

Penguatan Kapasitas Karyawan melalui Pendekatan Learning Team dalam Mentransformasi Peran dari Pelaksana menjadi Co-Thinker pada BMB Air-LANGGA

Riki Anggrian

Universitas Negeri Manado, Indonesia

Corresponding Author

Nama Penulis: Riki Anggrian

E-mail: rikianggrian@unima.ac.id

Abstrak

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan untuk memperkuat kapasitas karyawan BMB Air-LANGGA melalui pendekatan learning team dalam mentransformasi peran kerja dari sekadar pelaksana menjadi co-thinker. Program ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan lembaga untuk mendorong budaya kerja yang tidak hanya berorientasi pada pelaksanaan tugas, tetapi juga pada keterlibatan aktif dalam berpikir, merefleksi, dan berkontribusi terhadap pengembangan organisasi. Kegiatan dilaksanakan pada 9 Maret 2026 secara daring melalui program Monday Morning Action yang diikuti sekitar 150 peserta dari berbagai unsur pemangku kepentingan BMB Air-LANGGA. Metode pelaksanaan meliputi penyampaian materi, refleksi partisipatif, dan diskusi interaktif yang dirancang untuk membangun kesadaran kritis peserta mengenai pentingnya kolaborasi berpikir dalam tim. Hasil kegiatan menunjukkan bahwa peserta memperoleh penguatan pemahaman mengenai karakteristik learning team, pentingnya transformasi sikap kerja, serta perlunya pergeseran peran dari pelaksana teknis menuju mitra berpikir dalam organisasi. Kegiatan ini menegaskan bahwa pendekatan learning team dapat menjadi strategi pengembangan kapasitas yang relevan untuk membangun budaya kerja yang kolaboratif, reflektif, dan adaptif pada lembaga yang bergerak di bidang layanan pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia.

Kata Kunci: penguatan kapasitas, learning team, co-thinker, sikap kerja, organisasi

Abstract

This community service activity aimed to strengthen the capacity of BMB Air-LANGGA employees through a learning team approach in transforming their roles from merely task executors into co-thinkers. The program was motivated by the institution's need to foster a work culture that is not only oriented toward task completion but also encourages active participation in thinking, reflecting, and contributing to organizational development. The activity was conducted online on March 9, 2026, through the Monday Morning Action program and involved approximately 150 participants from various stakeholder groups within BMB Air-LANGGA. The implementation methods included material presentation, participatory reflection, and interactive discussion designed to build participants' critical awareness of the importance of collaborative thinking within teams. The results of the activity indicated that participants gained a stronger understanding of the characteristics of a

learning team, the importance of transforming work attitudes, and the need to shift from being technical executors to becoming thinking partners within the organization. This activity confirms that the learning team approach can serve as a relevant capacity-building strategy for fostering a collaborative, reflective, and adaptive work culture in institutions engaged in educational services and human resource development.

Keywords: *capacity building, learning team, co-thinker, work attitude, organization*

PENDAHULUAN

Pada banyak organisasi, termasuk lembaga yang bergerak di bidang layanan pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia, karyawan kerap diposisikan atau memosisikan diri terutama sebagai pelaksana tugas. Pola kerja seperti ini memang dapat menjaga operasional tetap berjalan, tetapi sering kali belum cukup untuk menjawab tuntutan organisasi yang semakin dinamis, kolaboratif, dan adaptif. Organisasi masa kini membutuhkan anggota yang tidak hanya mengeksekusi pekerjaan, tetapi juga mampu berpikir bersama, menyampaikan gagasan, merefleksi proses, dan ikut terlibat dalam perbaikan kerja. Literatur menunjukkan bahwa budaya organisasi pembelajar berkaitan dengan kepuasan kerja, performa individual, dan efektivitas organisasi, sehingga penguatan kapasitas karyawan tidak cukup berhenti pada keterampilan teknis semata, melainkan juga perlu menyentuh dimensi berpikir kolektif dan pembelajaran tim (Dekoulou & Trivellas, 2015; Cao et al., 2025). Dengan kata lain, tantangan yang dihadapi organisasi bukan hanya bagaimana membuat karyawan bekerja, tetapi bagaimana membuat mereka ikut berpikir sebagai bagian dari pertumbuhan organisasi.

