

MENINGKATKAN SUSTAINABILITAS ORGANISASI NIRLABA DENGAN MODEL MANAJEMEN *DUAL CORE*

Abdul Haris Fitri Anto¹, Stanislaus Sugiyarta², Amri Hana Muhammad³

^{1,2,3}Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang
Email: abdul.haris@mail.unnes.ac.id

Abstrak. Organisasi nirlaba sebagai penggerak terbesar ke-3 perekonomian nasional, bukan tanpa masalah. Tim pengabdian menganalisis akar dari problem organisasi nirlaba: 1) Terbatasnya sumber finansial organisasi. 2) Manajemen organisasi yang tidak efektif. 3) Kurangnya keterampilan kewirausahaan. Penelitian ini bertujuan untuk membantu menanggulangi problem tersebut dan menjadikan organisasi nirlaba lebih sustainable menggunakan model manajemen “Dual-Core” yang merepresentasikan dua core (inti): core kewirausahaan, dan core perencanaan organisasi. Penelitian ini termasuk jenis research and development. Metode pengamatan pra-pelatihan dan paska-pelatihan, dengan alat bantu checklist dipergunakan untuk mengumpulkan data. Dua organisasi nirlaba menjadi organisasi mitra pengembangan ini. Berdasarkan program penelitian dan pengembangan tersebut, tim peneliti mendapatkan hasil bahwa kedua organisasi menunjukkan progres pada “core kewirausahaan” yang ditunjukkan dengan adanya berbagai aktivitas wirausaha dalam organisasi tersebut. Pada “core perencanaan organisasi”, kedua organisasi tersebut tampak belum merestrukturisasi manajemen dan belum menempatkan wirausaha sebagai divisi strategisnya. Hal itu akibat dari pengamatan paska-pelatihan yang dilakukan hanya satu bulan setelah pelatihan manajemen Dual-Core untuk organisasi nirlaba

Kata Kunci : Organisasi Nirlaba, Manajemen Dual-Core

PENDAHULUAN

Pemberdayaan, pengembangan, maupun inovasi selama ini lebih banyak dilakukan pada lembaga, organisasi, atau kelompok masyarakat yang bercorak *profit-oriented*. Hal itu penting untuk memberdayakan masyarakat dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi di berbagai sektor terkait. Selain lembaga profit, yang tidak kalah penting adalah keberadaan organisasi nirlaba (non-profit). Menurut Wardhana (2014) pemberdayaan organisasi

nirlaba adalah penting karena -selain menguatkan sektor yang digeluti, organisasi nirlaba juga signifikan dalam menggerakkan perekonomian. Hal itu dapat dilihat dari keragaman bidang organisasi nirlaba mulai dari keagamaan, kesenian, kesehatan, pendidikan, lingkungan alam, sosial, pertanian, dan lain sebagainya.

Terdapat beberapa karakteristik organisasi nirlaba. Salomon dan Anheier (dalam Wardhana, 2014) menyebutkan lima karakteristik organisasi nirlaba,

yaitu terorganisasi, privat, mengelola dirinya sendiri, tidak melakukan distribusi pendapatan kepada anggotanya, serta memiliki partisipasi yang bersifat sukarela. Allison & Kaye (2013) mencatat, pada umumnya organisasi nirlaba umumnya mengalami tiga problem. Pertama, sumber dana. Apabila organisasi nirlaba memiliki donatur yang kuat, hal ini tidak menjadi problem, namun apabila dana-dana donatur tidak menutup operasional lembaga, maka perlu mencari sumber keuangan lainnya. Kedua, problem sumber daya manusia. Utamanya, organisasi nirlaba memiliki sumberdaya manusia yang idealis, kompeten, dan loyal terhadap organisasi. Hal itu menjadi problem karena pada umumnya keanggotaan atau sumberdaya manusia yang tersedia didasarkan pada idealisme dan sukarela, bukan pada pendapatan yang diterima dari organisasi. Ketiga, pengelolaan keuangan. Hal ini menjadi problem terutama bila pengelolaan keuangan dilakukan dengan cara 'kekeluargaan' tanpa ada pertanggungjawaban.

Sektor nirlaba adalah sektor perekonomian terbesar ketiga setelah sektor pemerintah dan sektor swasta (*profit oriented*) (Wardhana, 2014). Organisasi-organisasi nirlaba sangat berpotensi meningkatkan perekonomian masyarakat maupun perekonomian nasional, maka dari itu pengabdian ini adalah salah satu upaya mengaktualisasikan potensi tersebut. Organisasi nirlaba di sekitar kota Semarang menjadi fokus tim pengabdian.

