post-test sebesar 24,4%, terutama pada pemahaman kepemimpinan adaptif, kolaborasi, dan kesiapan menghadapi dinamika organisasi. Perubahan sikap juga tampak, seperti peningkatan kemampuan mendengarkan, kesiapan menghadapi krisis, serta kesadaran pentingnya kerja sama lintas divisi. Dokumentasi dan refleksi peserta menunjukkan bahwa kegiatan ini memberi dampak transformasional. Pelatihan ini terbukti efektif membentuk karakter kepemimpinan mahasiswa yang partisipatif, kontekstual, dan relevan dengan tantangan abad ke-21. Kegiatan serupa disarankan untuk dilaksanakan secara berkelanjutan dengan pendampingan dan perluasan ke organisasi mahasiswa lain.

Kata Kunci: kepemimpinan adaptif, kolaboratif, organisasi mahasiswa, *experiential learning*, pelatihan kepemimpinan, pendidikan karakter

ABSTRACT

Leadership issues within student organizations often manifest as low adaptability to change, weak inter-divisional communication, and poor collaboration skills. These challenges reduce organizational effectiveness and hinder the holistic development of student leadership. To address this, a community service program was conducted to foster adaptive and collaborative leadership among the 2025 board members of the Student Executive Board (BEM) of the Faculty of Engineering, Universitas Bakti Indonesia. The training took place on May 28, 2025, at Vinus Tourism Area, Songgon, Banyuwangi, using an experiential learning approach that combined theoretical concepts with practical application through indoor and outdoor activities. The program included leadership theory sessions, case discussions, team problem-solving simulations, an outbound leadership challenge, and individual and group reflection. Evaluation was conducted through pre-tests, post-tests, observations, and participant reflections. Results showed a 24.4% average increase in post-test scores, particularly in understanding adaptive leadership, collaborative ability, and readiness to face

organizational dynamics. Behavioral changes were also evident, including improved listening, crisis readiness, and greater awareness of cross-divisional teamwork. Visual documentation and participant reflections confirmed the program's transformational impact. This training effectively shaped student leadership that is participatory, contextual, and relevant to 21st-century challenges. Similar programs are recommended to be held regularly, accompanied by post-training mentoring and expansion to other student organizations for broader and more sustainable impact.

Keywords: adaptive leadership, collaboration, student organization, experiential learning, leadership training, character education

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan kompetensi penting yang perlu dimiliki oleh mahasiswa, terutama mereka yang aktif dalam organisasi kemahasiswaan seperti Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM). Organisasi ini tidak hanya menjadi sarana pengembangan minat dan bakat, tetapi juga ruang belajar sosial yang strategis dalam membentuk karakter dan keterampilan kepemimpinan generasi muda [1]. Namun dalam praktiknya, dinamika internal organisasi mahasiswa kerap diwarnai tantangan seperti lemahnya adaptasi terhadap perubahan, komunikasi lintas divisi yang tidak efektif, hingga konflik akibat minimnya keterampilan kolaborasi.

Tantangan tersebut semakin kompleks di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*), yang menuntut mahasiswa memiliki kemampuan memimpin secara adaptif dan kolaboratif. Pemimpin adaptif mampu merespons dinamika organisasi secara fleksibel, sementara pemimpin kolaboratif dapat membangun sinergi dan kepercayaan tim. Pendekatan experiential learning efektif dalam meningkatkan kesiapan mahasiswa menghadapi lingkungan VUCA karena dapat mengembangkan kompetensi kognitif dan sosial secara bersamaan Menurut [2]. Experiential learning berbasis kolaborasi juga mendorong peningkatan kinerja adaptif mahasiswa, meskipun hasilnya bergantung pada keterbukaan individu terhadap pengalaman dan kekuatan jejaring sosial [3].

