

Evaluasi Peningkatan Karakter dan Kapasitas Organisasi melalui Model Kirkpatrick bagi Pengurus Koperasi di Banjarmasin

Monry Fraick Nicky Gillian Ratumbusang^{ab,1*}, Dasim Budimansyah^{a,2}, Dwi Atmono^{a,3}, Encep Syarief Nurdin^{a,4}

^a Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia

^b Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

¹ monryfng@ulm.ac.id*

*korespondensi penulis

Informasi artikel

Received: 3 Februari 2025;

Revised: 7 April 2025;

Accepted: 31 Mei 2025.

Kata-kata kunci:

Evaluasi Pelatihan;

Karakter;

Koperasi.

: ABSTRAK

Koperasi di Banjarmasin sedang mengalami kesulitan untuk mempertahankan eksistensinya. Kurangnya pendidikan koperasi khususnya pelatihan bagi pengurus dan anggota tentang perkoperasian juga membuat permasalahan baru khususnya bagi pengurus. Pelatihan yang pernah diadakan dianggap tidak menyentuh akar permasalahan yang sebenarnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi peningkatan karakter dan kapasitas organisasi melalui Model Kirkpatrick. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Model Kirkpatrick melibatkan empat level evaluasi: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta memberikan respons positif terhadap pelatihan (level 1), dan terjadi peningkatan pemahaman terkait penguatan karakter (level 2). Pada implementasi perubahan perilaku (level 3) terdapat dukungan dari organisasi dan dukungan waktu pelatihan. Pada level hasil (level 4), terdapat hasil yang efektif terhadap peningkatan kinerja koperasi. Penelitian ini memberikan rekomendasi untuk peningkatan desain pelatihan, seperti penguatan materi praktis dan pemantauan berkelanjutan, guna memastikan keberlanjutan perubahan yang diharapkan.

ABSTRACT

Keywords:

Training Evaluation;

Character;

Cooperation.

Evaluation of Character Strengthening Training for Cooperative Administrators in Banjarmasin with the Kirkpatrick Model. Cooperatives in Banjarmasin are experiencing difficulties in maintaining their existence. The lack of cooperative education, especially training for administrators and members about cooperatives, also creates new problems, especially for administrators. The training that has been held for cooperative administrators is considered not to touch the real root of the problem. This study aims to evaluate character strengthening training for cooperative administrators in Banjarmasin City using the Kirkpatrick Evaluation Model. The method used is a qualitative approach with data collection techniques through interviews, observations, and documentation. The Kirkpatrick model involves four levels of evaluation: reaction, learning, behavior, and outcome. The results showed that participants responded positively to the training (level 1), and there was an increase in understanding related to character strengthening (level 2). In the implementation of behavior change (level 3), there is support from the organization and support for training time. At the level of results (level 4), there are effective results in improving cooperative performance. This study provides recommendations for improving training designs, such as strengthening practical materials and continuous monitoring, to ensure the sustainability of expected changes.

Copyright © 2025 (Monry Fraick Nicky Gillian Ratumbusang, dkk). All Right Reserved

How to Cite : Ratumbusang, M. F. N. G., Budimansyah, D., Atmono, D., & Nurdin, E. S. (2025). Evaluasi Peningkatan Karakter dan Kapasitas Organisasi melalui Model Kirkpatrick bagi Pengurus Koperasi di Banjarmasin. *Jurnal Moral Kemasyarakatan*, 10(1), 251–269. <https://doi.org/10.21067/jmk.v10i1.11569>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Allows readers to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of its articles and allow readers to use them for any other lawful purpose. The journal hold the copyright.

Pendahuluan

Koperasi di Indonesia, termasuk di Banjarmasin, menghadapi berbagai tantangan dalam menyediakan pelatihan yang memadai bagi para pengurusnya. Pelatihan dan pengembangan memiliki peran fundamental dalam meningkatkan kapasitas manajerial, yang pada gilirannya memungkinkan koperasi untuk beradaptasi dengan dinamika ekonomi serta menghadapi tantangan persaingan global. Namun, keterbatasan akses terhadap program pelatihan berkualitas seringkali menjadi kendala utama dalam upaya peningkatan kompetensi pengurus koperasi. Akibatnya, stagnasi dalam praktik manajerial tidak dapat dihindari, yang berdampak negatif terhadap kesejahteraan anggota koperasi serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Penelitian menekankan pentingnya implementasi program pelatihan yang terstruktur serta adanya dukungan organisasi yang kuat dalam mengatasi tantangan tersebut. Program pelatihan yang dirancang dengan baik dapat menjadi alat strategis dalam meningkatkan kapasitas pengelolaan koperasi, sehingga memungkinkan pengurusnya untuk lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan usaha. Sebagai contoh, keberhasilan Grup Koperasi Mondragon dalam membangun pusat pelatihan manajemen telah menunjukkan bahwa pelatihan yang sistematis mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang signifikan. Melalui pendekatan ini, Mondragon berhasil menarik dan mempertahankan manajer yang kompeten, yang merupakan tantangan utama dalam keberlangsungan koperasi (Basterretxea & Albizu, 2011).

Penelitian lain menunjukkan bahwa pelatihan memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja dan daya saing koperasi. Sebagai ilustrasi, studi mengenai badan usaha milik desa (BUMDes) di Indonesia menemukan bahwa pelatihan yang sistematis berperan dalam memperkuat kapasitas organisasi dan meningkatkan produktivitas pengelolaan usaha kolektif (Atmaja et al., 2024). Dengan demikian, penerapan pelatihan yang efektif tidak hanya relevan bagi koperasi, tetapi juga dapat diadaptasi dalam konteks organisasi ekonomi berbasis komunitas lainnya.

Di luar pendekatan pelatihan tradisional, pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) menjadi faktor krusial dalam mendukung pengelolaan sumber daya manusia (SDM) koperasi. Integrasi TIK dalam sistem manajemen SDM tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memfasilitasi penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan yang lebih fleksibel serta mudah diakses oleh pengurus koperasi (Wahyudi & Park, 2014). Dengan demikian, koperasi dapat mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk memperluas jangkauan pelatihan dan memastikan peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Selain faktor teknologi, kepemimpinan dan struktur organisasi juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pelatihan dan pengembangan SDM koperasi. Gaya kepemimpinan yang menekankan komunikasi terbuka serta kolaborasi telah terbukti mampu meningkatkan efektivitas program pelatihan. Demikian pula, struktur organisasi yang kuat dengan penekanan pada pemberdayaan serta keterlibatan anggota berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan daya saing koperasi secara keseluruhan (Fahmi et al., 2016; Atmaja et al., 2024).

Meskipun demikian, masih banyak koperasi yang menghadapi keterbatasan struktural yang menghambat implementasi pelatihan secara optimal. Beberapa di antaranya adalah kebijakan SDM yang belum memadai serta kapasitas perencanaan strategis yang masih terbatas. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi kecil, termasuk koperasi, sering kali mengalami kesulitan dalam merancang dan menerapkan program pelatihan yang efektif akibat

keterbatasan sumber daya dan dukungan kebijakan internal (Philip & Arrowsmith, 2020). Selain itu, meskipun koperasi dikenal sebagai organisasi yang adaptif, laju pertumbuhan dan inovasinya sering kali lebih lambat dibandingkan dengan entitas bisnis lainnya karena kendala struktural yang melekat (Morla-Folch et al., 2019).

Dengan mempertimbangkan berbagai tantangan tersebut, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif dalam pengembangan pelatihan koperasi. Strategi ini mencakup pemanfaatan teknologi untuk memperluas akses pelatihan, penguatan kepemimpinan yang progresif, serta perbaikan mekanisme dukungan organisasi guna meningkatkan kapasitas manajerial dalam koperasi. Tanpa adanya langkah-langkah sistematis tersebut, koperasi akan terus menghadapi hambatan dalam mencapai keberlanjutan dan daya saing yang optimal di tengah perubahan ekonomi global. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi peningkatan karakter dan kapasitas organisasi koperasi melalui pendekatan Model Kirkpatrick di Banjarmasin. Melalui model ini, diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi dalam perancangan program pelatihan yang lebih efektif, sehingga mampu memperkuat kualitas koperasi sebagai pilar utama ekonomi kerakyatan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi rujukan bagi pemangku kebijakan dalam menyusun kebijakan pelatihan yang lebih terstruktur, berkelanjutan, serta selaras dengan kebutuhan koperasi di Indonesia.

Metode

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan penguatan karakter bagi pengurus koperasi di Kota Banjarmasin, dengan fokus pada keberhasilan pelaksanaan serta kendala yang dihadapi dalam implementasinya. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan informan kunci, yaitu pengurus koperasi yang mengikuti pelatihan, fasilitator, dan pihak penyelenggara, guna memperoleh narasi pengalaman yang otentik. Observasi partisipatif dilakukan selama pelatihan berlangsung untuk mencermati interaksi, keterlibatan peserta, dan dinamika proses pelatihan secara langsung. Selain itu, studi dokumentasi dilakukan terhadap laporan kegiatan, modul pelatihan, dan dokumen kebijakan terkait. Informan dipilih secara purposif dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam kegiatan pelatihan, dan jumlahnya ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis tematik dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta dilengkapi triangulasi sumber dan metode untuk memastikan kredibilitas temuan. Penyajian hasil dilengkapi dengan kutipan langsung dari informan sebagai bentuk representasi autentik terhadap makna yang mereka berikan atas pengalaman mengikuti pelatihan, guna memperkuat kedalaman analisis dan keabsahan interpretasi.