Tim pengabdian telah melakukan observasi dan wawancara awal dengan dua organisasi nirlaba di Semarang. Organisasi tersebut adalah Rumah Buku Sempul Semarang (RBSS) yang bergerak di bidang sosial dan pendidikan dan Komunitas Kalam

Kopi (KKK) yang menekuni dunia gerakan literasi. Kedua organisasi tersebut adalah mitra pengabdian ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan para pegiat RBSS dan Kalam Kopi, secara garis besar terdapat tiga masalah yang mengemuka. Pertama adalah sumber finansial yang terbatas. Seluruh sumber finansial kalam kopi dan RBSS berasal dari iuran dari para pegiatnya. Selain itu mereka tidak memiliki program atau kegiatan yang bersifat komersial. Sedangkan pada RBSS, telah memiliki program atau kegiatan yang bersifat komersial seperti persewaan buku perpustakaan. Namun, manajemen yang buruk menyebabkan program-program tersebut belum berjalan optimal. Pendapatan yang dihasilkan belum mampu menutup kebutuhan operasional lembaga. Jika hal itu terjadi, maka defisit kas ditutup menggunakan dana pribadi para anggotanya.

Problem kedua adalah kurangnya keterampilan para pegiat organisasi nirlaba dalam bidang pengelolaan keuangan, kewiraan, maupun pemasaran barang/jasa. Mayoritas latar belakang para pegiat organisasi nirlaba adalah aktivis sosial maupun pendidikan. Di satu sisi, kompetensi tersebut sangat relevan untuk menjalankan misi dari masing-masing organisasi nirlaba, namun di sisi lain, kompetensi tersebut tidak memberikan solusi kebutuhan finansial sebagai dasar operasional lembaga. Kondisi tersebut mengimplikasikan pentingnya keterampilan kewirausahaan ataupun pemasaran demi berjalannya organisasi, disamping tetap menjalankan idealisme organisasinya. Keterampilan wirausaha dan pemasaran akan mengoptimalkan program-program komersial agar mampu menutup kebutuhan finansial lembaga.

Problem manajerial menjadi program

ketiga yang teridentifikasi. Berdasarkan pengamatan tim, organisasi-organisasi nirlaba tersebut tidak memiliki manajemen yang tertata dengan baik. Dari kedua organisasi tersebut, hanya RBSS yang memiliki struktur organisasi cukup spesifik, sedangkan yang lain hanya membagi struktur sebagai ketua dan anggota. Lebih dari itu, secara umum organisasi nirlaba tersebut tidak menunjukkan *job description* yang jelas bagi setiap anggotanya. Akibatnya, tidak ada pembagian kerja yang jelas. Di satu sisi, terdapat anggota yang menanggung banyak beban kerja sedang anggota lain tidak. Hal-hal semacam itu terjadi berulang-ulang dan diterima sebagai 'kewajaran' sehingga berjalan tanpa perbaikan. Karena manajemen yang tidak tertata, banyak program atau kegiatan yang terlaksana namun tidak optimal.

Tim pengabdian melihat faktor manajemen dan faktor keterampilan wirausaha para pegiat organisasi nirlaba menjadi akar permasalahan. Inilah persoalan prioritas yang menjadi fokus pengabdian. Jika organisasi nirlaba memiliki manajemen yang spesifik seperti penataan struktur organisasi, *job description*, dan *job specification*, maka pencapaian visi dan misi organisasi akan lebih optimal. Namun, idealitas itu sulit untuk diwujudkan tanpa fundamen finansial yang stabil -apalagi jika sumber finansialnya terbatas. Maka dari itu, setiap organisasi nirlaba harus memiliki sumber daya manusia yang terampil dalam bidang kewirausahaan dan pemasaran. Hal itu penting untuk meningkatkan pendapatan dan memenuhi kebutuhan finansial organisasi dari program-program yang bersifat komersial.

Berdasarkan analisis situasi tersebut dapat disimpulkan bila suatu lembaga nirlaba dapat memenuhi kebutuhan finansialnya secara mandiri serta tetap

mampu mengaktualisasikan visi dan misi organisasinya, maka ia dapat disebut sebagai organisasi nirlaba yang *sustainable*. Inilah luaran yang diharapkan oleh tim pengabdian.