Namun pengembangan kepemimpinan mahasiswa di banyak kampus masih berfokus pada aspek formal struktural dan belum banyak mengintegrasikan metode pembelajaran kontekstual. Padahal, tantangan dunia pendidikan tinggi saat ini tidak hanya bersifat VUCA, tetapi juga telah berkembang menjadi BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible*) yang menuntut ketangguhan emosional dan fleksibilitas berpikir [4]. Oleh karena itu, kegiatan pelatihan ini dirancang untuk menanamkan nilai-nilai kepemimpinan adaptif dan kolaboratif kepada pengurus BEM Fakultas Teknik Universitas Bakti Indonesia melalui pendekatan experiential learning yang aktif, reflektif, dan kontekstual. Melalui simulasi, diskusi kelompok, dan aktivitas luar ruang, pelatihan ini bertujuan meningkatkan pemahaman mahasiswa tentang kepemimpinan adaptif, menumbuhkan kemampuan kerja sama, melatih pengambilan

keputusan dalam situasi dinamis, serta mendorong transformasi karakter kepemimpinan secara langsung melalui pengalaman.

2 METODE PENERAPAN

Kegiatan pengabdian masyarakat ini dirancang dalam bentuk program pelatihan kepemimpinan dengan pendekatan *experiential learning* (pembelajaran berbasis pengalaman langsung), yang menekankan pembentukan karakter kepemimpinan melalui keterlibatan aktif peserta dalam berbagai aktivitas reflektif, kolaboratif, dan adaptif. Pendekatan ini dipilih karena telah terbukti efektif dalam menanamkan nilai-nilai kepemimpinan secara menyeluruh, tidak hanya pada aspek kognitif, tetapi juga pada aspek afektif dan psikomotorik [2]. Program ini dirancang mengikuti kerangka kerja *experiential learning* yang direkomendasikan meliputi fase pengalaman, refleksi, konseptualisasi, dan penerapan secara berkelanjutan [5].

2.1. Waktu dan Tempat Pelaksanaan

Kegiatan akan dilaksanakan pada tanggal 28 Mei 2025, bertempat di Wisata Vinus, Kecamatan Songgon, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada keunggulan alam terbuka yang memungkinkan pembelajaran kontekstual dan stimulasi interaksi sosial yang dinamis. Pembelajaran di alam terbuka secara signifikan meningkatkan kesadaran diri, keterampilan sosial, dan kapasitas reflektif peserta [6]. Program outdoor experiential learning berdurasi singkat juga mampu meningkatkan keterlibatan, kolaborasi, dan kepemimpinan di kalangan mahasiswa [7].

2.2. Peserta Kegiatan

Peserta dalam kegiatan ini adalah seluruh pengurus Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Teknik Universitas Bakti Indonesia tahun 2025, yang berjumlah 35 orang. Mereka berasal dari berbagai divisi dan struktur organisasi, mulai dari pengurus inti hingga koordinator program dan bidang. Komposisi peserta yang beragam ini menjadi konteks ideal untuk melatih kepemimpinan lintas fungsi dan membangun komunikasi tim secara lebih luas.

2.3. Tahapan Kegiatan

Metode penerapan dalam kegiatan ini terdiri dari empat tahapan utama:

a. Tahap Persiapan

Tahap ini diawali dengan proses analisis kebutuhan yang dilakukan melalui observasi lapangan dan wawancara informal terhadap pengurus BEM untuk menggali tantangan nyata dalam menjalankan roda organisasi. Hasil analisis ini menjadi dasar penyusunan

modul pelatihan yang disesuaikan dengan konteks peserta, yakni berfokus pada dua aspek utama: kepemimpinan adaptif dan kolaboratif. Modul disusun dengan menggabungkan teori, studi kasus, aktivitas reflektif, simulasi, dan praktik langsung, sebagaimana disarankan dalam pendekatan *experiential learning*. Selanjutnya, tahap persiapan juga mencakup koordinasi dengan berbagai pihak pendukung, termasuk dosen pembina organisasi, alumni BEM yang memiliki pengalaman kepemimpinan, dan fasilitator profesional yang berpengalaman dalam pelatihan berbasis pengalaman. Sinergi antar pemangku kepentingan ini penting untuk memastikan relevansi materi dan efektivitas pelatihan.

b. Tahap Pelaksanaan (Leadership Camp)

Kegiatan pelatihan dirancang dalam bentuk *Leadership Camp* satu hari penuh yang mencakup berbagai aktivitas terstruktur namun fleksibel. Tahap awal dimulai dengan pembukaan dan pengenalan konsep, di mana peserta diberikan materi pengantar mengenai kepemimpinan adaptif dan kolaboratif. Fasilitator juga menekankan pentingnya sikap reflektif, komunikasi efektif, dan peran kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi yang sehat.