Hasil dan pembahasan

Kegiatan ini dihadiri oleh 23 pengurus koperasi di Banjarmasin. Pada penelitian ini ditemukan bahwa pelatihan Penguatan Karakter Bagi Pengurus Koperasi Di Kota Banjarmasin dievaluasi dengan menggunakan empat kriteria ukuran keefektifan pelatihan yang sesuai dengan pendapat Kirkpatrick (2016) yaitu: (1) reaksi; (2) proses belajar.; (3) perubahan perilaku; (4) Hasil. Hasil merupakan ukuran efektivitas pelatihan yang dilihat dari pencapaian tujuan organisasi karyawan, kualitas kerja, efisiensi waktu, jumlah *out-put* dan penurunan pemborosan. Analisis keefektifan kriteria Hasil belum dilaksanakan mengingat keterbatasan waktu yang diberikan saat penelitian. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa mengenai Evaluasi Pelatihan penguatan Karakter Bagi Pengurus Koperasi di Kota

Banjarmasin efektif untuk pengurus koperasi saat kembali ke lingkungannya. Pentingnya peran koperasi dalam mendukung pertumbuhan dan peningkatan berbagai sektor ekonomi. Harapan dari kegiatan pelatihan dasar untuk pengurus koperasi ini bisa menjadi bekal dalam peningkatan karakter pengurus agar bisa menghadirkan kreativitas dan inovasi yang bisa mendukung kemajuan koperasi dalam berbagai aspek.



Gambar 1. Kegiatan Pelatihan Koperasi Model Kirkpatrick

Berdasarkan gambar 1, antusiasme peserta dalam mengikuti pelatihan yang diselenggarakan sangat mencolok. Keterlibatan aktif mereka terlihat jelas melalui diskusi yang dinamis dan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan selama sesi. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan ini berhasil menarik perhatian dan minat peserta, menciptakan suasana belajar yang produktif dan interaktif. Dalam konteks pendidikan, keterlibatan peserta merupakan indikator penting dari efektivitas suatu program pelatihan, dan dalam hal ini, pelatihan ini berhasil memenuhi kriteria tersebut.

Proses belajar yang terjadi selama sesi ini tidak hanya melibatkan penyampaian informasi secara satu arah, tetapi juga mendorong interaksi kolaboratif di antara peserta. Interaksi ini memungkinkan peserta untuk saling berbagi pengalaman dan perspektif, yang pada gilirannya memperkaya proses pembelajaran. Diskusi kelompok yang terjadi menciptakan ruang bagi peserta untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan mempertanyakan asumsi yang ada, sehingga meningkatkan pemahaman mereka terhadap materi yang diajarkan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip pembelajaran aktif, di mana peserta tidak hanya menjadi penerima informasi, tetapi juga berperan sebagai kontributor dalam proses belajar.

Dengan adanya kegiatan kelompok dan simulasi praktis, peserta diberikan kesempatan untuk menerapkan konsep yang dipelajari secara langsung. Kegiatan ini tidak hanya memperkuat pemahaman mereka, tetapi juga meningkatkan keterampilan praktis yang relevan dengan konteks perkoperasian. Simulasi yang dirancang dengan baik dapat membantu peserta untuk menginternalisasi pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam dunia nyata. Melalui pengalaman langsung, peserta dapat melihat bagaimana teori yang diajarkan dapat diterapkan dalam situasi yang sebenarnya, sehingga menjadikan pembelajaran lebih bermakna dan relevan.

Media pembelajaran yang digunakan dalam pelatihan ini adalah Flipbook, yang berisi materi mengenai perkoperasian. Flipbook sebagai media interaktif tidak hanya menyajikan informasi secara visual yang menarik, tetapi juga memungkinkan peserta untuk mengakses materi dengan cara yang lebih fleksibel. Dengan desain yang inovatif, Flipbook dapat meningkatkan minat peserta dan memfasilitasi proses belajar yang lebih efektif. Penggunaan

media yang tepat sangat penting dalam mendukung tujuan pembelajaran, dan Flipbook terbukti menjadi alat yang efektif dalam konteks ini.

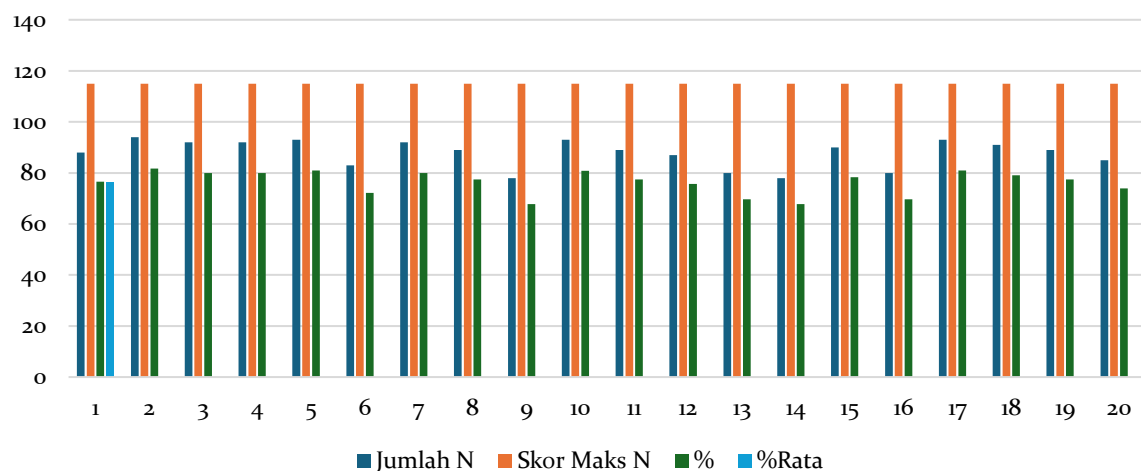
Adapun hasil Field test yang dilakukan kepada peserta pelatihan adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil *Field test* Peserta Pelatihan

	Keterampilan berpikir lancar		Keterampilan berpikir luwes (fleksibel)			Keterampilan memperinci (mengelaborasi)		Rasa ingin tahu			Bersifat imajinatif		Merasa tertantang oleh kemajemukan			Sifat berani mengambil resiko			Sifat menghargai	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Jumlah N	88	94	92	92	93	83	92	89	78	93	89	87	80	78	90	80	93	91	89	85
Skor Maks N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
%	76,5	81,7	80	80	80,9	72,2	80	77,4	67,8	80,8	77,4	75,7	69,6	67,8	78,3	69,6	80,9	79,1	77,4	73,9
%Rata	76,35																			

Pada tabel tersebut diatas, terlihat bahwa skor rata-rata hasil Field test peserta pelatihan berada pada angka 76,35 %. Hal tersebut menandakan bahwa pelatihan yang diselenggarakan dan menggunakan media *Flipbook* dapat dikatakan efektif bagi peserta. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa pelatihan yang diselenggarakan, khususnya dengan penggunaan media pembelajaran interaktif berupa *flipbook*, dapat dikatakan efektif dalam mendukung proses belajar peserta. Media *flipbook* tidak hanya mempermudah penyampaian informasi secara visual dan sistematis, tetapi juga mampu meningkatkan keterlibatan dan minat belajar peserta. Oleh karena itu, penggunaan media ini terbukti dapat menjadi alternatif yang relevan dan efisien dalam menunjang keberhasilan pelatihan, terutama dalam konteks penguatan kapasitas koperasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Tabel 2. Hasil *Field test* Peserta Pelatihan

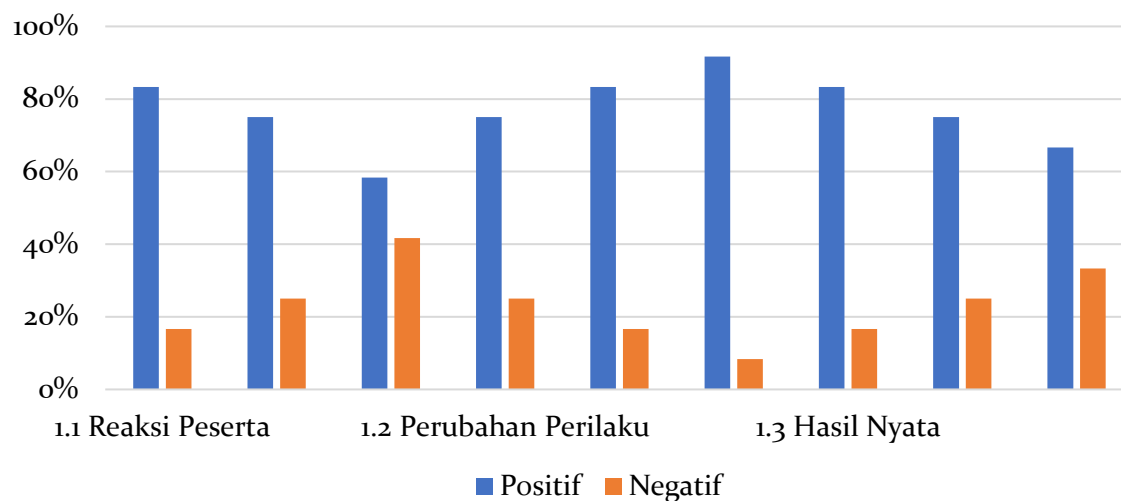


Satu hasil dari pelatihan ini adalah terjadinya perubahan perilaku peserta. Setelah mengikuti sesi pelatihan, peserta menunjukkan peningkatan dalam sikap dan pendekatan mereka terhadap pekerjaan dan kolaborasi. Mereka menjadi lebih proaktif dalam mencari solusi, lebih terbuka terhadap umpan balik, dan lebih berani untuk berbagi ide-ide inovatif. Perubahan ini tidak hanya mencerminkan pemahaman yang lebih baik terhadap materi, tetapi juga menunjukkan bahwa pelatihan ini berhasil membentuk pola pikir yang lebih positif dan kolaboratif di antara peserta. Transformasi perilaku ini sangat penting, karena dapat berdampak langsung pada kinerja individu dan tim di lingkungan kerja.