METODE

Program pengabdian ini menggunakan metode *research and development*. Tahap-tahapnya adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Tahap-tahap penelitian dan pengabdian

No.	TAHAP	KEGIATAN
1.	Planning	Melakukan problem assessment pada organisasi nirlaba. (pengamatan pra-pelatihan) Menentukan problem prioritas yang akan ditindaklanjuti sebagai program pengabdian: Problem finansial & Perencanaan organisasi
2.	Organizing	Mendesain pelatihan Manajemen Dual-Core bagi organisasi nirlaba: Core kewirausahaan & core perencanaan organisasi Mempersiapkan teknis pelatihan
3.	Actuating	Menyelenggarakan pelatihan "Inovasi Manajemen Organisasi Nirlaba Berbasis Model Manajemen Dual-Core untuk Meningkatkan Sustainability Organisasi Nirlaba di Kota Semarang"
4.	Evaluating	Melakukan residence visit untuk mengobservasi perkembangan organisasi mitra pengabdian (pengamatan paska-pelatihan) Menyusun hasil pelatihan Menyimpulkan hasil pelatihan Mengevaluasi desain pelatihan Menyusun revisi & saran



Gambar 1. Pelatihan Manajemen model Dual-Core untuk organisasi nirlaba

HASIL DAN PEMBAHASAN

Paparan hasil program penelitian ini menitikberatkan pada hasil pengamatan pra-pelatihan dan paska-pelatihan. Hasilnya, berbagai kemajuan organisasi nirlaba yang relevan dengan tujuan pengembangan diartikan sebagai adanya efek positif dari program

Hasil Pengamatan Pra-Pelatihan dan Paska Pelatihan pada Komunitas Kalam Kopi

Sebelum mengikuti pelatihan, berdasarkan hasil pengamatan pra-pelatihan, Komunitas Kalam Kopi (KKK) adalah profil organisasi nirlaba yang murni bergerak di bidang literasi. Beberapa kegiatan antara lain adalah diskusi rutin, perpustakaan, perpustakaan di jalan, dan penerbitan artikel.

Hasil pengamatan problem assessment menunjukkan, pada aspek pemasaran, KKK hanya menunjukkan nilai positif pada lokasi (*place*). Disamping itu, KKK memiliki lokasi/laman di dunia maya. Melalui kalamkopi.wordpress.com, aktivitas *online literacy* dilakukan. Point tersebut sangat positif karena itu karena mereka berkolaborasi di dekat kampus UNNES. Puluhan

ribu mahasiswa UNNES adalah potensi konsumen bagi KKK. Namun demikian, KKK tidak memiliki produk/jasa untuk dikomersialkan. Promosi secara *online* dan *offline* dilakukan untuk mencapai misi ideal mereka.

Hasil pengamatan pra-pelatihan pada aspek ke-2 (perencanaan organisasi) menunjukkan bahwa KKK memiliki manajemen yang sederhana: Ketua dan anggota. KKK tidak memiliki struktur organisasi yang detail. Begitupula, KKK tidak memiliki *job description* tertulis dan rinci dari setiap jabatan. Hal tersebut dapat diasumsikan karena para pegiat KKK adalah pribadi dengan karakter (*job specification*) yang sangat tepat dengan tugas mereka (mampu & mau), sehingga tidak diperlukan rincian *job description*. KKK terlibat aktif dalam pelatihan organisasi nirlaba sebagai peserta. Berbagai *business plan* telah disusun dan dipresentasikan. Dalam *business plan*-nya, KKK berencana untuk membuka warung kopi, jasa pembuatan buku, unit sablon kaos/baju.

Hasil pengamatan paska-pelatihan KKK menunjukkan adanya perubahan perilaku bila dibandingkan dengan hasil pra-pelatihan. Dilihat dari aspek kewirausahaan, pegiat KKK mulai mengeksekusi berbagai kegiatan yang bersifat komersial. Tim peneliti menemukan bahwa KKK mulai membuka unit sablon untuk membantu dana operasional organisasi. Namun demikian, progresivitas KKK dalam mengeksekusi *business plan* dan memasarkan produk/jasanya tidak diiringi oleh penataan organisasi yang lebih baik. Faktanya, KKK tetap menerapkan struktur/skema organisasi yang sederhana untuk: ketua dan anggota.

Secara keseluruhan, progres eksekusi *business plan* -walaupun belum bisa sepenuhnya menutup operasional organisasi, adalah langkah yang sangat perlu diapresiasi.