Dalam kerangka tersebut, pendekatan *learning team* menjadi relevan karena menempatkan tim bukan sekadar kumpulan individu yang berbagi tugas, melainkan ruang belajar bersama untuk membangun pemahaman, refleksi, dan keputusan yang lebih baik. Ohlsson (2013) menegaskan bahwa *team learning* berhubungan erat dengan proses refleksi kolektif, suasana kerja tim, dan interaksi yang memungkinkan anggota tim meninjau kembali praktik mereka. Sejalan dengan itu, Matsuo (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan reflektif berhubungan positif dengan *team learning*, terutama ketika anggota tim didorong untuk terlibat dalam refleksi terbuka dan refleksi berbasis tujuan. Perspektif ini penting karena perubahan peran dari “pelaksana” menuju “co-thinker” pada dasarnya tidak terjadi hanya melalui instruksi, tetapi melalui pengalaman belajar yang mendorong anggota tim untuk aktif menyumbang pemikiran dalam konteks kerja bersama (Ohlsson, 2013; Matsuo, 2016).

Secara lebih luas, berbagai penelitian menunjukkan bahwa refleksi, pembelajaran organisasi, dan pengembangan kapasitas karyawan memiliki keterkaitan yang nyata dengan peningkatan kualitas kerja. Hartmann, Vinke-de Kruijf, dan van Weesep (2023) menunjukkan bahwa refleksi merupakan unsur penting dalam proses belajar pada kerja berbasis proyek karena memungkinkan pembelajaran muncul dari pengalaman kerja yang sedang berlangsung. Sementara itu, Hosen et al. (2024) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan berkorelasi signifikan dengan performa kerja, dengan komitmen organisasi berperan sebagai mediator penting. Dua temuan ini memberi dasar bahwa intervensi penguatan kapasitas tidak cukup jika hanya berfokus pada transfer materi, tetapi perlu dirancang untuk memunculkan kesadaran reflektif, keterlibatan psikologis, dan orientasi kontribusi dalam kerja. Dengan demikian, pendekatan *learning team* dapat dipahami bukan hanya sebagai format pelatihan, tetapi sebagai strategi intervensi untuk menggeser orientasi kerja karyawan dari sekadar menjalankan tugas ke arah partisipasi berpikir yang lebih aktif dalam organisasi (Hartmann et al., 2023; Hosen et al., 2024).

Konteks tersebut relevan dengan kondisi BMB Air-LANGGA sebagai lembaga yang menghimpun berbagai unsur kerja dalam satu ekosistem organisasi. Meskipun bergerak di bidang

bimbingan belajar, struktur kerjanya tidak hanya mencakup fungsi pembelajaran, tetapi juga berbagai fungsi pendukung lain yang sama-sama menentukan kualitas organisasi. Dalam situasi demikian, penguatan kapasitas karyawan menjadi penting agar setiap unsur tidak berhenti pada logika pelaksanaan tugas, melainkan bertumbuh sebagai bagian dari tim yang mampu memberi umpan balik, membangun refleksi, dan ikut membaca arah pengembangan organisasi. Literatur tentang organisasi pembelajar menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran bersama, refleksi, dan kontribusi aktif anggota akan lebih memungkinkan terciptanya kinerja individual yang lebih baik dan budaya kerja yang lebih adaptif (Dekoulou & Trivellas, 2015; Wells, 2021). Oleh sebab itu, kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan melalui program *Monday Morning Action* diposisikan sebagai intervensi awal untuk menumbuhkan orientasi kerja baru, yakni dari pelaksana menuju *co-thinker* dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat berupa penguatan kapasitas karyawan BMB Air-LANGGA melalui pendekatan *learning team* dalam mentransformasi peran dari pelaksana menjadi *co-thinker*. Secara khusus, kegiatan ini diarahkan untuk: meningkatkan pemahaman peserta tentang pentingnya pembelajaran tim dalam organisasi, membangun kesadaran reflektif terhadap peran kerja, dan mendorong orientasi kontribusi yang lebih kolaboratif dalam pengembangan organisasi. Tujuan ini selaras dengan temuan bahwa *team learning*, refleksi, dan budaya organisasi pembelajar merupakan fondasi penting bagi peningkatan keterlibatan dan performa anggota organisasi (Matsuo, 2016; Cao et al., 2025).

