
INTERVENSI *TEAM BUILDING* TRAINING UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS KOORDINASI DALAM *TEAMWORK*

Cynthia Petra Haumahu^{1*}, Yulian Hermanus Wenno²

^{1,2}Program Studi bimbingan dan konseling, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Pattimura Jalan Ir. M. Putuhena, Kampus Unpatti, Poka, Ambon, Indonesia

*Corresponding author. Email: petrahaumahu@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan team building terhadap kualitas koordinasi dalam teamwork di Organisasi Indonesia Mendidik (IM). Responden dalam penelitian ini adalah 30 anggota organisasi yang berasal dari populasi keseluruhan tim Organisasi IM. Peneliti menggunakan analisis data uji-t dan deskripsi statistik (Pre-Post Tes). Hasil nilai t-value sebesar -14,498 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor total dimensi koordinasi pada teamwork sebelum dan sesudah pelatihan. Hal ini terlihat dari rerata skor total kualitas kerja sama tim setelah pelatihan (mean = -0,826) yang lebih besar dibandingkan sebelum pelatihan (mean 0,826). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemberian intervensi pelatihan team building mempengaruhi koordinasi antar sesama anggota tim IM.

Kata Kunci: *Coordination Quality in Teamwork*, *Teambuilding training*.

PENDAHULUAN

Gagasan Indonesia Mendidik lahir sebagai media atau laboratorium pendidikan bagi anak-anak Bangsa sekaligus mendampingi pemerintah dalam mensukseskan pendidikan bagi kemajuan bangsa Indonesia dimasa yang akan datang. Dimana Indonesia Mendidik ikut berperan serta dalam mempersiapkan Generasi Emas Indonesia di Ulang Tahun Indonesia yang Ke 100 Tahun. Tujuan didirikan Organisasi ini juga antara lain untuk mengurangi angka putus sekolah, memfasilitasi anak bangsa mengenyam pendidikan yang layak, menyehatkan anak bangsa, memberikan lifeskill kepada anak bangsa, menanamkan leadership skill kepada anak bangsa, menanamkan jiwa enterpreneur kepada anak bangsa, menanamkan dan menerapkan konsep Nasionalisme kepada anak bangsa.

Dalam rangka mewujudkan suatu organisasi yang efektif, yang mampu bersatu untuk melaksanakan tujuan mulia yaitu membantu mencerdaskan kehidupan anak-anak bangsa, anggota organisasi pun diwajibkan untuk membentuk suatu *teamwork* yang solid. Kegunaan dari *teamwork* sendiri dirancang untuk memaksimalkan sinergi di antara bagian-bagian yang berbeda dalam organisasi (Erdem dan Ozen, 2003). Menurut Parker (2007) dengan adanya *teamwork* dalam organisasi juga dapat memberikan kesempatan bagi anggota organisasi tersebut untuk mencapai hasil yang luar biasa. Dengan adanya *teamwork* yang berkualitas, maka sebuah tim dapat memberikan keseimbangan di antara para anggotanya, yaitu dengan menciptakan suatu lingkungan di mana mereka tertarik untuk memberikan kontribusi dan partisipasi dalam rangka mengembangkan lingkungan kerja yang positif dan efektif. Penelitian-penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi dari kualitas *teamwork* yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kepuasan kerja (Griffin, Patterson, & West, 2001).

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan pihak manajemen Indonesia Mendidik (IM) serta dengan beberapa anggota organisasi IM, diperoleh keterangan bahwa kondisi kualitas koordinasi dalam *teamwork* di organisasi saat ini masih sebatas slogan yang belum benar-benar diterapkan dalam pekerjaan nyata. Mereka menganggap kualitas koordinasi *teamwork* telah terbentuk belum sampai kepada tahap saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Salah satu akibat dari kualitas koordinasi dalam *teamwork* yang rendah terlihat pada banyaknya program-program kerja yang belum dapat berjalan dengan efektif dan tepat waktu. Tim yang telah dibentuk untuk merealisasikan program kerja yang telah dibuat dianggap kurang solid dan bersifat individual.