Namun, eksekusi tersebut akan lebih optimal bila kewirausahaan menjadi salah satu rencana strategis organisasi dengan penataan yang matang.



Gambar 2. Usaha Sablon KKK



Gambar 3. Perpustakaan KKK

Hasil Pengamatan Pra-Pelatihan dan Paska Pelatihan pada Rumah Buku Simpul Semarang

Berdasarkan pengamatan pra-pelatihan, RBSS adalah organisasi nirlaba yang fokus pada misi sosial dan pendidikan. Namun demikian, RBSS telah memiliki kesadaran akan pentingnya kekuatan finansial untuk mendukung operasional lembaga. Sejak semula RBSS telah memiliki unit perpustakaan dan unit penjualan buku. Namun kedua unit tersebut belum dikelola secara optimal.

Promosi perpustakaan dan penjualan buku juga telah dilakukan secara online. RBSS memiliki website sendiri simpulsemarang.org dan media sosial di facebook, twitter, dan

instagram. Namun, intensitas promosi buku dan update produk terlihat jarang dilakukan pada media-media tersebut. Disamping itu, produk/jasa RBSS terkesan monoton karena hanya berupa peminjaman & pembelian buku. Problem lain adalah lokasi RBSS. Walaupun menempati lokasi strategis dekat dengan kampus UNNES, namun kondisi bangunannya lebih mirip kos-kosan daripada sebagai *outlet* toko buku, perpustakaan. Terlebih, banner “Rumah Buku Simpul Semarang” tertutup oleh ranting-ranting pohon di depan bangunan. Tim peneliti melihat hal tersebut sebagai point negatif dari sudut pandang teori pemasaran.

Keterlibatan RBSS dalam pelatihan “inovasi manajemen organisasi nirlaba berbasis model manajemen dual-core untuk meningkatkan sustainabilitas organisasi nirlaba di kota semarang” menginspirasi para pegiat RBSS untuk menggiatkan *business plan* dan penataan organisasi yang lebih baik. Dalam penggiatan *business plan*, RBSS berencana untuk lebih bisa mengorganisir perpustakaan dengan lebih baik, menjual buku dengan *scope* konsumen yang lebih luas, menjual *merchandise* seperti t-shirt dan gantungan kunci. Disamping itu mereka akan mengoptimalkan penjualan secara online memanfaatkan website dan media sosialnya.

Pengamatan paska pelatihan memperlihatkan progress pada RBSS. Dalam hal *business plan*, RBSS menyediakan produk/jasa yang lebih variatif. Antara lain adalah manajemen perpustakaan yang telah ditata dengan lebih baik. Toko buku yang terlihat lebih ‘agresif’ dalam memasarkan produknya secara online terutama melalui facebook. Dan pengadaan *merchandise* terutama kaos. Kerjasama konsinyasi buku dengan penerbit seperti Prenada, Yayasan Obor Indonesia, dan beberapa penerbit lainnya telah dilakukan untuk menyediakan

stok buku yang lebih banyak dan variatif sebagaimana kebutuhan konsumen.

RBSS dalam hal penataan organisasi, sampai dengan laporan ini dikumpulkan telah menampakkan perubahan berarti, namun belum bersifat final. Dalam arti, RBSS telah merestrukturisasi organisasinya dan telah menempatkan divisi kewirausahaan dalam tata kelebagaannya. Namun penataan tersebut tanpa perincian *job description* yang detail. *Job description* masih dipahami dan dilaksanakan secara 'normatif'. Namun, RBSS beruntung karena memiliki staff yang cocok untuk mengampu tugas-tugas kewirausahaan tersebut.



Gambar 4. Outlet buku RBSS



Gambar 5: Perpustakaan RBSS



Gambar 6. Kaos merchandise RBSS



Gambar 7. Gantungan kunci merchandise RBSS

Secara umum, RBSS menampakkan progres yang berarti pada eksekusi *bussiness plan*. Namun, perencanaan dan penataan organisasi untuk mendukung aktivitas kewirausahaan dirasa belum optimal. Hal tersebut dapat dimaklumi karena proses restrukturisasi organisasi bukanlah aktivitas yang dapat selesai seketika waktu.

Pembahasan

Berdasarkan paparan hasil penelitian di atas, maka pembahasan dapat dikembangkan pada point-point terkait organisasi nirlaba, antara lain: Kekuatan dan kelemahan model manajeme dual-core dalam meningkatkan kemandirian organisasi nirlaba, serta faktor-faktor yang mempengaruhi model pengembangan ini.

