



JIMT:
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com [+62 811 7404 455](tel:+628117404455)

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i5>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Tidak Semua Organisasi adalah Bisnis: Reposisi Manajemen sebagai Ilmu Tata Kelola Etis, Proporsional, dan Berbasis Manfaat Lintas Sektor

Lilis Karnita Soleha¹, Eggy Aryabhazda Suwandi²

¹Program Studi Manajemen, Universitas Teknologi Digital, Bandung, Indonesia,
liliskarnita@digitechuniversity.ac.id

²Program Studi Manajemen, Universitas Teknologi Digital, Bandung, Indonesia,
eggy.aryabhazda@widyatama.ac.id

Corresponding Author: liliskarnita@digitechuniversity.ac.id¹

Abstract: *Management is often narrowly understood as a business discipline, although not all organizations are business entities. Governments, educational institutions, hospitals, mosques, pesantren, foundations, food programs, social organizations, financial communities, and environmental institutions operate under mandates that differ from commercial firms. This article aims to reposition management as an ethical, proportional, accountable, and benefit-based governance discipline across sectors. This study employs a conceptual paper design through a narrative literature review and critical reflection on management, public value governance, public service management, nonprofit governance, mosque governance, patient safety governance, school meals governance, higher education as public good, and responsible management education literature. The findings indicate that reducing non-business organizations to profit-rent logic may lead to service commercialization, mission drift, unequal access, moral hazard, conflicts of interest, weak accountability, and declining public trust. Conversely, management as a governance discipline enables organizations to be managed according to their mandates, values, resources, risks, stakeholders, and expected benefits. This article proposes Proportional Benefit-Based Management (PBBM) as a conceptual framework for understanding cross-sector organizations in a fair, contextual, and responsible manner. The contribution of this article lies in strengthening management science as an applicative-integrative discipline that goes beyond business, while offering directions for management education to develop ethical, strategic, and public-benefit-oriented management graduates.*

Keyword: *management, governance, non-business organizations, public value, PBBM, cross-sector organizations*

Abstrak: Manajemen kerap dipahami secara sempit sebagai ilmu bisnis, padahal tidak semua organisasi merupakan entitas bisnis. Pemerintah, lembaga pendidikan, rumah sakit, masjid, pesantren, yayasan, program pangan, organisasi sosial, komunitas keuangan, dan lembaga lingkungan memiliki mandat yang berbeda dari perusahaan komersial. Artikel ini bertujuan mereposisi manajemen sebagai ilmu tata kelola organisasi lintas sektor yang etis, proporsional, akuntabel, dan berbasis manfaat. Kajian ini menggunakan desain artikel konseptual melalui

pendekatan *narrative literature review* dan refleksi kritis terhadap literatur manajemen, *public value governance*, *public service management*, *nonprofit governance*, *mosque governance*, *patient safety governance*, *school meals governance*, *higher education as public good*, dan *responsible management education*. Hasil kajian menunjukkan bahwa reduksi organisasi non-bisnis ke dalam logika profit-rente berpotensi melahirkan komersialisasi layanan, penyimpangan mandat, ketimpangan akses, moral hazard, konflik kepentingan, lemahnya akuntabilitas, dan turunnya kepercayaan publik. Sebaliknya, manajemen sebagai ilmu tata kelola mampu menempatkan organisasi sesuai mandat, nilai, sumber daya, risiko, pemangku kepentingan, dan manfaat yang harus dihasilkan. Artikel ini menawarkan konsep Manajemen Proporsional Berbasis Manfaat (MPBM) sebagai kerangka konseptual untuk membaca organisasi lintas sektor secara adil, kontekstual, dan bertanggung jawab. Kontribusi artikel ini terletak pada penguatan identitas ilmu manajemen sebagai disiplin aplikatif-integratif yang melampaui batas bisnis, sekaligus memberi arah bagi pendidikan manajemen agar menghasilkan lulusan yang mampu mengelola organisasi secara etis, strategis, dan berorientasi pada manfaat publik.

Kata Kunci: manajemen, tata kelola, organisasi non-bisnis, *public value*, MPBM, lintas sektor

PENDAHULUAN

Manajemen sering dipahami secara sempit sebagai ilmu untuk menjalankan bisnis. Dalam percakapan umum, istilah manajemen kerap dilekatkan pada perusahaan, pasar, laba, strategi korporasi, pemasaran, investasi, efisiensi, dan persaingan. Kesan tersebut dapat dimengerti karena dalam perkembangan modern, manajemen banyak tampil melalui praktik perusahaan, sekolah bisnis, korporasi, dan kewirausahaan. Namun, pemahaman semacam ini menjadi problematis apabila manajemen direduksi hanya sebagai instrumen bisnis atau alat pencapaian keuntungan finansial. Secara konseptual, manajemen memiliki cakupan yang lebih luas karena berhubungan dengan cara organisasi diarahkan, dipimpin, dikoordinasikan, dikendalikan, dan dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan bertanggung jawab (Fayol, 1949; Drucker, 1974; Mintzberg, 1973).