Kurangnya koordinasi antar sesama anggota organisasi juga sering terjadi antar sesama tim



kerja. Hal ini berdampak pada penumpukan pencapaian target kerja program yang menjadi terbelengkal akibat dari kurangnya koordinasi *teamwork*. Keterlambatan distribusi barang pada saat program kerja juga menjadi imbas dari kurangnya koordinasi, bahkan kekosongan juga kerap terjadi pada saat pelaksanaan program kerja, dimana ada beberapa anggota yang memiliki beban kerja berlebih dan beberapa anggota lainnya hanya bekerja seadanya saja.

Kurangnya koordinasi membuat karakteristik tim dalam organisasi IM pun menjadi tidak efektif. Selain masalah penumpukan pencapaian target, komunikasi antar anggota juga kurang mengalir cepat ke semua pihak. Sehingga hal-hal penting kadang menjadi terabaikan. Koordinasi yang intens antar sesama anggota organisasi sangat penting karena dapat mengoptimalkan kualitas *teamwork*. Kualitas koordinasi *teamwork* dalam sebuah organisasi merupakan ujung tombak dalam mencapai tujuan dan sasaran bagi organisasi tersebut. Apabila kualitas koordinasi dalam *teamwork* anggota organisasi rendah maka akan sulit bagi organisasi untuk dapat mencapai target yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu penting bagi sebuah organisasi untuk selalu mengawasi kualitas koordinasi dalam *teamwork* agar tetap dalam keadaan baik.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Hoegl dan Gemuenden (2001) dimana mereka membuat sebuah konsep Kuesioner tentang kualitas *teamwork* yang efektif dengan istilah *teamwork quality* (TWQ) yang didasarkan pada kualitas interaksi di dalam tim yaitu dengan melihat seberapa baik kolaborasi dan interaksi yang terjadi di antara anggota tim. TWQ menggunakan enam aspek proses kolaborasi tim yaitu komunikasi, koordinasi, keseimbangan kontribusi anggota, dukungan, usaha, dan kohesi. Dari keenam aspek tersebut kemudian diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu aspek yang berkaitan dengan tugas (komunikasi, koordinasi dan keseimbangan terhadap kontribusi anggota) dan aspek interaksi sosial (dukungan, usaha dan kohesifitas tim).

Sesuai dengan isi kuesioner TWQ itu sendiri yang di dalamnya juga terdapat aspek koordinasi. Maka, peneliti melakukan pengujian dengan membagikan kuesioner tersebut kepada 30 responden penelitian. Dimana diperoleh skor yang mendukung hasil wawancara, yang menggambarkan bahwa aspek koordinasi itu sendiri menempati nilai skor terendah di antara enam aspek TWQ.

Berdasarkan rendahnya nilai skor koordinasi maka peneliti melakukan sebuah tindakan intervensi berupa pemberian *team building training*. *Team building training* ini sendiri di anggap efektif karena berisikan *games*, *role play* serta materi-materi yang membuat Anggota tim tidak hanya saling berbagi harapan untuk menyelesaikan tugas-tugas kelompok, namun juga akan berbagi Kepercayaan dan Dukungan satu sama lain serta menghormati perbedaan individu yang dapat berguna untuk membangun komunikasi yang baik antara anggota organisas, dan berdampak pada meningkatnya kualitas koordinasi itu sendiri.

Untuk itu, lewat pemberian intervensi *Team building training*, dapat menciptakan kualitas koordinasi yang bermutu antar rekan kerja sehingga berdampak pada meningkatnya efektifitas organisasi.