Berdasarkan tabel 3, Sebagian besar peserta pelatihan koperasi memberikan respon positif terhadap berbagai aspek evaluasi pasca pelatihan. Sebanyak 75% peserta menyatakan telah mulai menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam kegiatan koperasi sehari-hari,

mencerminkan dampak nyata pelatihan terhadap praktik kerja. Sementara itu, 83% responden menunjukkan adanya perubahan dalam cara mengelola koperasi dan berinteraksi dengan anggota, yang mengindikasikan bahwa pelatihan mampu mendorong transformasi perilaku yang lebih kolaboratif dan efektif. Peningkatan dalam kepemimpinan dan pengambilan keputusan juga dirasakan oleh 92% peserta, menunjukkan keberhasilan pelatihan dalam memperkuat kapasitas strategis peserta. Selain itu, 83% responden mengakui adanya pencapaian yang dapat diukur di koperasi masing-masing sebagai dampak langsung pelatihan, seperti pembenahan sistem kerja dan peningkatan layanan. Sebesar 75% peserta juga mencatat peningkatan efisiensi operasional, termasuk pengelolaan waktu dan sumber daya yang lebih optimal. Terakhir, 67% menyatakan berhasil meningkatkan kinerja atau keuntungan koperasi, menunjukkan bahwa meskipun tidak seragam, mayoritas peserta mampu mengintegrasikan materi pelatihan ke dalam praktik manajerial secara efektif.

Tabel 3. Hasil *Field test* Peserta Pelatihan



Perubahan perilaku yang terjadi di kalangan peserta pelatihan tidak hanya berdampak pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga menghasilkan transformasi karakter yang signifikan di kalangan pengurus koperasi. Kesadaran akan pentingnya kolaborasi dan komunikasi yang efektif menjadi lebih tertanam dalam pola pikir mereka, yang pada akhirnya mendorong pengembangan kepemimpinan yang lebih inklusif dan responsif. Kompetensi interprofesional, seperti komunikasi dan kolaborasi yang efektif, sangat penting untuk mengoptimalkan penilaian berbasis tempat kerja dan meningkatkan dinamika tim (Wilbur et al., 2021; Gultom, 2024). Pengurus koperasi mulai memahami bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada sinergi yang terjalin di antara para anggota. Kerja sama merupakan kunci keberhasilan koperasi, karena memungkinkan penggabungan sumber daya dan keahlian, yang menghasilkan solusi inovatif dan hasil yang lebih optimal. Sebagai contoh, koperasi Primiero di Pegunungan Alpen Italia menunjukkan keberhasilan melalui hubungan yang erat dan tingkat kepercayaan yang tinggi di antara anggotanya, yang memudahkan penyelesaian konflik dan tindakan kolektif (Pachoud et al., 2020). Struktur tata kelola yang tidak konvensional, seperti melibatkan direktur dan manajer yang bukan anggota, dapat memperluas ruang lingkup kompetitif dan ukuran organisasi koperasi, serta memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih spesifik (Grashuis & Martinez-Georges, 2024). Sehingga, mereka semakin terbuka terhadap gagasan baru dan lebih aktif dalam mengakomodasi berbagai perspektif dalam pengambilan keputusan.

Satu aspek utama perubahan karakter yang terjadi adalah peningkatan dalam praktik kepemimpinan yang inklusif. Pengurus koperasi yang sebelumnya cenderung mengambil

keputusan secara sepihak mulai mengadopsi pendekatan yang lebih partisipatif, dengan melibatkan anggota dalam berbagai proses strategis. Partisipasi ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki di kalangan anggota, tetapi juga mendorong lahirnya solusi yang lebih inovatif dan sesuai dengan kebutuhan koperasi. Pemimpin inklusif berkembang dengan menggabungkan teori keadaan harapan dan teori kepemimpinan implisit, yang menyoroti pentingnya identitas sosial dan perbandingan dalam mempromosikan inklusi (Barak et al., 2024). Karakteristik utama dari pemimpin inklusif meliputi toleransi, penerimaan, penghargaan, dan perayaan keragaman, yang sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif (Gupta & Kuknor, 2024). Kepemimpinan inklusif secara positif mempengaruhi perilaku kerja inovatif dengan meningkatkan ketahanan psikologis dan memperkuat pertukaran antara pemimpin dan anggota (Sürücü et al., 2023). Hal ini juga mendorong inovasi karyawan dengan menciptakan lingkungan psikologis yang aman dan meningkatkan efikasi diri dalam peran yang luas (Ping et al., 2024). Dalam tim yang beragam, kepemimpinan inklusif mendukung iklim inklusif, yang sangat penting untuk menghargai dan memanfaatkan potensi penuh dari anggota yang beragam (Ashikali et al., 2021). Organisasi dapat meraih manfaat dari kepemimpinan inklusif dengan mendorong keragaman, yang berfungsi sebagai katalis untuk keunggulan ilmiah dan inovasi (Macari et al., 2024). Praktik kepemimpinan inklusif dapat dinilai secara efektif melalui pusat penilaian, yang memprediksi kinerja pemimpin dan meningkatkan keragaman pengikut (Hoover & Rupp, 2024). Studi kasus, seperti yang dilakukan di pusat distribusi Walgreens, menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mengubah budaya organisasi, yang mengarah pada peningkatan metrik kinerja dan keterlibatan karyawan (Moore et al., 2020). Dengan demikian, kepemimpinan yang inklusif menjadi fondasi yang memperkuat keberlanjutan koperasi di tengah tantangan ekonomi yang terus berkembang.

Selain inklusivitas dalam kepemimpinan, pengurus koperasi juga menunjukkan peningkatan responsivitas terhadap masukan dari anggota. Mereka tidak lagi memandang kritik atau saran sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk melakukan perbaikan. Sikap terbuka ini memungkinkan terjalinnya dialog yang lebih sehat antara pengurus dan anggota, sehingga keputusan yang diambil lebih mencerminkan aspirasi kolektif. Kepemimpinan inklusif melibatkan beragam perspektif dan mendorong partisipasi lintas hierarki, yang dapat menghasilkan peningkatan signifikan dalam hasil organisasi, seperti penurunan angka kematian di pengaturan perawatan kesehatan (Bradley, 2020). Manajer yang mengadopsi praktik inklusif beralih dari gaya otokratis ke gaya yang menekankan pengambilan keputusan bersama dan pemecahan masalah, membina hubungan otentik dan meningkatkan metrik kinerja (Moore et al., 2020). Dialog terbuka yang difasilitasi oleh kepemimpinan inklusif memungkinkan integrasi berbagai sudut pandang, yang penting untuk inovasi dan kemampuan beradaptasi dalam industri dinamis seperti perhotelan (Jolly & Lee, 2021). Dalam koperasi, hubungan pertukaran pemimpin-anggota dan mekanisme integratif sangat penting untuk mempromosikan partisipasi dan loyalitas anggota aktif, yang sangat penting untuk mempertahankan pemerintahan demokrasi (Mori & Cavaliere, 2024). Pemimpin yang menunjukkan empati inklusif dapat memanfaatkan manfaat lingkungan kerja yang beragam, yang mengarah pada peningkatan keterlibatan karyawan dan ketahanan organisasi (Nakamura et al., 2020). Pandemi COVID-19 menyoroti pentingnya inklusi sebagai alat untuk mengatasi ketidakadilan dan memastikan bahwa semua individu dapat berkontribusi secara bermakna, sehingga mencapai potensi penuh mereka (Warrior et al., 2020). Responsivitas yang meningkat ini juga berkontribusi dalam membangun hubungan yang lebih harmonis antara pengurus dan anggota, yang pada akhirnya memperkuat kohesi sosial dalam koperasi.