METODE

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilaksanakan secara daring pada 9 Maret 2026 melalui program *Monday Morning Action* yang diselenggarakan oleh BMB Air-LANGGA. Peserta kegiatan berjumlah sekitar 150 orang dan berasal dari berbagai unsur dalam organisasi, meliputi jajaran pimpinan, karyawan, peserta magang, serta bagian lain yang terlibat dalam operasional lembaga. Pelaksanaan secara daring dipilih agar seluruh peserta dapat mengikuti kegiatan dalam waktu yang sama meskipun berasal dari peran dan unit kerja yang berbeda. Model pelatihan daring seperti ini dinilai tetap memungkinkan terjadinya interaksi dan keterlibatan aktif apabila dirancang dengan pendekatan yang partisipatif dan tidak hanya bertumpu pada ceramah satu arah (Wittayakom, Kanjanavisutt, & Rumpagaporn, 2024; Matsuo, 2016).

Strategi yang digunakan dalam kegiatan ini adalah *learning team*. Strategi ini dipilih karena menekankan proses belajar bersama di dalam tim, terutama melalui interaksi, pertukaran pandangan, dan refleksi terhadap pengalaman kerja. Ohlsson (2013) menjelaskan bahwa *team learning* berkaitan dengan kerja tim, suasana tim, dan refleksi kolektif yang berkembang melalui pembahasan bersama atas praktik yang dijalankan. Sejalan dengan itu, Matsuo (2016) menunjukkan bahwa refleksi yang terbuka dan terarah memiliki hubungan positif dengan berkembangnya *team learning* dalam konteks kerja. Atas dasar itu, kegiatan ini dirancang untuk mengaktifkan pikiran peserta agar mereka tidak hanya menerima materi, tetapi juga menghubungkannya dengan pengalaman dan peran masing-masing di dalam organisasi (Ohlsson, 2013; Matsuo, 2016).

Pelaksanaan kegiatan dilakukan melalui tiga tahap. Tahap pertama adalah penyampaian materi mengenai pentingnya perubahan orientasi kerja dari pelaksana menuju *co-thinker* dalam organisasi. Tahap kedua adalah refleksi partisipatif, yaitu peserta diajak meninjau pengalaman kerja mereka, mengenali kecenderungan peran yang selama ini dijalankan, dan melihat kemungkinan

mengambil peran yang lebih aktif dalam proses berpikir bersama. Tahap ketiga adalah diskusi interaktif, ketika peserta menanggapi pertanyaan pemantik dan berbagi pandangan tentang bagaimana peran *co-thinker* dapat mulai dibangun dalam lingkungan kerja masing-masing. Susunan kegiatan seperti ini sejalan dengan temuan bahwa pelatihan daring yang memanfaatkan pendekatan aktif, seperti diskusi, kolaborasi, dan refleksi, lebih mendukung keterlibatan peserta dan proses konstruksi pengetahuan dibandingkan penyampaian yang sepenuhnya pasif (Wittayakom et al., 2024; Ohlsson, 2013).

Data kegiatan diperoleh dari proses pelaksanaan itu sendiri, terutama dari keterlibatan peserta dalam sesi refleksi dan diskusi. Karena itu, evaluasi kegiatan dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan memperhatikan respons, partisipasi, dan kecenderungan pemahaman yang muncul selama kegiatan berlangsung. Fokus evaluasi diarahkan pada sejauh mana peserta memahami gagasan *learning team*, mengenali perlunya perubahan orientasi kerja, dan menunjukkan kesadaran awal untuk mengambil peran yang lebih aktif dalam berpikir bersama di dalam organisasi. Pendekatan ini sesuai dengan pandangan bahwa *team learning* tumbuh melalui refleksi kolektif dan interaksi antaranggota tim, sementara proses reflektif dalam kepemimpinan dan kerja tim dapat menjadi pintu masuk bagi perubahan cara berpikir dalam organisasi (Ohlsson, 2013; Matsuo, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan pengabdian dilaksanakan secara daring melalui program *Monday Morning Action* dengan jumlah peserta sekitar 150 orang yang terdiri dari pimpinan, karyawan, peserta magang, dan unsur pendukung lainnya. Kegiatan berlangsung dalam tiga tahap utama, yaitu penyampaian materi, refleksi partisipatif, dan diskusi interaktif. Selama kegiatan berlangsung, peserta menunjukkan keterlibatan yang cukup tinggi, terutama pada sesi refleksi dan diskusi yang memberi ruang bagi peserta untuk mengaitkan materi dengan pengalaman kerja masing-masing (Wittayakom et al., 2024).