METODE

Pendekatan penelitian utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Goodwin (2005) menyatakan bahwa dalam pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dan diperlihatkan dalam bentuk angka. Sedangkan Kumar (1997) menyatakan bahwa pendekatan kuantitatif digunakan jika peneliti ingin mengkuantifikasikan variasi dalam sebuah fenomena, situasi, masalah, atau isu, jika informasi diperoleh dengan menggunakan variabel kuantitatif, dan jika analisis dilakukan untuk mengetahui besarnya variasi. Pada penelitian ini, pendekatan kuantitatif dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu kepercayaan terhadap rekan kerja terhadap kualitas *teamwork*. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif, terutama ketika menggali permasalahan yang terjadi diperusahaan. Kumar (1997) menyatakan bahwa sebuah studi diklasifikasikan sebagai studi kualitatif apabila tujuan utama studi tersebut adalah mendeskripsikan situasi, fenomena, masalah, atau kejadian. Pendekatan kualitatif bertujuan untuk mengembangkan pemahaman, membantu mengerti dan menginterpretasi apa yang ada dibalik peristiwa, yaitu latar belakang pemikiran manusia yang terlibat di dalamnya, serta bagaimana manusia meletakkan makna pada peristiwa yang terjadi (Poerwandari, 2005).

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksperimen. Menurut

Arboleda (1981) mendefinisikan eksperimen sebagai suatu penelitian yang dengan sengaja peneliti melakukan manipulasi terhadap satu atau lebih variabel dengan suatu cara tertentu sehingga berpengaruh pada satu atau lebih variabel lain yang di ukur. Selain itu, Gay (1981) menyatakan bahwa metode penelitian eksperimental merupakan satu-satunya metode penelitian yang dapat menguji secara benar hipotesis menyangkut hubungan kausal (sebab akibat). Dalam penelitian eksperimen dilakukan manipulasi paling sedikit satu variabel, mengontrol variabel lain yang relevan dan mengobservasi efek atau pengaruhnya terhadap satu atau lebih variabel terikat.

Dalam penelitian eksperimen, dibedakan pengertian antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Kelompok eksperimen adalah kelompok yang diberi perlakuan berupa variabel bebas, sedangkan kelompok kontrol adalah kelompok yang tidak diberi perlakuan apapun atau diberi perlakuan natural (Azwar, 2007). Berdasarkan pendapat beberapa ahli yang dinyatakan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa penelitian eksperimen adalah penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat dari satu atau lebih variabel terikat

Desain yang digunakan pada penelitian ini adalah *before and after studies design* atau *pre-test / post-test design*. Desain ini dapat mengukur perubahan dalam sebuah situasi, fenomena, masalah atau sikap dan tepat digunakan untuk mengukur efektivitas dari sebuah program (Kumar, 1996). Desain ini dapat digambarkan sebagai dua set observasi *cross sectional* pada populasi yang sama untuk mengetahui perubahan dalam sebuah fenomena atau variabel antara waktu yang berbeda. Jadi dalam desain ini dilakukan 2 kali pengukuran yaitu pengukuran di depan (*pretest*) sebelum adanya perlakuan dan setelah itu dilakukan pengukuran kembali (*posttest*). Perubahan dapat diukur dengan membandingkan perbedaan dalam sebuah fenomena atau variabel sebelum dan sesudah diberikan perlakuan. Pada penelitian ini, yang ingin dilihat adalah dampak dari Pelatihan *team building* terhadap perubahan kualitas *teamwork*.

Populasi penelitian ini adalah anggota organisasi IM, dari level direksi hingga staf. Sampel pada penelitian ini adalah 30 anggota organisasi yang berasal dari populasi keseluruhan tim Organisasi IM. Adapun teknik pengambilan sampelnya adalah *incidental sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan ketersediaan dan kebersediaan partisipan untuk menjadi responden (Guilford & Fruchter, 1978). Artinya, kuesioner diberikan kepada partisipan yang sesuai dengan karakteristik penelitian dan bersedia mengikuti penelitian ini.

Variabel terikat yang diukur dalam penelitian ini adalah Kualitas Koordinasi dalam *teamwork* yang meliputi komunikasi yang efektif dari ide-ide di antara anggota tim dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, pembelajaran dan Tim kerja yang efektif (Dwived, 2001; Shah & Breazeal , 2010).