Komunikasi yang efektif menjadi elemen krusial dalam mendukung perubahan karakter ini. Pengurus koperasi mulai menyadari bahwa komunikasi yang transparan dan terbuka dapat

mengurangi kesalahpahaman serta meningkatkan rasa saling percaya di antara anggota. Platform komunikasi digital, seperti email dan catatan elektronik, telah merevolusi cara tim berkolaborasi, terutama dalam pengaturan perawatan kesehatan, dengan memfasilitasi komunikasi asinkron yang penting untuk kerja tim yang efektif dan hasil yang sukses. Penggunaan teknologi digital dalam komunikasi membantu mengurangi kesalahan dan konflik, sehingga meningkatkan kolaborasi dan kepercayaan tim (Gernant, 2023). Kepercayaan dan komunikasi sangat penting dalam kepemimpinan, mempengaruhi kerja sama dan kinerja organisasi. Pemimpin yang menunjukkan kehangatan dan kompetensi profesional dapat membangun kepercayaan dengan lebih efektif, yang sangat penting untuk komunikasi yang sukses (Kuráth et al., 2023). Komunikasi yang efektif dalam kepemimpinan melibatkan pengartikulasian visi yang jelas dan memobilisasi orang, yang ditingkatkan oleh kemahiran bahasa dan keterampilan manajemen strategis (Deshpande et al., 2024). Komunikasi teratur dan terstruktur, seperti rapat dan forum, membantu menciptakan lingkungan transparan yang mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan komitmen untuk perubahan (Etemadi & Sun, 2022). Komunikasi transparan menumbuhkan rasa memiliki dan kemanjuran di antara karyawan, yang sangat penting untuk tindakan kolektif dan perubahan organisasi (Lee et al., 2024). Dalam manajemen klaster, komunikasi yang efektif sangat penting untuk menyatukan beragam aktor dan menyelaraskan agenda yang berbeda, menumbuhkan lingkungan kerja yang kooperatif dan sinergis, yang penting untuk pengembangan klaster (Carbon, 2023). Oleh karena itu, mereka semakin aktif dalam membangun mekanisme komunikasi yang lebih terstruktur, baik melalui pertemuan rutin, forum diskusi, maupun pemanfaatan teknologi digital. Dengan adanya komunikasi yang lebih baik, anggota koperasi merasa lebih dihargai dan lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam pengembangan organisasi.

Transformasi karakter pengurus koperasi juga tercermin dalam meningkatnya komitmen mereka terhadap visi dan misi organisasi. Kesadaran bahwa koperasi merupakan wadah bagi kesejahteraan bersama membuat mereka lebih fokus pada tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Mereka semakin memahami bahwa keberhasilan koperasi tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari tingkat kesejahteraan anggota serta dampak sosial yang dihasilkan. Manajer koperasi semakin menyelaraskan strategi mereka dengan visi keberlanjutan yang ditandai oleh atribut seperti kejelasan, orientasi masa depan, dan kepuasan pemangku kepentingan (Kantabutra, 2020). Mekanisme tata kelola yang efektif, seperti tata kelola kontraktual dan relasional, memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen anggota dan pembangunan berkelanjutan dalam koperasi, di mana tata kelola relasional, khususnya, memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen anggota, menyoroti pentingnya kepercayaan dan kolaborasi dalam koperasi (Zeng et al., 2023). Koperasi secara inheren selaras dengan tujuan pembangunan berkelanjutan karena sifat ekonomi dan sosialnya yang ganda, berfungsi sebagai pendorong daya saing regional dan kesejahteraan sosial (Castilla-Polo & Sánchez-Hernández, 2020). Dengan komitmen yang lebih kuat, pengurus koperasi menjadi lebih berorientasi pada keberlanjutan, sehingga mampu mengarahkan organisasi menuju pertumbuhan yang lebih stabil dan berkelanjutan.

Lebih jauh lagi, perubahan karakter ini berdampak positif pada dinamika kerja di dalam koperasi. Koperasi yang meningkatkan keterbukaan dan partisipasi berhasil meningkatkan keterlibatan dan kepuasan anggota, sehingga anggota merasa lebih dihargai dan cenderung berkontribusi secara konstruktif. Aspek relasional kepemimpinan dan mekanisme integratif berperan penting dalam menumbuhkan loyalitas dan partisipasi aktif, yang mendukung pemerintahan demokratis dalam koperasi (Mori & Cavaliere, 2024). Iklim organisasi kooperatif berkontribusi pada kebahagiaan dan kepuasan kerja dengan menyediakan sumber daya dan peluang jaringan, yang mendorong perilaku proaktif dan memperkuat kesejahteraan individu

(Masino et al., 2022). Ekspresi emosional positif meningkatkan kepuasan kerja dengan memperbaiki persepsi keterbukaan dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis (Tsai, 2023). Sifat partisipatif koperasi membantu mereka menyeimbangkan persaingan dan kerja sama, yang meningkatkan inovasi dan solidaritas di antara anggota (Santos et al., 2024). Norma kooperatif dan sistem kerja berkinerja tinggi memediasi dampak positif lingkungan kerja sama terhadap kinerja organisasi, terutama di industri dinamis (Kim, 2024). Dengan meningkatnya keterbukaan dan partisipasi, anggota merasa lebih nyaman untuk menyampaikan pendapat serta terlibat dalam berbagai kegiatan koperasi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki peran yang berarti dalam organisasi. Kondisi ini tidak hanya meningkatkan produktivitas kerja, tetapi juga membangun solidaritas yang lebih kuat di antara anggota, yang merupakan salah satu nilai utama dalam gerakan koperasi.

Perubahan karakter pengurus koperasi juga menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan tidak hanya berkontribusi pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang lebih progresif. Pelatihan yang mengembangkan karakter dan keterampilan kepemimpinan sangat penting untuk menciptakan budaya organisasi yang responsif, sehingga koperasi dapat menavigasi kompleksitas ekonomi, sosial, dan teknologi (Santos et al., 2024). Integrasi prinsip-prinsip kepemimpinan sosial mendukung manajemen inklusif dan meningkatkan keberlanjutan serta kohesi internal koperasi (Kleiner, 2022). Dengan adanya pengurus yang lebih inklusif, responsif, dan komunikatif, koperasi dapat lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Hal ini sangat penting mengingat tantangan yang dihadapi koperasi semakin kompleks, baik dalam aspek ekonomi, sosial, maupun teknologi. Oleh karena itu, program pelatihan yang berfokus pada pengembangan karakter harus terus dikembangkan sebagai bagian integral dari strategi penguatan koperasi.

Pada akhirnya, dengan karakter yang lebih baik, pengurus koperasi mampu menciptakan lingkungan yang tidak hanya harmonis, tetapi juga lebih produktif. Kepemimpinan yang lebih terbuka, komunikasi yang efektif, serta komitmen yang tinggi terhadap visi dan misi organisasi menjadi faktor kunci dalam memastikan keberhasilan koperasi dalam jangka panjang. Kepemimpinan partisipatif yang mendorong berbagi pengetahuan dan validasi ide kreatif meningkatkan kreativitas radikal dan inovasi organisasi (Kumar et al., 2024). Komunikasi kepemimpinan yang efektif menciptakan budaya kerja yang penuh hormat, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan karyawan (Willett et al., 2023). Program pelatihan kepemimpinan yang fokus pada arah bersama, keselarasan, dan komitmen lintas batas meningkatkan koordinasi relasional dan struktural serta kualitas kolaboratif (Grøn et al., 2024). Kerja tim yang solid dan budaya kualitas berkelanjutan didorong oleh pandangan sistem, komitmen emosional, dan peningkatan terus-menerus, khususnya di tim manajemen puncak (Sten et al., 2024). Dengan demikian, perubahan karakter yang dihasilkan melalui pelatihan bukan hanya sekadar transformasi individu, tetapi juga menjadi pendorong utama bagi penguatan struktur organisasi dan pencapaian tujuan koperasi secara kolektif.

Evaluasi pelatihan merupakan tahap kritis yang dilakukan setelah peserta menyelesaikan program pelatihan guna menilai efektivitas dan dampaknya terhadap individu maupun organisasi. Evaluasi mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan, seperti instruktur berpengalaman dan materi terstruktur, yang meningkatkan efektivitas pelatihan (Paneerselvam et al., 2024). Evaluasi pelatihan menilai pencapaian tujuan pembelajaran dan penerapan keterampilan baru oleh peserta dalam peran mereka (Mohanty & Christopher, 2024). Meskipun jarang, evaluasi juga mengungkapkan dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi (Shewchuk et al., 2023). Model evaluasi Kirkpatrick, yang terdiri dari empat level—reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil—sering digunakan dalam menilai keberhasilan pelatihan. Dengan fokus

pada reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil (Shewchuk et al., 2023) (Knott et al., 2024). Dalam konteks pelatihan Penguatan Karakter Bagi Pengurus Koperasi di Banjarmasin, penerapan model ini dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai sejauh mana pelatihan memberikan manfaat bagi peserta serta bagaimana dampaknya terhadap pengelolaan koperasi secara keseluruhan.