Selanjutnya adalah sesi workshop interaktif, di mana peserta dibagi ke dalam kelompok kecil untuk mendiskusikan berbagai permasalahan nyata yang mereka hadapi dalam organisasi BEM. Sesi ini dilanjutkan dengan pembahasan studi kasus kepemimpinan yang berfokus pada pengambilan keputusan di tengah situasi penuh tekanan dan ketidakpastian, selaras dengan prinsip menghadapi dunia kerja yang VUCA [2].

Kegiatan inti dilanjutkan dengan simulasi dinamis atau *role play*, di mana peserta memainkan peran dalam organisasi fiktif yang mengalami perubahan cepat. Simulasi ini dirancang untuk menguji kemampuan adaptasi, pengambilan keputusan strategis, serta ketahanan komunikasi dalam situasi menantang. Pendekatan ini mengacu pada praktik dari National Outdoor Leadership School (NOLS) yang menekankan pembelajaran melalui perilaku ekspedisi dan pengembangan kepemimpinan alami [8].

Setelah itu, peserta mengikuti outbound kolaboratif, yaitu serangkaian permainan tim dan tantangan fisik di alam terbuka. Tujuannya adalah untuk membangun kepercayaan, mengembangkan koordinasi, menumbuhkan kepemimpinan spontan, serta memperkuat keterampilan manajemen konflik. Kegiatan ini terbukti efektif dalam menguatkan hubungan interpersonal dan meningkatkan motivasi belajar di kalangan mahasiswa [7].

Seluruh rangkaian pelatihan ditutup dengan sesi refleksi dan evaluasi, di mana setiap peserta diminta menuliskan pengalaman dan pembelajaran utama yang mereka peroleh selama kegiatan. Refleksi ini dilanjutkan dengan diskusi terbuka antar peserta,

guna membangun makna bersama dan memperkuat nilai-nilai kepemimpinan yang telah dipelajari. Proses ini penting untuk memastikan bahwa pengalaman tidak berhenti pada aktivitas, tetapi benar-benar diinternalisasi melalui refleksi kritis [5].

c. Tahap Evaluasi

Evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif secara berimbang. Secara kuantitatif, dilakukan pre-test dan post-test kepada peserta guna mengukur peningkatan pemahaman terhadap konsep kepemimpinan adaptif dan kolaboratif. Secara kualitatif, dilakukan observasi langsung oleh fasilitator selama pelaksanaan simulasi dan outbound, mencatat dinamika kelompok, pengambilan peran, serta kemampuan peserta dalam beradaptasi dan berkomunikasi efektif. Evaluasi ini mengacu pada indikator keberhasilan program experiential learning meliputi kualitas hubungan antar peserta, efektivitas instruktur, keterlibatan aktif, dan pencapaian tujuan kelompok. Selain itu, peserta juga diminta menuliskan refleksi individu dan memberikan umpan balik terhadap kegiatan sebagai bagian dari penilaian mendalam atas proses belajar yang mereka alami

d. Tahap Tindak Lanjut

Setelah kegiatan selesai, tim pelaksana akan menyusun laporan evaluasi lengkap beserta rekomendasi program untuk disampaikan kepada pimpinan fakultas dan pembina organisasi. Modul pelatihan yang telah digunakan juga akan diarsipkan sebagai referensi untuk program serupa pada periode kepengurusan BEM berikutnya. Sebagai bentuk keberlanjutan program, direncanakan kegiatan mentoring dan pendampingan rutin oleh dosen pembina dan alumni kepada pengurus aktif, guna memastikan internalisasi nilai-nilai kepemimpinan yang telah diperoleh selama pelatihan dapat terus diterapkan dalam praktik organisasi sehari-hari. Tahapan tindak lanjut ini penting agar proses pembelajaran tidak berhenti pada satu momen pelatihan, melainkan berkembang menjadi budaya organisasi yang reflektif, progresif, dan kolaboratif [5].