Variabel bebas yang diukur dalam penelitian ini *Team building training*. *Team building training* adalah sebuah proses pembelajaran dengan pendekatan eksperimental yang bertujuan untuk meningkatkan fungsi internal kelompok seperti kerjasama di antara sesama anggota tim, meningkatkan kualitas komunikasi dan mengurangi konflik disfungsi (Kreitner dan Kinicki, 2008).

Teknik-teknik statistik / analisis data yang digunakan adalah: Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui *mean* dan frekuensi. Metode ini terutama digunakan untuk mengolah data demografis responden, dan Perhitungan t-test digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan *mean* yang signifikan antara dua kelompok.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 30 orang. Jumlah kuesioner yang disebarkan berjumlah 30 untuk semua anggota tim Indonesia Mendidik. Untuk kategori usia, terlihat bahwa responden paling banyak berada pada tingkat usia ≤ 25 tahun yaitu sebanyak 16 orang (53,3%), sedangkan untuk usia 26 - 35 tahun terdapat 13 orang (43,3%), dan pada usia 36 - 45 tahun hanya ada 1 orang (3,3%). Untuk kategori jenis kelamin, responden paling banyak adalah pria yang berjumlah 24 orang (80%), dan wanita berjumlah 6 orang (20%). Kategori lain yaitu departemen, terlihat bahwa responden paling banyak berada pada departemen pendidikan dan riset, operasional, kreatif, dan *fundraising* yaitu masing-masing departemen sebanyak 4 orang (13,3%), untuk departemen

kesehatan, kewirausahaan, media dan publikasi, dan keuangan masing-masing berjumlah 3 orang (10%), sedangkan eksekutif dan sekretaris masing-masing berjumlah 1 orang (3,3%). Terakhir, kategori tingkat pendidikan memperlihatkan bahwa responden paling banyak berada pada tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 21 orang (70%), S2 berjumlah 8 orang (26,7%), dan S3 hanya 1 orang (3,3%).

Berdasarkan data yang diperoleh melalui kuesioner kualitas *teamwork*, dibuat rekapitulasi mengenai dimensi yang menjadi faktor menurunnya kualitas *teamwork* di Organisasi IM melalui gambaran hasil skor *mean*.

Tabel 1. Gambaran nilai rata-rata tiap aspek Kualitas *Teamwork*

Aspek Kualitas <i>Teamwork</i>	Nilai Rata-rata
Komunikasi	3,23
Koordinasi	2,87
Keseimbangan	3,50
Dukungan	3,43
Usaha	3,77
Kohesi	3,73
Total	3,42

Tabel diatas menunjukkan rata-rata nilai *teamwork* pada Organisasi IM adalah 3,42. Hasil ini menunjukkan masih perlu ditingkatkannya nilai *teamwork*. Selain itu, dapat dilihat juga bahwa terdapat dimensi terendah dari *teamwork*, yaitu dimensi koordinasi dengan *mean* 2,87 Hasil ini menunjukkan bahwa dimensi koordinasi perlu ditingkatkan melalui pemberian intervensi dengan harapan variabel *teamwork* akan menjadi lebih efektif. Penelitian ini difokuskan untuk memberikan intervensi pada dimensi koordinasi.

1. Hasil dan Analisis Evaluasi Trainee Satisfaction Reactions

Pada tabel dibawah ini, dapat disimpulkan persepsi para peserta bahwa secara keseluruhan pelatihan yang berlangsung sudah sesuai dengan tujuan. Akan tetapi terdapat hal yang masih perlu menjadi bahan perbaikan untuk masa mendatang yaitu persepsi peserta terhadap waktu pelatihan yang dirasa kurang cukup. Pada item nomer 4 terlihat bahwa 56,7% persepsi peserta menyatakan bahwa kurang cukup waktu untuk mempelajari materi dalam pelatihan ini.