Level pertama dalam Model Kirkpatrick adalah evaluasi terhadap reaksi peserta, yang mencerminkan tingkat kepuasan mereka terhadap program pelatihan. Reaksi peserta terhadap pelatihan Penguatan Karakter Bagi Pengurus Koperasi di Banjarmasin menunjukkan hasil yang positif. Sebagian besar peserta merasa bahwa materi yang disampaikan relevan dengan kebutuhan mereka dan metode pelatihan yang diterapkan mendukung pemahaman secara optimal. Keterlibatan peserta yang aktif dalam diskusi serta antusiasme mereka dalam mengikuti setiap sesi pelatihan menjadi indikator utama bahwa program ini telah dirancang secara menarik dan sesuai dengan harapan peserta. Peserta pelatihan penelitian komunitas jalur ganda melaporkan peningkatan kepercayaan dan kepuasan yang berkelanjutan, menunjukkan bahwa keterlibatan aktif meningkatkan kesiapan mereka dalam peran penelitian (Cunningham-Erves et al., 2020). Dalam pelatihan Promosi Kesehatan Tempat Kerja, diskusi aktif memperkuat pemahaman dan retensi materi, terbukti dari meningkatnya minat peserta seiring waktu (Georgieva, 2021). Demikian pula, program pendidikan interprofesional meningkatkan kepercayaan diri dan penerapan keterampilan peserta, menegaskan pentingnya konten yang relevan dalam mempertahankan minat mereka (Dushyanthen et al., 2023).

Level kedua dari model ini adalah evaluasi terhadap pembelajaran, yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana peserta memahami dan menyerap materi yang diberikan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui pre-test dan post-test, yang mengukur peningkatan pengetahuan serta pemahaman peserta sebelum dan sesudah pelatihan. Studi pada sayatan laparotomi dan model pelatihan penutupan menunjukkan peningkatan signifikan dalam kepercayaan peserta berdasarkan evaluasi pra dan pasca tes, menegaskan efektivitas model sebagai alat pengajaran (Roche et al., 2024). Sementara itu, penerapan model Pelacakan Pengetahuan Bayesian dalam teknologi pendidikan membuktikan bahwa evaluasi pra dan pasca tes secara efektif mengukur pertumbuhan siswa dan kinerja akademik, mendukung sistem rekomendasi yang dapat dijelaskan dalam pembelajaran (Takami et al., 2024). Dalam pelatihan ini, peserta menunjukkan peningkatan dalam pemahaman konsep kepemimpinan inklusif, komunikasi efektif, serta penguatan karakter dalam manajemen koperasi. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berhasil memberikan wawasan baru dan keterampilan yang dapat diterapkan dalam praktik kerja mereka.

Selanjutnya, level ketiga dalam Model Kirkpatrick adalah evaluasi terhadap perubahan perilaku peserta setelah mengikuti pelatihan. Evaluasi ini bertujuan untuk melihat sejauh mana peserta mengaplikasikan ilmu dan keterampilan yang diperoleh ke dalam lingkungan kerja mereka. Program pelatihan yang efektif sangat penting untuk mengembangkan kompetensi. Studi menunjukkan bahwa transfer pelatihan secara signifikan dipengaruhi oleh motivasi dan kemauan, yang memediasi hubungan antara pelatihan dan hasil organisasi (Mehner et al., 2024). Misalnya, survei longitudinal mengungkapkan bahwa profesional kesehatan sering berjuang untuk menerapkan keterampilan yang baru dipelajari karena kesenjangan niat-perilaku, terlepas dari motivasi untuk menerapkannya (Ludwig et al., 2022). Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan peserta, ditemukan bahwa pengurus koperasi mulai menunjukkan peningkatan dalam keterampilan komunikasi, pengambilan keputusan berbasis kolaborasi, serta keterlibatan aktif dalam diskusi dengan anggota koperasi. Perubahan ini mencerminkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan pemahaman teoritis, tetapi juga berkontribusi pada perubahan perilaku yang mendukung efektivitas kerja mereka.

Level keempat dari Model Kirkpatrick adalah evaluasi terhadap hasil pelatihan dalam jangka panjang, khususnya dalam kaitannya dengan dampak pada organisasi. Dalam konteks koperasi, hasil pelatihan dapat diukur melalui peningkatan efisiensi manajemen, penguatan hubungan antaranggota, serta peningkatan produktivitas koperasi secara keseluruhan. Pelatihan meningkatkan praktik manajemen, menumbuhkan budaya keterbukaan dan kolaborasi di antara anggota koperasi (Shewchuk et al., 2023). Peningkatan saluran komunikasi memperbaiki pengambilan keputusan dan memperkuat tata kelola (Mehner et al., 2024). Selain itu, pelatihan mendorong partisipasi aktif, mempererat hubungan interpersonal, serta meningkatkan kepercayaan dan kepuasan anggota, yang berdampak positif pada retensi mereka (Oliveira et al., 2024; Mehner et al., 2024). Beberapa koperasi yang pengurusnya mengikuti pelatihan ini menunjukkan adanya peningkatan dalam keterbukaan komunikasi, peningkatan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan, serta perbaikan dalam tata kelola organisasi. Dampak ini menunjukkan bahwa penelitian memiliki kontribusi nyata terhadap penguatan koperasi di Banjarmasin. Keberhasilan suatu pelatihan tidak hanya diukur dari respons peserta saat pelatihan berlangsung, tetapi juga dari kesinambungan penerapan ilmu dan keterampilan yang diperoleh. Oleh karena itu, tindak lanjut dalam bentuk mentoring atau pendampingan pasca pelatihan perlu dilakukan guna memastikan bahwa perubahan perilaku yang diharapkan dapat dipertahankan dalam jangka panjang. Dengan adanya tindak lanjut yang berkelanjutan, koperasi dapat terus berkembang dengan kepemimpinan yang lebih inklusif dan efektif.

Evaluasi berbasis Model Kirkpatrick juga memberikan umpan balik yang konstruktif bagi penyelenggara pelatihan dalam merancang program yang lebih baik di masa mendatang. Penerapan model TPACK dalam pelatihan menyelaraskan teknologi, pedagogi, dan konten, sehingga meningkatkan pengalaman belajar dan menghasilkan pendidikan yang lebih bermakna (Mondragón, 2024). Sementara itu, metode interaktif di D4D&I Learning Hub mendorong keterlibatan dan pengembangan keterampilan, mendukung penyebaran serta implementasi program baru (McCarthy et al., 2024). Melalui evaluasi pada setiap level, penyelenggara dapat mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu ditingkatkan, seperti metode pembelajaran yang lebih interaktif, penyampaian materi yang lebih aplikatif, serta integrasi teknologi untuk meningkatkan efektivitas pelatihan. Dengan demikian, pelatihan yang dilakukan dapat semakin relevan dan memberikan manfaat yang lebih luas bagi pengurus koperasi.

Evaluasi yang komprehensif menggunakan Model Kirkpatrick, program pelatihan Penguatan Karakter Bagi Pengurus Koperasi di Banjarmasin dapat terus mengalami peningkatan kualitas. Evaluasi tidak hanya membantu dalam menilai keberhasilan pelatihan, tetapi juga menjadi dasar dalam merancang strategi pengembangan kapasitas pengurus koperasi secara berkelanjutan. Keberhasilan pelatihan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkuat peran koperasi sebagai pilar ekonomi kerakyatan yang tangguh dan berdaya saing. Mengintegrasikan umpan balik peserta dalam desain pelatihan meningkatkan keterlibatan dan efektivitas, sebagaimana dibuktikan oleh inisiatif dampak kolektif dengan evaluasi bertahap untuk membangun kapasitas evaluatif berkelanjutan (DeZelar et al., 2024). Evaluasi juga mengungkap kebutuhan pelatihan kontekstual, terutama di negara berpenghasilan rendah dan menengah, di mana pendekatan yang disesuaikan mendukung pengembangan kapasitas yang lebih efektif (Eyob et al., 2022). Kolaborasi Iwate Co-op dan Yayasan Ajinomoto pasca-gempa menunjukkan bahwa inisiatif koperasi memperkuat keterlibatan masyarakat, mendorong kemandirian anggota, dan meningkatkan solidaritas (Ito et al., 2024). Di Italia, koperasi terbukti meningkatkan ketahanan ekonomi regional, terutama selama pemulihan dari krisis (Costa & Delbono, 2023). Dukungan pemerintah di Indonesia dan Malaysia memainkan peran penting dalam memberdayakan

koperasi, di mana solidaritas antaranggota menjadi kunci kelangsungan selama pandemi COVID-19 (Yuhertiana et al., 2022). Selain itu, mekanisme modal sosial dalam koperasi mendorong transparansi dan kolaborasi, yang krusial bagi ketahanan ekonomi dan sosial (Wulandhari et al., 2022). Oleh karena itu, penerapan Model Kirkpatrick menjadi langkah strategis dalam memastikan bahwa pelatihan memiliki dampak yang signifikan dan berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa pelatihan yang dirancang khusus untuk manajer koperasi memastikan bahwa kontennya relevan dengan peran mereka. Keselarasan ini kemungkinan besar meningkatkan relevansi serta nilai yang dirasakan dari pelatihan, sehingga mendorong keterlibatan dan kepuasan yang lebih tinggi di antara peserta (Ochinowski, 2021). Selain itu, peserta dengan latar belakang profesional yang serupa dapat lebih mudah menghubungkan materi pelatihan dengan pengalaman kerja mereka, yang meningkatkan kemampuan mereka dalam menerapkan konsep yang dipelajari di lingkungan kerja (Lantu et al., 2021).