Pelaksanaan kegiatan secara daring tetap memungkinkan terjadinya interaksi dua arah antara narasumber dan peserta. Hal ini terlihat dari respons peserta selama sesi berlangsung, baik melalui fitur chat maupun penyampaian langsung. Dokumentasi kegiatan pada Gambar 1 menunjukkan suasana pelaksanaan kegiatan secara daring dengan partisipasi peserta dari berbagai latar peran dalam organisasi.



Gambar 1. Pelaksanaan kegiatan *Monday Morning Action* secara daring

Pada tahap refleksi, peserta diminta mengisi lembar refleksi sederhana yang berisi tiga aspek utama, yaitu: (1) posisi peran saat ini dalam organisasi, (2) pemahaman terhadap konsep *co-thinker*, dan (3) kesiapan untuk berubah. Rekapitulasi hasil refleksi peserta disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Refleksi Peserta

Aspek Refleksi	Kategori	Persentase (%)
Peran saat ini	Pelaksana dominan	68%
	Kombinasi (pelaksana & berpikir)	24%
	Sudah aktif sebagai co-thinker	8%
Pemahaman konsep	Memahami dasar	72%
	Memahami dengan baik	21%
	Belum memahami	7%
Kesiapan berubah	Siap berubah	81%
	Ragu-ragu	14%
	Tidak siap	5%

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar peserta masih melihat diri mereka sebagai pelaksana, namun setelah kegiatan berlangsung, mayoritas peserta menyatakan kesiapan untuk mulai mengambil peran yang lebih aktif dalam berpikir dan berkontribusi dalam organisasi.

Selain itu, hasil refleksi terbuka menunjukkan adanya perubahan cara pandang peserta terhadap peran kerja. Beberapa peserta menyampaikan bahwa sebelumnya mereka cenderung menunggu arahan, tetapi mulai menyadari pentingnya memberikan masukan dan terlibat dalam proses berpikir bersama. Ringkasan temuan refleksi kualitatif disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Respon Refleksi Peserta

Tema Respons	Deskripsi
Kesadaran peran	Peserta menyadari selama ini lebih banyak menjalankan instruksi
Perubahan perspektif	Mulai melihat pentingnya memberi ide dan masukan
Hambatan	Takut salah, kurang percaya diri
Komitmen awal	Ingin lebih aktif dalam diskusi tim

Hasil kegiatan menunjukkan bahwa sebagian besar peserta masih berada pada posisi sebagai pelaksana, tetapi memiliki kesiapan untuk berubah menuju peran yang lebih aktif. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa dalam banyak organisasi, pola kerja operasional sering kali lebih dominan dibandingkan budaya reflektif, sehingga diperlukan intervensi untuk mendorong perubahan cara berpikir anggota organisasi (Dekoulou & Trivellas, 2015). Perubahan tersebut tidak terjadi secara otomatis, melainkan melalui proses pembelajaran yang melibatkan kesadaran dan pengalaman langsung dalam konteks kerja (Cao et al., 2025).

Pendekatan *learning team* yang digunakan dalam kegiatan ini terbukti membantu peserta mulai mengaitkan pengalaman kerja dengan proses berpikir bersama. Hal ini sejalan dengan konsep *team learning* yang dijelaskan oleh Ohlsson (2013), di mana pembelajaran tim berkembang melalui refleksi kolektif dan interaksi antaranggota. Ketika peserta diberi ruang untuk merefleksikan pengalaman dan mendiskusikannya, mereka tidak hanya menerima informasi, tetapi mulai membangun pemahaman bersama terhadap praktik kerja yang dijalankan. Proses ini juga diperkuat oleh temuan Matsuo (2016) yang menunjukkan bahwa refleksi terbuka berkontribusi terhadap berkembangnya *team learning* dalam organisasi.

Temuan mengenai kesiapan peserta untuk berubah juga menarik untuk dicermati. Sebagian besar peserta menyatakan kesiapan untuk menjadi lebih aktif dalam berpikir dan berkontribusi. Hal ini menunjukkan bahwa hambatan utama bukan selalu pada kemauan, tetapi lebih pada kebiasaan kerja dan kurangnya ruang untuk berpartisipasi. Penelitian Hosen et al. (2024) menunjukkan bahwa

pengembangan kapasitas melalui pelatihan dapat meningkatkan keterlibatan dan performa kerja, terutama ketika peserta merasa dilibatkan secara aktif dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, kegiatan ini dapat dilihat sebagai langkah awal untuk membuka ruang partisipasi tersebut.