Tabel 2. Hasil Presentasi Evaluasi Pelatihan

No	PERNYATAAN	Sangat tidak sesuai	Kurang sesuai	Sesuai	Sangat sesuai
1	Saya mendapatkan pengetahuan dari pelatihan ini	0%	0%	67%	33%
2	Materi pelatihan ini mudah untuk saya mengerti	0%	6,7%	80%	13,3%
3	Cara penyampaian materi efektif untuk belajar	0%	0%	83,3%	16,7%
4	Ada cukup waktu untuk mempelajari materi dalam pelatihan ini	0%	56,7%	40%	3,3%
5	Saya merasa pelatih ingin kami untuk belajar	0%	13,3%	60%	26,7%
6	Saya merasa nyaman untuk menyampaikan pertanyaan pada pelatih	0%	0%	63,3%	36,7%

No	PERNYATAAN	Sangat tidak sesuai	Kurang sesuai	Sesuai	Sangat sesuai
7	Saya belajar banyak dari pelatihan ini	0%	10%	53,3%	36,7
8	Apa yang saya pelajari ini berguna dalam pekerjaan sehari-hari saya	0%	0%	86,7%	13,3%
9	Pelatih menyampaikan materi dengan baik	0%	0%	76,7%	23,3%
10	Pelatih memberikan contoh dan aplikasi dengan jelas	0%	0%	43,3%	56,7%
11	Pelatih membahas hasil dari setiap kegiatan secara menyeluruh dengan baik	0%	0%	53,3%	46,7%
12	Pelatih berinteraksi dengan peserta secara nyaman dan baik	0%	0%	60%	40%
13	Penggunaan alat bantu (slide cerita, alat bantu permainan, dll) secara proporsional baik	0%	6,7%	66,7%	26,7%
14	Materi sesuai dengan tujuan pelatihan	0%	0%	73,3%	26,7%
15	Contoh kegiatan dalam pelatihan sesuai dengan materi	0%	0%	76,7%	23,3%
16	Secara keseluruhan saya merasa puas dengan kualitas pelatih	0%	3,3%	76,7%	20%
17	Secara keseluruhan saya merasa puas dengan pelatihan ini	0%	6,7%	73,3%	20%

2. Skor Hasil Kuesioner Koordinasi dalam *Teamwork* Sebelum dan Sesudah Intervensi

Untuk mengukur serta mengetahui lebih jauh mengenai program intervensi *team building training* terhadap koordinasi dalam *teamwork*, maka setelah training dilakukan peserta diminta untuk mengisi kuesioner kualitas *teamwork* yang di dalamnya terdapat dimensi koordinasi. Perbedaan skor hasil kuesioner koordinasi dalam *teamwork* sebelum dan sesudah intervensi dapat dilihat di dalam tabel z score (dapat dilihat pada table dibawah ini).

Tabel 3. Independent Sample Test

		Standart		T	Df	Sig (2-tailed)
		Mean	Deviasi			
Koordinasi	Pretest	-0,826	0,496	-14.498	58	.000
	Posttest	0,826	0,379			

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa dari nilai t sebesar -14,498 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), menandakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor total dimensi koordinasi pada *teamwork* sebelum dan setelah pelaksanaan pelatihan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai mean skor total kualitas *teamwork* sesudah pelatihan ($mean = -0,826$) yang lebih besar saat sebelum pelatihan ($mean 0,826$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberian intervensi *team building training* berpengaruh terhadap koordinasi antar sesama anggota tim IM.

Koordinasi dalam sebuah *teamwork* adalah sebuah lem yang merekatkan tim itu sendiri. Untuk mencapai tujuan organisasi perlu adanya koordinasi karena koordinasi adalah salah satu prinsip

dari organisasi atau dengan perkataan lain sebagai jalan untuk mencapai suatu kondisi yang diinginkan. Tujuan organisasi yang telah ditetapkan adalah suatu kondisi yang telah disepakati oleh semua anggota organisasi. Dengan demikian tujuan organisasi dapat dicapai jika semua anggota organisasi yang mempunyai kesediaan untuk bekerjasama dan kegiatan mereka dapat dikoordinir dengan baik, agar tidak terjadi kesimpang siuran dan tumpang tindih atau kekosongan serta kehampaan tindakan dalam pekerjaan. Dengan kata lain prinsip yang harus menjadi landasan dari semua kerjasama adalah koordinasi.