Setelah mengikuti pelatihan, peserta mengalami peningkatan pemahaman terhadap nilai-nilai dasar karakter, seperti integritas, tanggung jawab, kerja sama, dan komitmen. Mereka menyadari pentingnya nilai-nilai ini dalam pengelolaan koperasi, terutama dalam membangun kepercayaan di antara anggota serta menjaga transparansi dalam pengambilan keputusan. Pelatihan ini juga mendorong perubahan sikap dan persepsi peserta terhadap pentingnya penguatan karakter sebagai elemen kunci dalam meningkatkan kinerja koperasi. Sebagian besar peserta merasa lebih termotivasi untuk menjadi pemimpin yang berintegritas dan menjadi teladan bagi anggota koperasi lainnya. Metode pembelajaran partisipatif yang digunakan dalam pelatihan berkontribusi terhadap keterlibatan aktif peserta, yang sangat penting dalam pembentukan karakter yang efektif. Metode ini menumbuhkan motivasi, kreativitas, serta kerja sama di antara peserta, menciptakan lingkungan belajar yang lebih dinamis dan interaktif (Ginting, 2021). Interaksi positif serta perilaku suportif di antara peserta juga dicatat sebagai aspek penting dalam keberhasilan program pelatihan. Interaksi semacam itu memperkuat tujuan pelatihan dan menciptakan suasana pembelajaran yang kolaboratif (Ginting, 2021).

Selanjutnya, jika meninjau sejauh mana program pelatihan Penguatan Karakter Bagi Pengurus Koperasi di Banjarmasin berdampak pada kinerja pengurus setelah kembali ke koperasi mereka, terlihat adanya perubahan perilaku yang signifikan. Perubahan ini mencakup sikap-sikap yang dimiliki oleh pengurus koperasi. Peserta pelatihan telah memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang cukup, serta mampu menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari mereka di koperasi masing-masing. Pelatih atau instruktur memberikan materi yang sesuai, yang kemudian dapat diterapkan oleh peserta dalam operasional koperasi mereka. Program pendidikan karakter yang efektif memerlukan pendekatan holistik yang tidak hanya mencakup pelatihan tetapi juga integrasi praktik pembangunan karakter dalam aktivitas sehari-hari. Keberhasilan program ini juga bergantung pada dukungan organisasi dan komitmen semua pemangku kepentingan yang terlibat (Woenardi, 2024) (Solfema et al., 2019).

Dampak nyata dari pelatihan ini terlihat dalam peningkatan kemampuan komunikasi pengurus, baik dengan anggota koperasi maupun sesama pengurus. Mereka mampu menyampaikan ide dengan lebih jelas, mendengarkan secara aktif, serta mengelola diskusi dengan sikap terbuka. Hal ini berdampak pada peningkatan kerja sama tim di lingkungan koperasi. Efektivitas program pelatihan diukur menggunakan berbagai metode, termasuk umpan balik peserta dan survei kepuasan. Skor kepuasan yang tinggi menunjukkan bahwa pelatihan ini telah memenuhi harapan serta kebutuhan peserta (Widyasari & Apriyani, 2018). Evaluasi berkelanjutan serta mekanisme umpan balik diperlukan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, serta memastikan pelatihan tetap relevan dan efektif (Suparmanto, 2023).

Keberhasilan pelaksanaan pelatihan Penguatan Karakter bagi Pengurus Koperasi di Banjarmasin dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dari sisi peserta, motivasi tinggi untuk belajar dan berkembang berkontribusi pada keaktifan peserta selama pelatihan serta penerapan hasil pelatihan di lingkungan kerja. Tingkat keseriusan peserta dalam mengikuti sesi pelatihan serta menjalankan praktik yang diajarkan menjadi faktor penentu keberhasilan. Selain itu, pengalaman dan pemahaman awal peserta terhadap topik penguatan karakter juga memengaruhi seberapa cepat mereka dapat menyerap materi. Motivasi merupakan faktor penting dalam efektivitas pelatihan, di mana peserta yang termotivasi cenderung lebih aktif, meningkatkan pengalaman belajar mereka, serta memudahkan retensi dan penerapan materi pelatihan (Claudia et al., 2024) (Purnomo et al., 2024).

Peserta yang memiliki motivasi tinggi lebih cenderung berpartisipasi aktif, yang penting dalam keberhasilan transfer pelatihan ke tempat kerja (Zubairy et al., 2014) (Harmini et al., 2024). Selain itu, keseriusan peserta dalam menghadiri sesi pelatihan serta keterlibatan dalam aktivitas latihan menjadi faktor penting. Kehadiran yang konsisten serta penerapan keterampilan yang diajarkan selama pelatihan berkontribusi pada keberhasilan program (Widyatama et al., 2024). Komitmen peserta terhadap pembelajaran dan pengembangan sering kali mencerminkan hasil pelatihan yang lebih baik (Noe, 1986).

Instruktur atau pelatih yang memiliki pemahaman mendalam serta pengalaman dalam penguatan karakter dan koperasi berperan penting dalam keberhasilan pelatihan. Penggunaan metode interaktif seperti diskusi, studi kasus, dan simulasi terbukti lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan peserta. Instruktur yang mampu menjelaskan materi dengan jelas serta memotivasi peserta akan membantu meningkatkan pemahaman dan keterlibatan mereka.

Dari sisi materi pelatihan, penyampaian materi yang sesuai dengan kebutuhan peserta memungkinkan mereka untuk lebih cepat memahami serta menerapkan materi yang diberikan. Sarana dan prasarana juga berperan penting dalam menunjang efektivitas pelatihan. Peserta menilai ruang pelatihan nyaman serta dilengkapi dengan fasilitas yang mendukung seperti proyektor, mikrofon, serta modul pelatihan. Penggunaan alat bantu seperti video, presentasi, dan perangkat lunak juga dapat meningkatkan pemahaman peserta. Adapun faktor waktu dalam pelatihan turut memengaruhi efektivitasnya. Waktu pelatihan yang memadai memungkinkan seluruh materi dapat disampaikan dengan optimal, termasuk sesi tanya jawab serta diskusi. Pelaksanaan pelatihan di luar jam sibuk atau akhir pekan cenderung lebih efektif karena peserta dapat lebih fokus dalam mengikuti pelatihan.

Simpulan

Berdasarkan temuan penelitian ini, pelatihan Penguatan Karakter Bagi Pengurus Koperasi di Banjarmasin terbukti efektif dalam meningkatkan pemahaman dan penerapan nilai-nilai kepemimpinan inklusif, komunikasi efektif, serta kolaborasi dalam tata kelola koperasi. Menggunakan Model Evaluasi Kirkpatrick, pelatihan ini menunjukkan keberhasilan pada aspek reaksi, pembelajaran, dan perubahan perilaku, meskipun evaluasi terhadap aspek hasil belum dapat dilakukan secara menyeluruh karena keterbatasan waktu penelitian. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi metode pembelajaran partisipatif dan penggunaan media interaktif *Flipbook* yang mendukung keterlibatan aktif peserta dalam proses pembelajaran. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam mengukur dampak jangka panjang pelatihan terhadap efektivitas organisasi koperasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dengan periode evaluasi yang lebih panjang serta analisis kuantitatif terhadap perubahan produktivitas koperasi diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas program pelatihan ini.