Bertolak dari hasil pelatihan “Inovasi manajemen organisasi nirlaba berbasis model manajemen dual-core untuk meningkatkan sustainability organisasi nirlaba di kota semarang”, maka dapat digambarkan kekuatan dan kelemahan model manajemen Dual-Core untuk mengembangkan kemandirian organisasi nirlaba. Stimulasi dari pelatihan dalam bentuk *bussiness plan* terbukti mempengaruhi perilaku para pegiat organisasi nirlaba untuk menguatkan kegiatan kewirausahaan. Pada Komunitas Kalam Kopi, kegiatan kewirausahaan tersebut terlihat dari usaha t-shirt sablon. Sedangkan *bussiness plan* untuk mendirikan penerbitan, juga mendirikan kafe belum dapat direalisasikan karena masih terkendala biaya. Realissi *bussiness plan* tersebut lebih tampak pada Rumah Buku Simpul Semarang. Sejauh ini, mereka telah berkonsinyasi dengan berbagai penerbit untuk menambah variasi judul buku yang dijual. Selain itu, kegiatan untuk menjual cinderamata (t-shirt dan gantungan kunci) juga telah mulai dijalankan. Para pegiat RBSS juga

tampak aktif mempromosikan buku-buku mereka secara online baik melalui website simpulsemarang.org maupun di laman facebook. Kegiatan-kegiatan di atas dapat diartikan sebagai efek dari program ini.

Tidak semua *bussiness plan* organisasi nirlaba terealisasi -setidaknya sejauh ini. KKK belum merealisasikan *bussiness plan* penerbitan buku dan kafe, sedangkan RBSS terlihat lama tidak melakukan peremajaan (update) koleksi buku-buku diperpustakaannya. *Bussiness plan*, jika dilihat dari skalanya besa-kecil, maka dapat dilihat bahwa yang telah terealisasi adalah *bussiness plan* berskala kecil (konsinyasi, sablon, t-shirt, gantungan kunci). Sedangkan *bussiness plan* yang berskala besar seperti badan penerbitan, kafe, update koleksi perpustakaan, belum dapat direalisasikan karena kondisi finansial yang belum memungkinkan. Jika, sisi finansial organisasi semakin baik dengan adanya kegiatan wirausaha skala kecil tersebut, sangat mungkin *bussiness plan* berskala besar juga dapat direalisasikan dikemudian hari.

Progress organisasi nirlaba dalam berwirausaha menunjukkan bahwa program ini berhasil menstimulasi para pegiat organisasi nirlaba untuk mewujudkan organisasi yang mandiri dan sustainable. Namun, karena pengamatan paska pelatihan yang dilakukan hanya terpaut satu bulan paska pelaksanaan pelatihan, hal ini menyebabkan peneliti tidak dapat mengamati dan melaporkan hasil pelatihan dalam jangka panjang.

“Core” kewirausahaan adalah core pertama untuk manajemen Dual-Core. Core kedua adalah core manajemen organisasi nirlaba. Berdasarkan hasil pengamatan pada kedua organiasi nirlaba, peneliti mendapati tidak ada perubahan berarti dalam restrukturisasi orgnanisasi nirlaba. KKK tetap dengan struktur organisasi yang

sangat longgar dimana hanya terdiri dari ketua dan anggota. Sedikit restrukturisasi tampak pada RBSS. Setelah pelatihan, RBSS menempatkan divisi kewirausahaan diantara divisi lain. Mereka juga memiliki pegiat yang mengurus divisi kewirausahaan. Namun, divisi tersebut belum memiliki *job description* dan *job specification* yang rinci. Staff yang mengurus divisi wirausaha diketahui juga mengurus divisi lain. Fakta tersebut mengimplikasikan bahwa core perencanaan organisasi tidak diterima oleh organisasi nirlaba.

Tim pengabdian menganalisa, jika organisasi nirlaba menerima ide manajemen Dual-Core, maka keengganan dalam merestrukturisasi organisasi dapat disebabkan oleh dua hal. Pertama, proses restrukturisasi organisasi bukanlah hal yang mudah atau dapat dilakukan dalam waktu singkat. Penambahan divisi kewirausahaan bukan sekedar menambahkannya dalam struktur organisasi, hal itu mungkin saja bertentangan dengan visi, misi, maupun agenda-agenda strategis yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga penambahan divisi dalam struktur organisasi memerlukan mekanisme-mekanisme tertentu sebelum ia benar-benar sah diakui sebagai bagian strategis suatu organisasi.