Untuk mendukung koordinasi dalam sebuah *teamwork* maka kegiatan seperti *team Building training* diadakan. *Team building training* sendiri merupakan bentuk kerja sama dan koordinasi dalam suatu kelompok atau organisasi agar kelompok tersebut menjadi lebih solid, lebih bersatu, lebih saling menghargai saling mengisi serta saling menguatkan dan lebih produktif dalam menyelesaikan pekerjaan/tugas-tugas. Lewat *team building* anggota organisasi dapat belajar untuk meningkatkan kualitas interaksi, komunikasi, kebersamaan dan kerja sama sehingga dapat berdampak pada peningkatan kualitas koordinasi.

Hasil penelitian ini juga di dukung oleh *Expert Judgment* yaitu dosen yang berlatar belakang PIO, berdasarkan kelayakan konten validitas (kelayakan alat ukur) sebelum dilakukan proses pengambilan data.

PENUTUP

Kesimpulan : Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya, maka kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Pemberian intervensi berupa *team building training* efektif untuk meningkatkan kualitas koordinasi dalam *teamwork*.

Saran : Berdasarkan hasil penelitian, terdapat saran metodologis yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, yaitu peneliti hendaknya menggunakan pendekatan kualitatif seperti FGD atau wawancara terstruktur sehingga gambaran permasalahan maupun hasil intervensi yang diperoleh lebih mendalam dan menyeluruh

DAFTAR PUSTAKA

- Aiken, L.R. & Marnat, G.G. (2006). *Psychological testing and assessment* (12thed). Boston: Pearson Education Group, Inc.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed). New Jersey: Prentice Hall
- Buckley. R & Caple, J. (2009). *The theory and practice of training* (6thed). London: KoganBright. M & Amos, S.E (2014) The Relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *Journal of Industrial Psychology* . Volume 40, Issue 1, 2014
- Cummings, T.G & Worley, C.G (2009) *Organizational Development & Change*. Canada : South Western Cengage Learning. (diakses tanggal 1 juni 2016)
- David. Y (1995) Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology* . Volume 9, Issue 1, 1997 pp 73-96
- Griffin, M. A., Patterson M. B., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork:the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior* , 537-550; ProQuest.
- Goodwin, C.J. (2005). *Research in psychology: Methods and design* (4th ed). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Guilford, J.P. & Fruchter, B. (1978). *Fundamental statistic in psychology and education* (6th ed). Tokyo: McGraw-Hill.
- Hasibuan, M.S.P, 2006, Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah,Edisi Revisi, Bumi Aksara:Jakarta.
- Henderson, K.A. (2012). *Team Building, teamwork, group work, and camps*. ACA Briefing Papers Series.
- John C.M (2001). *The 17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your*

Team, Published in Nashville, Tennessee by Thomas Nelson, Inc., 2001. Book summary by Regine P. Azurin and Yvette Pantilla of bizsum.com

Hoegl, M., & Geumenden, H.G. (2005). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Journal of Organization Science* , Vol.12, No.4, pp.435-449; ProQuest.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior (8th ed)*. New York: The McGraw-Hill Companies.

Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluation training programs: The four levels*. SanFrancisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

Silberman, M. (2006). *Active Training (3rd ed): A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Fransisco: Preiffer

Journal of Industrial Psychology . 39, Issue 1, 2013

Williams, E. A., & Castro, S. L. (2010). The effect of teamwork on individual learning and perception of team performance: A comparison of face-to-face and online project setting. *Team Performance Management* , vol.16 No.3/4, pp.124-147; ProQuest.