Referensi

- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Aslamiyah, & Nasrudin. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perkembangan Koperasi Mahasiswa di Banjarmasin. *JIEP: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Pembangunan*, 2(1), 175–183.
- Ayuningtyas, F. N., & Rudiantono, Y. (2021). Sosialisasi dan Pelatihan Manajemen Koperasi menuju Koperasi yang Profesional. *ARSY: Jurnal Aplikasi Riset Kepada Masyarakat*, 1(2), 126–129. <https://doi.org/10.55583/arsy.vi2.85>
- Barak, M. E., Luria, G., Brimhall, K. C., & Özbilgin, M. F. (2024). How do inclusive leaders emerge? A theory-based model. *Management Learning*. <https://doi.org/10.1177/13505076241269746>
- Bosma, A. R., Boot, C. R. L., Schaafsma, F. G., Kok, G., & Anema, J. R. (2020). Development of an Intervention to Create a Supportive Work Environment for Employees with Chronic Conditions: An Intervention Mapping Approach. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30(4), 624–634. <https://doi.org/10.1007/S10926-020-09885-Z>
- Bradley, E. H. (2020). Diversity, Inclusive Leadership, and Health Outcomes. *International Journal of Health Policy and Management*, 9(7), 266–268. <https://doi.org/10.15171/IJHPM.2020.12>
- Carbon, C.-C. (2023). Successful clusters through successful communication: why clusters should be managed by Place Leaders. *Frontiers in Communication*, 8. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2023.1194103>
- Claudia, M., Al Amin, A. R., Ariffin, Z., Rahmawati, R., & Irpansyah, I. (2024). How Workload and Motivation Can Affect Banjarmasin Land Office Employees' Performance? Prosiding Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia, 2, 1063–1074. <https://doi.org/10.47747/snfmi.v2i1.2087>
- Costa, M., & Delbono, F. (2023). Regional resilience and the role of cooperative firms. *Social Enterprise Journal*. <https://doi.org/10.1108/sej-07-2022-0064>
- Cunningham-Erves, J., Joosten, Y., Hollingsworth, C. P., Cockroft, J. D., McBride Murry, V., Lipham, L., Luther, P., Vaughn, Y., & Miller, S. T. (2020). Implementation and Evaluation of a Dual-Track Research Training Program for Community Members and Community-Based Organizations. *Progress in Community Health Partnerships*, 14(1), 75–87. <https://doi.org/10.1353/CPR.2020.0010>
- cunSimpson, E., Miller, E. A., Lin, Y., Nadash, P., & Cohen, M. E. (2022). The experiences of program participants with the r3 program. *Innovation in Aging*, 6(Supplement_1), 206. <https://doi.org/10.1093/geroni/igaco59.820>
- Deshpande, S., Vijayalakshmi, A., Samal, A., Kotahal, P. U., K, C. kumar, & Muthukrishnan, B. (2024). The Role of Effective Communication in Leadership: A Comparative Analysis of English Language Skills and Management Strategies. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*, 1434–1441. <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.1513>
- DeZelar, M., Burns, M., Rosania, K., & Bohnert, A. S. B. (2024). Strategies for Evaluating Collective Impact Initiatives: Lessons Learned from a Community-Academic Partnership. *American Journal of Evaluation*. <https://doi.org/10.1177/10982140241244782>
- Dushyanthen, S., Zamri, N., Chapman, W. W., Capurro, D., & Lyons, K. (2023). Evaluation of an interdisciplinary education program to foster learning health systems (Preprint). *JMIR Medical Education*. <https://doi.org/10.2196/54152>
- Etemadi, H., & Sun, W. (2022). The Role of Channel Selection and Communication Transparency in Enhancing Employee Commitment to Change. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 107769902211005. <https://doi.org/10.1177/10776990221100518>
- Eyob, B., Park-Ross, J., Jhunhunwala, R., Paterson, A., Le Roux, S., Milligan, L., Hon, J. M. L., Daoud, H., Pule, C., & Duys, R. (2022). Sustainable Targeted Intervention Models for Stepwise Capacity Development in Surgical Service Delivery in Low- and Middle-Income

- Countries: A Systematic Map of the Literature. *Journal of The American College of Surgeons*, 235(5), S117. <https://doi.org/10.1097/01.xcs.0000893856.69207.2d>
- Georgieva, S. (2021). Training of employers and employees in workplace health promotion in Bulgaria – 7-year experience. *European Journal of Public Health*, 31(Supplement_3). <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckab165.316>
- Gernant, S. A. (2023). Faceless teammates: Digital communication's impact on interprofessional collaboration. *Journal of The American Pharmacists Association*, 63(5), 1444–1446. <https://doi.org/10.1016/j.japh.2023.08.010>
- Ginting, L. G. (2021). The Effectiveness Of Implementation Of Character Building Training With Participation Learning Method (Case Study: Workshop 21st Century Fluency Skill Education, Lifelong Guidelines, And Life Skills (Universal Values) In Medan. 7(7), 532–539. <https://ejournal.org/index.php/IJMR/article/view/542>
- Grashuis, J., & Martinez-Georges, C. (2024). Adoption of nontraditional governance characteristics in US farmer cooperatives. *Agribusiness*. <https://doi.org/10.1002/agr.21941>
- Grøn, A. B., Hvilsted, L., Ingerslev, K., Jacobsen, C. B., Bech, M., & Holm-Petersen, C. (2024). Can Leadership Improve Interorganizational Collaboration? Field-Experimental Evidence From a Team-Based Leadership Training Intervention. *The American Review of Public Administration*. <https://doi.org/10.1177/02750740241232681>
- Gultom, A. F. (2024). Objektivisme Nilai dalam Fenomenologi Max Scheler. *De Cive : Jurnal Penelitian Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan*, 4(4), 141–150. <https://doi.org/10.56393/decive.v4i4.2107>
- Gupta, M., & Kuknor, S. (2024). Is inclusive leadership a journey through tolerance, acceptance, value and celebration? – An exploratory study. *Journal of Asia Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/jabs-01-2024-0057>
- Hoover, A. N., & Rupp, D. E. (2024). Inclusive leadership as a valid assessment center dimension. *Industrial and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1017/iop.2024.1>
- Hutagalung, M. W. R., & Batubara, S. (2021). Peran Koperasi Syariah Dalam Meningkatkan Perekonomian dan Kesejahteraan Masyarakat Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(03), 1494–1498. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jiedoi:http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i3.2878>
- Ito, N., Konno, K., Nozaki, K., Fukushima, K., Kanno, K., Kawamura, H., Nakamura, Y., Yamada, M., Kuroda, A., Kuchii, T., Kinoshita, Y., Nabetani, T., & Fukuda, Y. (2024). Community resilience through partnership after the Great East Japan Earthquake: cooking classes by Iwate Co-op and a food company. *Frontiers in Public Health*. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1414480>
- Jolly, P. M., & Lee, L. (2021). Silence is not Golden: Motivating Employee Voice through Inclusive Leadership. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(6), 1092–1113. <https://doi.org/10.1177/1096348020963699>
- Kantabutra, S. (2020). Toward An Organizational Theory of Sustainability Vision. *Sustainability*, 12(3), 1125. <https://doi.org/10.3390/SU12031125>
- Kim, J. (2024). Building cooperative and high-performance organizations with high-performance work systems: the role of firm age and industry dynamism. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2330983>
- Kleiner, G. (2022). Social leadership, power splitting, and inclusive management of the organization. *Voprosy Ekonomiki*, 4, 26–44. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-4-26-44>
- Knott, G., Mylrea, M. F., & Glass, B. (2024). Pharmacist and student evaluation of a preceptor training program in a regional Australian University: a multi-method study. *BMC Medical Education*, 24. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04979-7>
- Kumar, N., Wang, C., & Liu, Z. (2024). Enabling creativity: the interplay of participative leadership, coworkers' knowledge sharing behavior and employee's creative idea validation. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/lodj->

09-2023-0501

- Kuráth, G., Bánya, E., Sipos, N., Venczel-Szakó, T., & Konczos-Szombathelyi, M. (2023). Trust and communication in the context of leaders and employees. *Journal of International Students*. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2023/16-3/9>
- Lantu, D. C., Labdhagati, H., Razanaufal, M. W., & Sumarli, F. D. (2021). Was the training effective? Evaluation of managers' behavior after a leader development program in Indonesia's best corporate university. *International Journal of Training Research*, 19(1), 77–92. <https://doi.org/10.1080/14480220.2020.1864446>
- Lee, Y., Li, J.-Y., & Ma, X. (2024). Toward a Gender Equality at Work via Activism The Role of Transparent Internal Communication. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884241274783>
- Macari, D., Fratzl, A., Keplinger, K., & Keplinger, C. (2024). Accelerating the pace of innovation in robotics by fostering diversity and inclusive leadership. *Science Robotics*, 9(97). <https://doi.org/10.1126/scirobotics.adt1958>
- Manajemen, J., Ekonomi, F., Tanjungpura, U., & Prof, J. (2019). 1, 2 1,2. 516–527.
- Martusewicz, J., Wierzbic, A., & Łukaszewicz, M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16(20), 9106. <https://doi.org/10.3390/su16209106>
- Masino, G., Fortezza, F., & Castelfero, L. (2022). The key to happiness in collaborative workplaces. Evidence from coworking spaces. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00558-0>
- McCarthy, M. S., McCreight, M., Hernandez Lujan, D., Sjöberg, H., & Battaglia, C. (2024). The development and evaluation of the Designing for Dissemination and Implementation Learning Hub. *Translational Behavioral Medicine*. <https://doi.org/10.1093/tbm/ibae036>
- Mehner, L., Rothenbusch, S., & Kauffeld, S. (2024). How to maximize the impact of workplace training: a mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2024.2319082>
- Mohanty, S., & Christopher, P. B. (2024). The role of training evaluation as a mediator in the adoption of the gamification methodology in Indian business. *Interactive Learning Environments*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/10494820.2024.2373423>
- Mondragón, A. M. (2024). La aplicación del modelo tpack en la práctica pedagógica: un elemento clave para el fortalecimiento de las competencias digitales de los educadores. *Dialectica*. <https://doi.org/10.56219/dialectica.v2i22.2680>
- Moore, J. R., Maxey, E. C., Waite, A. M., & Wendover, J. D. (2020). Inclusive organizations: developmental reciprocity through authentic leader-employee relationships. *Journal of Management Development*, 39, 1029–1039. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0211>
- Mori, M., & Cavaliere, V. (2024). Voice Behaviours within Cooperatives. The Importance of the Relational Aspects of Leadership and Integrative Mechanisms for Loyalty. *Voluntas*. <https://doi.org/10.1007/s11266-024-00658-3>
- Mulyanto, F. R., Listyani, I., & Wardhani, R. K. (2024). Efektivitas Pelaksanaan Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam Citra Abadi Kediri. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 4(12), 1–15.
- Nakamura, Y. T., Milner, J., & Milner, T. (2020). Inclusive-Empathy in Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 002188632098202. <https://doi.org/10.1177/0021886320982022>
- Ngr. Harmini, A. A., Rastitiati, N. K. Y., Mandang, S. R. I., & Putra, I. K. M. (2024). The synergy of leadership, motivation, and training in boosting employee performance: A case analysis of The KRU. *Journal of Commerce, Management, and Tourism Studies*, 3(3), 221–230. <https://doi.org/10.58881/jcmts.v3i3.226>
- Noe, R. A. (1986). Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4), 736–749.