Kedua, faktor yang menyebabkan lambannya proses restrukturisasi adalah keterbatasan sumber daya manusia. Issue SDM pada organisasi nirlaba cukup spesifik dan berbeda dengan organisasi yang profit oriented. Pada organisasi profit, masyarakat awam yang memenuhi syarat administratif dapat melamar. Mereka yang diterima kerja akan mendapatkan imbalan sebagaimana disepakati pada kontrak. Hal itu berbeda dengan tata SDM dalam organisasi nirlaba. Terutama dalam rekrutmen, penambahan SDM bukanlah didasarkan mencari penghasilan dari organisasi,

namun, bagaimana para anggotanya dapat menghidupi organisasi. Pada titik inilah issue keterbatasan jumlah SDM pada organisasi nirlaba adalah hal yang sering terjadi. Solusi dari kondisi tersebut agaknya telah dilakukan oleh RBSS, yaitu menempatkan pegiat yang ada sebagai staff divisi kewirausahaan walaupun dia double job dengan divisi lain.

Pembahasan akan pelaksanaan program inovasi manajemen *Dual-Core* untuk meningkatkan sustainabilitas organisasi nirlaba di kota Semarang, sampai pada hasil dimana program ini dinilai cukup berhasil dalam menstimulasi kegiatan kewirausahaan. Namun, memerlukan inovasi lebih jauh untuk dapat mengatasi issue SDM pada organisasi nirlaba dan melakukan perencanaan organisasi secara lebih baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan rangkaian kegiatan program “Inovasi manajemen organisasi nirlaba berbasis model manajemen *Dual-Core* untuk meningkatkan sustainabilitas organisasi nirlaba di kota Semarang”, mulai dari pengamatan pra-pelatihan, penyelenggaraan pelatihan, hingga pengamatan paska pelatihan, maka dapat disimpulkan bahwa program ini cukup berhasil pada core kewirausahaan, namun belum menunjukkan hasil pada core perencanaan organisasi. Beberapa faktor turut mempengaruhi hasil program ini.

Beberapa rekomendasi dapat peneliti ajukan, antaranya: 1) Bagi para peneliti, yang berminat mengembangkan program kemandirian untuk organisasi nirlaba, disarankan untuk memberikan sejumlah modal usaha kepada organisasi mitra. Hal tersebut membantu mereka untuk mengakselerasikan program-program kewirausahaannya. begitupula bagi para pegiat organisasi nirlaba perlu

menghitung modal untuk menjalankan program komersialnya. 2) Issue SDM dalam organisasi nirlaba perlu mendapat perhatian serius terutama terkait dengan jumlah SDM, perencanaan SDM, pengembangan SDM, hingga rekrutmen SDM. Ketersediaan SDM yang sesuai dengan kerja wirausaha memiliki dampak nyata terhadap realisasinya. 3) Sistem evaluasi program pengembangan ini hanya berlangsung satu bulan setelah program dilaksanakan sehingga tim pengembang tidak dapat melaporkan progres jangka panjang dari program ini. Peneliti menyarankan pada funder maupun pengembang lain untuk menyiapkan waktu lebih panjang dalam mengevaluasi program. Secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa pelatihan manajemen Dual-Core masih membutuhkan penyempurnaan desain

DAFTAR PUSTAKA

- Allison, M. dan Kaye, J. 2004. *Perencanaan Strategi*. Jakarta : Yayasan Obor Indonesia.
- Alma, B. 2005. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta
- Assauri, S. 2004. *Manajemen Produksi dan Operasi*. FEUI. Jakarta.
- Daft, R. L. 1978. A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *The Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210. doi:10.2307/255754
- Flippo, E. B. 1994. *Manajemen Personalia: Edisi Keenam, Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. 2000. *Manajemen Pemasaran. Jilid 2*. Jakarta. Bumi Aksara
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Swastha, B., 2005. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty,. Yogyakarta.
- Tjiptono, F. 2008. *Strategi Pemasaran*. Edisi ke 3. Yogyakarta: Andi
- Wardhana, A. 2014. *Sistem Pengendalian Manajemen Pada Organisasi Nirlaba*. makalah. Tidak dipublikasikan. Universitas Gadjah Mada