Selain itu, munculnya hambatan seperti rasa takut salah dan kurang percaya diri dalam hasil refleksi menunjukkan bahwa transformasi menuju *co-thinker* tidak hanya berkaitan dengan aspek kognitif, tetapi juga aspek psikologis. Dalam konteks organisasi pembelajar, kondisi ini perlu direspons dengan menciptakan lingkungan yang aman untuk berbagi gagasan dan melakukan refleksi tanpa takut disalahkan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran akan mendorong anggota untuk lebih terbuka dalam menyampaikan ide dan terlibat dalam proses berpikir bersama (Senge, 2009; Wells, 2021).

Secara keseluruhan, hasil kegiatan ini menunjukkan bahwa pendekatan *learning team* dapat menjadi pintu masuk untuk menggeser orientasi kerja karyawan dari sekadar pelaksana menuju peran yang lebih partisipatif. Meskipun perubahan yang terjadi masih pada tahap kesadaran awal, temuan ini penting karena menunjukkan adanya potensi perubahan yang dapat dikembangkan lebih lanjut melalui program lanjutan yang lebih sistematis dan berkelanjutan (Cao et al., 2025).

KESIMPULAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan melalui program *Monday Morning Action* menunjukkan bahwa pendekatan *learning team* dapat digunakan untuk memperkuat kapasitas karyawan BMB Air-LANGGA. Melalui penyampaian materi, refleksi partisipatif, dan diskusi interaktif, peserta tidak hanya memperoleh pemahaman tentang pentingnya kerja tim yang melibatkan proses berpikir bersama, tetapi juga mulai meninjau kembali peran mereka di dalam organisasi. Hasil kegiatan menunjukkan bahwa sebagian besar peserta sebelumnya masih cenderung memandang diri sebagai pelaksana tugas, namun setelah kegiatan berlangsung mulai muncul kesadaran bahwa peran dalam organisasi juga menuntut keterlibatan dalam memberi masukan, membaca situasi kerja, dan ikut berkontribusi dalam pengembangan organisasi.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pendekatan *learning team* dapat menjadi langkah awal yang efektif untuk mendorong perubahan orientasi kerja dari pelaksana menuju *co-thinker*. Meskipun perubahan yang muncul masih berada pada tahap kesadaran awal dan belum sepenuhnya menjadi perilaku kerja yang mapan, kegiatan ini memperlihatkan bahwa forum penguatan kapasitas yang dirancang secara partisipatif mampu membuka ruang refleksi, menumbuhkan kesiapan untuk berubah, dan memperkuat budaya kerja yang lebih kolaboratif, reflektif, dan adaptif di lingkungan BMB Air-LANGGA.

DAFTAR PUSTAKA

- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S., & Park, S. (2025). Learning organization and employee performance: The mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *The Learning Organization*, 32(7), 53–73. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2015). Measuring the impact of learning organization on job satisfaction and individual performance in Greek advertising sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 367–375. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1212>
- Hartmann, A., Vinke-de Kruijf, J., & van Weesep, R. (2023). Asking the right questions: The role of reflection for learning in and between projects. *International Journal of Project Management*, 41(5), 102494. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102494>

- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Matsuo, M. (2016). Reflective leadership and team learning: An exploratory study. *Journal of Workplace Learning*, 28(5), 307–321. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2015-0089>
- Ohlsson, J. (2013). Team learning: Collective reflection processes in teacher teams. *Journal of Workplace Learning*, 25(5), 296–309. <https://doi.org/10.1108/JWL-Feb-2012-0011>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (Rev. ed.). New York, NY: Crown Business.
- Wells, J. C. (2021). Leading organizational learning. *HCA Healthcare Journal of Medicine*, 2(1), 29–33. <https://doi.org/10.36518/2689-0216.1245>
- Wittayakom, S., Kanjanavisutt, C., & Rumpagaporn, M. W. (2024). Online training by active learning approaches: A systematic literature review. *Higher Education Studies*, 14(4), 53–67. <https://doi.org/10.5539/hes.v14n4p53>