- <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283922>
- Nyoman, N., Stih, A. A., Bungai, T., & Raya, P. (2016). Tanggung Jawab Pengurus Terhadap Pelanggaran Prinsip-Prinsip Koperasi. *Tanggung Jawab Pengurus...* (Ni Nyoman, 1(1), 12–21.
- Ochinowski, T. (2021). Character Strengths as a Tool of Resilience-Oriented Vocational Training for Managerial Staff in a Life – Long Learning Perspective. *Journal of International Business Research*, 6(3), 7–10. <https://doi.org/10.18775/JIBRM.1849-8558.2015.63.3001>
- Oliveira, B. S. C., Weymer, A., Piccoli, P., & Ramos, S. C. (2024). The relationship between training effectiveness and financial performance in cooperative organizations. *Social Enterprise Journal*. <https://doi.org/10.1108/sej-07-2023-0082>
- Pachoud, C., Delay, E., Da Re, R., Ramanzin, M., & Sturaro, E. (2020). A Relational Approach to Studying Collective Action in Dairy Cooperatives Producing Mountain Cheeses in the Alps: The Case of the Primiero Cooperative in the Eastern Italians Alps. *Sustainability*, 12(11), 4596. <https://doi.org/10.3390/SU12114596>
- Paneerselvam, N., Muhammad, N. A., Azhan, A. M., & Muhammad, N. (2024). Analyzing critical success factors in Lean Six Sigma training. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/ijppm-11-2023-0627>
- Ping, B., Liao, Z., & Li, C. (2024). Does inclusive leadership influence employee innovation? A multilevel investigation. *Cross Cultural & Strategic Management*. <https://doi.org/10.1108/ccsm-09-2023-0187>
- Polo, C. F., & Sánchez-Hernández, M. I. (2020). Cooperatives and Sustainable Development: A Multilevel Approach Based on Intangible Assets. *Sustainability*, 12(10), 4099. <https://doi.org/10.3390/SU12104099>
- Priliandani, N. M. I., Juniariani, N. M. R., & Mariyatni, N. P. S. (2018). Pengaruh Ukuran Koperasi, Jenis Koperasi Serta Pengalaman Kepengurusan Manajemen Terhadap Kualitas Sistem Pengendalian Intern Pada Koperasi Di Kabupaten Tabanan. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 3(1), 141–178. <https://doi.org/10.29303/jaa.v3i1.37>
- Purnomo, K. A., Rohwiyati, R., & Sulistya, S. (2024). Pengaruh pelatihan, pengembangan, serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan koperasi primkoppol sukoharjo tahun 2022. *Surakarta Management Journal*, 6(1), 96. <https://doi.org/10.52429/smj.v6i1.1324>
- Rachmawati, D. W., Widaesmana, M., Toyib, M., Permatasari, N., & Januardi, J. (2019). Pelatihan dan Workshop Pengelolaan Koperasi di Sekolah. *CARADDE: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), 162–166. <https://doi.org/10.31960/caradde.v1i2.105>
- Roche, A. F., Kavanagh, D. O., McCawley, N., O’Riordan, J., Cahir, C., Toale, C., O’Keeffe, D., Lawler, T., & Condrón, C. M. (2024). Collating evidence to support the validation of a simulated laparotomy incision and closure-training model. *American Journal of Surgery*. <https://doi.org/10.1016/j.amjsurg.2024.02.020>
- Sahrah, A., & Yuniasanti, R. (2018). Efektivitas Pelatihan Pemberian Dukungan Sosial pada Walinapi dengan Metode Bermain dan Permainan Peran. *Jurnal Psikologi*, 45(2), 151. <https://doi.org/10.22146/jpsi.28038>
- Santos, F. J., Guzmán, C., & Valiente Palma, L. (2024). Entrepreneurship and innovation in worker cooperatives and conventional firms: the role of external cooperation. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00951-x>
- Shewchuk, S., Wallace, J. A., & Seibold, M. (2023). Evaluations of training programs to improve capacity in K*: a systematic scoping review of methods applied and outcomes assessed. *Humanities & Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02403-5>
- Solfema, S. W., & Alim, H. P. (2019). The Development of Character through Extra-Curricular Programs. 918–926. <https://doi.org/10.2991/ICSSHUM-19.2019.143>
- Sten, L.-M., Ingelsson, P., & Häggström, M. (2024). Exploring real teamwork and sustainable quality culture, focusing on top management teams. *The Tqm Journal*. <https://doi.org/10.1108/tqm-07-2023-0211>

- Suparmanto. 2023. The evaluation of enhancing character education program. (2023). 66–82. <https://doi.org/10.56943/sujana.v2.i1.285>
- Sürücü, L., Maslakci, A., & Şeşen, H. (2023). Inclusive leadership and innovative work behaviors: a moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 87–102. <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2022-0227>
- Takami, K., Flanagan, B., Dai, Y., & Ogata, H. (2024). Evaluating the Effectiveness of Bayesian Knowledge Tracing Model-Based Explainable Recommender. *International Journal of Distance Education Technologies*. <https://doi.org/10.4018/ijdet.337600>
- Tembalang Semarang, S. (2014). *Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Kompetensi Pengelolaan Perkantoran Berbasis Teknologi Informasi (TI) Angkatan II Tahun 2014 Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Tengah Oleh : Putri Ratna Hapsari, Aufarul Marom*.
- Tsai, M.-H. (2023). The interpersonal effects of emotional expressions with both and single valences on work-related satisfaction: an examination of emotions and perceived openness as mediators. *Cognition & Emotion*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/02699931.2023.2299981>
- Utomo, A. P., & Tehupeiory, K. P. (2014). Evaluasi Pelatihan dengan Metode Kirkpatrick Analysis. *Jurnal Telematika*, 9(2), 37. <https://doi.org/10.61769/telematika.v9i2.87>
- Warrior, L., Kim, C. Y., Burdick, D. J., Ackerman, D. J., Bartolini, L., Cagniard, K. R., Dangayach, N. S., Dawson, E. T., Orjuela, K. D., Perue, G. L., Cutsforth-Gregory, J. K., Bahouth, M. N., McClean, J. C., & DeLuca, G. C. (2020). Leading with inclusion during the COVID-19 pandemic: Stronger together. *Neurology*, 95(12), 537–542. <https://doi.org/10.1212/WNL.0000000000010641>
- Wibowo, A. E., Ratnawati, T., & Sardjono, S. (2019). The Influence of Parent's Socio-Economic Status, Financial Governance, Financial Learning in Higher Education on Financial Literacy, Lifestyle and Human Capital Investment of Economics and Business Student in Batam City Indonesia. *Journal of Archives of Business Research*, 7(6), 33–43.
- Widyasari, G. K., & Apriyani, D. (2018). Participants satisfaction character education and training development cadet post prala. 7(2), 154–165. <https://doi.org/10.22460/EMPOWERMENT.V7I2P%P.721>
- Widyatama, A., Setyadi, M. C. S., & Sumarsono, T. (2024). Work Training as Intervening Variable between Discipline and Motivation Effect towards the Labor Quality in UPT Job Training Center, Pasuruan. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 07(09). <https://doi.org/10.47191/ijmra/v7-i09-40>
- Wilbur, K., Teunissen, P. W., Scheele, F., & Driessen, E. W. (2021). Team member expectations of trainee communicator and collaborator competencies - so shines a good deed in a weary world? *Medical Teacher*, 43(5), 531–537. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2021.1874325>
- Willett, J. F., LaGree, D., Shin, H., Houston, J. B., & Duffy, M. (2023). The Role of Leader Communication in Fostering Respectful Workplace Culture and Increasing Employee Engagement and Well-Being. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884231195614>
- Willson, C. (2020). Pengaruh Pelatihan dan. *Disiplin... 75 Jurnal EMBA*, 8(3), 75–83.
- Woenardi, T. N. (2024). Coaching Management: Tough Student Character. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(5). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i05.28334>
- Wulandhari, N. B. I., Gölgeci, I., Mishra, N., Sivarajah, U., & Gupta, S. (2022). Exploring the role of social capital mechanisms in cooperative resilience. *Journal of Business Research*, 143, 375–386. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.026>
- Yuhertiana, I., Zakaria, M., Suhartini, D., & Sukiswo, H. (2022). Cooperative Resilience during the Pandemic: Indonesia and Malaysia Evidence. *Sustainability*, 14(10), 5839. <https://doi.org/10.3390/su14105839>
- Zeng, L., Wan, J., & He, Q. (2023). Member commitment in farmers' cooperatives in China: The

role of contractual and relational governance mechanisms. PLOS ONE, 18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288925>

Zubairy, N. F. A. A., Mozie, N. M., & Ghazali, N. (2014). Work environment and training transfer: The moderating effects of motivation. 194–199. <https://doi.org/10.1109/TIME-E.2014.7011617>