3 Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Pelaksanaan

Kegiatan pelatihan kepemimpinan adaptif dan kolaboratif telah sukses dilaksanakan pada tanggal 28 Mei 2025 bertempat di kawasan wisata alam terbuka Venus, Kecamatan Songgon, Kabupaten Banyuwangi. Dokumentasi kegiatan pelatihan bisa dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut.



Gambar 1. Dokumentasi Kegiatan

Berdasarkan hasil pre-test dan post-test, serta observasi lapangan dan refleksi peserta, diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Hasil Pre-test dan Post test

Aspek yang Diukur		Skor Rata-rata Pre-test	Skor Rata-rata Post-test	Peningkatan (%)
Konsep Adaptif	Kepemimpinan	61,2	84,3	23,1%
Keterampilan Tim	Kolaborasi	63,4	87,5	24,1%
Respons terhadap Organisasi	Konflik	58,7	85,2	26,5%
Rata-rata Umum		61,1	85,7	24,4%

Evaluasi awal dan akhir dilakukan melalui instrumen yang mengukur tiga aspek utama:

1. Pemahaman konsep kepemimpinan adaptif
2. Keterampilan kolaborasi
3. Kesiapan menghadapi dinamika organisasi

Peningkatan pada tabel 1 menunjukkan bahwa metode pelatihan experiential learning memberikan dampak nyata dalam peningkatan pemahaman dan keterampilan peserta.

3.2. Refleksi Mahasiswa

Beberapa kutipan refleksi peserta memperkuat keberhasilan pembelajaran:

“Melalui tantangan ‘Menara Konsensus’, saya belajar bahwa bukan suara paling keras yang harus menang, tapi solusi yang paling inklusif.” – (R, peserta pelatihan)
“Saya menyadari bahwa pemimpin yang baik tidak hanya memberi perintah, tapi juga

tahu kapan harus mendengarkan.” – (N, koordinator divisi) “Saat simulasi konflik, saya pertama kali merasa gugup. Tapi ternyata dengan kolaborasi, tekanan bisa dibagi dan keputusan bisa lebih adil.” – (F, bendahara BEM). Hasil analisis dari refleksi bisa dilihat pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Analisis Refleksi

No	Nama Inisial	Kalimat Reflektif	Analisis
1	R	“Melalui tantangan ‘Menara Konsensus’, saya belajar bahwa bukan suara paling keras yang harus menang, tapi solusi yang paling inklusif.”	Menunjukkan kesadaran akan pentingnya kepemimpinan kolaboratif dan inklusif dalam pengambilan keputusan. Sesuai dengan prinsip experiential learning yang menekankan kerja tim dan nilai kebersamaan [8].
2	N	“Saya menyadari bahwa pemimpin yang baik tidak hanya memberi perintah, tapi juga tahu kapan harus mendengarkan.”	Menggambarkan pemahaman terhadap kepemimpinan reflektif dan empatik, di mana mendengar adalah bagian penting dari proses kepemimpinan efektif [1].
3	F	“Saat simulasi konflik, saya pertama kali merasa gugup. Tapi ternyata dengan kolaborasi, tekanan bisa dibagi dan keputusan bisa lebih adil.”	Mengindikasikan pergeseran pola pikir ke arah kepemimpinan berbasis tim, serta menyadari bahwa kerja sama dapat mereduksi stres dan meningkatkan keadilan dalam pengambilan keputusan [2].