Objek utama manajemen bukanlah bisnis, melainkan organisasi. Bisnis merupakan salah satu bentuk organisasi, tetapi organisasi tidak selalu berbentuk bisnis. Pemerintah, lembaga pendidikan, rumah sakit, masjid, pesantren, yayasan, koperasi, komunitas keuangan, organisasi sosial, lembaga lingkungan, dan program pangan publik memiliki mandat yang berbeda dari perusahaan komersial. Barnard (1938) memandang organisasi sebagai sistem kerja sama yang membutuhkan tujuan bersama, komunikasi, dan kesediaan berkontribusi. Dengan demikian, manajemen tidak hanya berbicara tentang bagaimana perusahaan memperoleh keuntungan, tetapi juga bagaimana berbagai organisasi mengelola manusia, sumber daya, sistem, keputusan, risiko, nilai, dan tujuan agar tetap berjalan sesuai mandatnya.

Problem muncul ketika organisasi non-bisnis diperlakukan dengan logika bisnis murni. Dalam pemerintahan, mentalitas profit-rente dapat mengubah kewenangan publik menjadi instrumen transaksi. Dalam pendidikan, komersialisasi berlebihan dapat membuat peserta didik diperlakukan semata sebagai konsumen. Dalam layanan kesehatan, orientasi margin yang dominan dapat menggeser pasien dari subjek yang harus diselamatkan menjadi sumber pemasukan. Dalam program gizi publik, tekanan keuntungan dapat mengancam mutu bahan, kebersihan, keamanan pangan, dan perlindungan anak. Dalam pengelolaan masjid, dana umat, aset, fasilitas, dan kepercayaan jamaah dapat kehilangan orientasi amanah apabila dipandang sekadar sebagai sumber pendapatan.

Dengan demikian, masalah utama bukan terletak pada keberadaan bisnis. Bisnis tetap sah, penting, dan diperlukan dalam perekonomian. Perusahaan boleh mengejar keuntungan selama dilakukan secara etis, legal, produktif, dan bertanggung jawab. Perspektif *stakeholder* bahkan

menegaskan bahwa organisasi bisnis tidak hanya bertanggung jawab kepada pemilik modal, tetapi juga kepada pelanggan, pekerja, pemasok, masyarakat, lingkungan, dan pihak lain yang terdampak oleh keputusan organisasi (Freeman, 1984). Yang perlu dikritisi adalah ketika seluruh organisasi dipaksa masuk ke dalam satu logika tunggal bernama profit. Profit dalam bisnis dapat menjadi indikator keberlanjutan usaha apabila diperoleh melalui penciptaan nilai, sedangkan profit-rente muncul ketika kewenangan, dana publik, amanah sosial, atau kepercayaan masyarakat digunakan untuk kepentingan sempit yang tidak sesuai dengan mandat organisasi.

Literatur mutakhir tentang *public services as commodities* menegaskan bahwa layanan publik tidak dapat sepenuhnya diperlakukan sebagai komoditas pasar karena bekerja dalam kerangka mandat kebijakan, kebutuhan sosial, target penerima layanan, akuntabilitas, dan keadilan akses (Spicker, 2024; Gray et al., 2024). Literatur *public value governance* juga menekankan bahwa keberhasilan organisasi publik dan sosial tidak hanya diukur dari efisiensi, tetapi juga dari nilai publik, legitimasi, kolaborasi, akuntabilitas, dan dampak sosial (Moore, 1995; Thabit et al., 2025). Dalam organisasi non-profit, tata kelola menjadi semakin penting karena lembaga semacam ini mengelola dana sosial, kepercayaan publik, dan mandat pelayanan yang tidak dapat dinilai semata-mata dengan ukuran keuntungan finansial (Alregab, 2026; Putra et al., 2024).

Kebutuhan tata kelola serupa tampak pada berbagai sektor. Kajian *mosque governance* menunjukkan pentingnya transparansi, akuntabilitas, manajemen keuangan, pengelolaan aset, dan orientasi pelayanan masjid karena tujuan utamanya bukan profit (Pahlevi et al., 2025; Tufani, 2024; Ekaviana et al., 2025). Dalam pendidikan tinggi, diskursus *higher education as public good* menegaskan bahwa pendidikan tidak dapat dilepaskan dari nilai publik, akses, pembentukan manusia, dan kontribusi sosial (Marginson, 2025; Kwok, 2025). Dalam layanan kesehatan, *patient safety governance* menempatkan keselamatan pasien, pembelajaran sistemik, akuntabilitas, dan mutu layanan sebagai mandat utama organisasi kesehatan (Hibbert et al., 2023). Sementara itu, program makan sekolah dan program gizi publik membutuhkan tata kelola lintas sektor yang memperhatikan mutu gizi, keamanan pangan, rantai pasok, biaya, dan perlindungan penerima manfaat (Alderman et al., 2024; Marnia et al., 2024; Surendra et al., 2026).