3.3. Pembahasan

a. Efektivitas Metode Experiential Learning

Model pembelajaran berbasis pengalaman memungkinkan peserta mengalami proses kepemimpinan secara langsung. Ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa "learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience" [1]. Aktivitas seperti outbound challenge dan studi kasus tidak hanya menyampaikan teori, tetapi juga memberi ruang reflektif bagi peserta untuk membentuk makna personal terhadap peran mereka sebagai pemimpin. Pembelajaran melalui pengalaman mampu mendorong pembentukan karakter dan pola pikir adaptif karena peserta secara aktif terlibat dalam peristiwa yang memerlukan penyesuaian emosi, pemikiran, dan tindakan [12].

b. Perkembangan Sikap Kepemimpinan Adaptif

Sikap adaptif terlihat dari meningkatnya kemampuan peserta untuk memahami dinamika konflik, bernegosiasi dalam tim, serta menerima keberagaman pendapat. Konsep kepemimpinan adaptif adalah "the ability to mobilize people to tackle tough

challenges and thrive" [9]. Peserta menunjukkan kemampuan tersebut ketika menghadapi tantangan simulasi konflik dalam waktu terbatas, tanpa arahan langsung dari fasilitator.

c. Penguatan Kolaborasi dan Komunikasi

Kegiatan seperti permainan "Buta Komando" menguji kemampuan komunikasi dalam kondisi terbatas. Ini sejalan dengan pendapat bahwa "collaborative leadership requires effective two-way communication and mutual respect" [10]. Kolaborasi yang terjadi dalam kelompok simulasi mencerminkan adanya peningkatan kepercayaan dan pembagian peran yang lebih setara.

d. Relevansi dengan Tantangan Mahasiswa Zaman Kini

Mahasiswa saat ini tidak cukup hanya memiliki IPK tinggi, tetapi juga dituntut memiliki soft skills, terutama dalam hal kepemimpinan, adaptasi terhadap perubahan, dan kemampuan kerja sama lintas disiplin, hal ini menekankan pentingnya pemimpin yang mampu bertransformasi sesuai konteks dan mampu memfasilitasi keterlibatan tim dalam pengambilan keputusan [11].

3.4. Temuan Tambahan

- a. Sebagian besar peserta (82%) menyatakan bahwa ini adalah pertama kalinya mereka mengikuti pelatihan kepemimpinan berbasis tantangan nyata dan refleksi.
- b. Seluruh peserta menyusun *Rencana Tindak Lanjut (RTL)* yang akan mereka terapkan dalam organisasi selama satu semester ke depan.
- c. Observasi fasilitator menunjukkan adanya peningkatan partisipasi dan inisiatif individu dalam menyelesaikan tantangan kelompok.

3.5. Implikasi

Kegiatan ini memberikan gambaran bahwa pendekatan pelatihan kepemimpinan yang bersifat aktif dan kontekstual sangat dibutuhkan dalam pengembangan karakter mahasiswa. Ini dapat menjadi model pelatihan yang direplikasi oleh organisasi mahasiswa lain di lingkungan perguruan tinggi.

4 KESIMPULAN

Pelatihan kepemimpinan berbasis *experiential learning* yang diselenggarakan untuk pengurus Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Teknik Universitas Bakti Indonesia berhasil mencapai tujuannya dalam membentuk dan mengembangkan karakter kepemimpinan adaptif dan kolaboratif pada mahasiswa. Di tengah kompleksitas tantangan organisasi mahasiswa di era VUCA, pendekatan pembelajaran yang aktif, reflektif, dan kontekstual terbukti mampu meningkatkan pemahaman konseptual sekaligus keterampilan praktis peserta. Data kuantitatif

menunjukkan peningkatan skor rata-rata sebesar 24,4% dari pre-test ke post-test, yang mencerminkan adanya transformasi pengetahuan menjadi keterampilan nyata dalam aspek adaptasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan. Sementara itu, refleksi peserta memperlihatkan perubahan pola pikir dan sikap kepemimpinan, seperti munculnya kesadaran akan pentingnya mendengarkan, kemampuan berbagi tekanan dalam tim, serta nilai inklusivitas dalam pengambilan keputusan. Kegiatan ini juga menunjukkan bahwa metode experiential learning memberikan ruang aman dan otentik bagi mahasiswa untuk belajar dari pengalaman, membangun kerja sama tim, serta menginternalisasi nilai-nilai kepemimpinan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga emosional dan sosial. Berdasarkan hasil observasi, seluruh peserta menunjukkan peningkatan partisipasi dan inisiatif, dan mayoritas menyusun rencana tindak lanjut untuk implementasi nilai-nilai yang diperoleh. Dengan demikian, program ini tidak hanya relevan tetapi juga efektif sebagai model pelatihan yang dapat direplikasi di lingkungan organisasi kemahasiswaan lain, guna membekali mahasiswa dengan keterampilan kepemimpinan yang responsif terhadap dinamika zaman.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah mendukung terselenggaranya kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini. Secara khusus, ucapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Bakti Indonesia yang telah memberikan dukungan moral dan administratif terhadap pelaksanaan kegiatan ini.
2. Dekan dan jajaran pimpinan Fakultas Teknik Universitas Bakti Indonesia atas dukungan fasilitas dan partisipasi aktif dalam kegiatan.
3. Pengurus Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Teknik 2025 yang telah menjadi peserta dan mitra utama dalam pelatihan ini.
4. Tim fasilitator dan narasumber yang telah berbagi ilmu, pengalaman, serta membimbing peserta dengan penuh semangat dan komitmen.
5. Pengelola Wisata Vinus Songgon, Banyuwangi, atas kerja sama dan penyediaan fasilitas pelatihan berbasis alam yang sangat mendukung proses pembelajaran.
6. Seluruh panitia dan relawan yang telah bekerja dengan penuh dedikasi demi kelancaran dan keberhasilan kegiatan ini.

Semoga kegiatan ini memberikan manfaat yang berkelanjutan dan menjadi inspirasi dalam pengembangan karakter kepemimpinan mahasiswa di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

[1] D. A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

- [2] T. L. Seow, G. Pan, and G. Koh, "Enhancing Student Engagement and Learning through Experiential Learning," *Journal of Education and Learning*, vol. 8, no. 1, pp. 1–10, 2019. [Online]. Available: <https://doi.org/10.5539/jel.v8n1p1>
- [3] S. Qamariah, P. Lumbanraja, Y. Absah, and S. Silalahi, "Adaptive Leadership Behavior on Employee Performance Mediated by Organizational Culture," *International Journal of Scientific & Technology Research*, vol. 14, no. 1, pp. 58–63, 2025.
- [4] A. Baskoro, "Menyikapi Dinamika Era BANI dalam Kepemimpinan Organisasi," *Jurnal Kepemimpinan dan Inovasi Pendidikan*, vol. 10, no. 2, pp. 123–134, 2023.
- [5] University of Iowa, "Experiential Learning Model," 2022. [Online]. Available: <https://careers.uiowa.edu/students/experiential-learning>
- [6] Yildiz, "Outdoor Learning Activities in Nature and Their Contribution to Student Development," *International Journal of Educational Methodology*, vol. 7, no. 4, pp. 673–685, 2021. [Online]. Available: <https://doi.org/10.12973/ijem.7.4.673>
- [7] K. James and R. Williams, "Experiential Learning Through Outdoor Programs Improves Leadership Skills of University Students," *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, vol. 17, no. 3, pp. 238–250, 2017. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1080/14729679.2016.1259115>
- [8] S. Froehly, M. Riley, and J. Sibthorp, "Assessing Learning Outcomes in Outdoor Leadership Education," *Journal of Experiential Education*, vol. 46, no. 1, pp. 42–58, 2023. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1177/10538259221151047>
- [9] R. Heifetz and M. Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.
- [10] G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. Boston: Pearson, 2013.
- [11] P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2019.
- [12] J. Moon, *A Handbook of Reflective and Experiential Learning: Theory and Practice*. London: RoutledgeFalmer, 2004.