Kesenjangan konseptual muncul karena literatur-literatur tersebut umumnya berkembang dalam ruang kajiannya masing-masing. Kajian *public value governance* banyak membahas pemerintahan dan pelayanan publik; *nonprofit governance* berfokus pada organisasi sosial dan lembaga nirlaba; *mosque governance* menyoroti akuntabilitas masjid; *higher education as public good* membahas risiko komersialisasi pendidikan; *patient safety governance* menekankan tata kelola keselamatan pasien; sedangkan *responsible management education* banyak bergerak dalam konteks sekolah bisnis dan pendidikan manajemen bertanggung jawab (Azmat et al., 2023; Eustachio et al., 2024; United Nations Principles for Responsible Management Education, 2024). Namun, belum banyak kajian yang menyatukan diskursus tersebut untuk mereposisi manajemen sebagai disiplin tata kelola lintas sektor yang melampaui batas bisnis.

Di sinilah artikel ini mengambil posisi. Artikel ini tidak bermaksud menolak bisnis, melainkan menolak penyempitan manajemen menjadi sekadar ilmu bisnis. Artikel ini juga tidak menempatkan organisasi non-bisnis sebagai organisasi yang cukup berjalan dengan niat baik tanpa sistem. Sebaliknya, artikel ini menegaskan bahwa organisasi non-bisnis justru membutuhkan manajemen yang lebih etis, transparan, akuntabel, dan proporsional karena banyak di antaranya mengelola amanah publik, dana sosial, keselamatan manusia, pendidikan, kesehatan, lingkungan, kepercayaan umat, dan masa depan masyarakat.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan menjawab tiga pertanyaan konseptual. Pertama, mengapa manajemen tidak dapat direduksi menjadi ilmu bisnis semata? Kedua, risiko apa yang muncul ketika organisasi non-bisnis dikelola dengan logika profit-

rente? Ketiga, bagaimana manajemen dapat direposisi sebagai ilmu tata kelola etis, proporsional, dan berbasis manfaat lintas sektor?

Kontribusi utama artikel ini adalah menawarkan konsep Manajemen Proporsional Berbasis Manfaat (MPBM), yaitu pendekatan tata kelola yang menempatkan setiap organisasi sesuai mandat, nilai, sumber daya, risiko, pemangku kepentingan, akuntabilitas, keberlanjutan, dan dampak sosialnya. Konsep MPBM dalam artikel ini merupakan konstruksi konseptual penulis yang dirumuskan melalui sintesis literatur dan refleksi kritis terhadap kebutuhan tata kelola organisasi lintas sektor. Secara teoretis, artikel ini memperkuat identitas ilmu manajemen sebagai disiplin aplikatif-integratif yang melampaui batas bisnis. Secara praktis, artikel ini menawarkan kerangka berpikir bagi pengelola organisasi lintas sektor agar tidak menyamakan seluruh organisasi dengan ukuran profit. Secara pedagogis, artikel ini memberi arah bagi pendidikan manajemen agar tidak hanya mencetak lulusan yang mampu mengelola bisnis, tetapi juga insan manajemen yang mampu mengelola organisasi secara etis, adil, akuntabel, dan berorientasi manfaat.

Tabel 1. Literature Gap dan Novelty Artikel

Klaster Literatur	Temuan Utama Literatur Terkini	Keterbatasan Literatur	Posisi Novelty Artikel Ini
Komodifikasi layanan publik	Layanan publik tidak dapat sepenuhnya diperlakukan sebagai komoditas karena memiliki mandat, target penerima, dan kriteria pelayanan yang berbeda dari pasar (Spicker, 2024; Gray et al., 2024).	Kajian masih dominan pada sektor publik formal dan belum banyak diperluas ke pendidikan, masjid, pesantren, program gizi, komunitas keuangan, dan organisasi sosial.	Artikel ini memperluas kritik komodifikasi ke organisasi lintas sektor dan menawarkan MPBM sebagai kerangka alternatif.
<i>Public value governance</i>	Nilai publik melibatkan kolaborasi multi-aktor, legitimasi, akuntabilitas, partisipasi, dan dampak sosial (Moore, 1995; Thabit et al., 2025).	Literatur <i>public value</i> lebih banyak membahas pemerintahan dan belum banyak diposisikan sebagai dasar reposisi ilmu manajemen lintas sektor.	Artikel ini menempatkan <i>public value</i> sebagai fondasi reposisi manajemen sebagai ilmu tata kelola lintas sektor.
<i>Nonprofit governance</i>	Organisasi non-profit membutuhkan transparansi, akuntabilitas, pengawasan, <i>stewardship</i> , dan tata kelola keuangan yang bertanggung jawab (Alregab, 2026; Putra et al., 2024).	Kajian nonprofit sering terpisah dari diskursus pendidikan manajemen dan belum ditarik menjadi argumen bahwa organisasi non-bisnis membutuhkan manajemen profesional.	Artikel ini menunjukkan bahwa organisasi non-bisnis bukan organisasi tanpa manajemen, melainkan membutuhkan tata kelola yang etis dan proporsional.
<i>Mosque governance</i>	Masjid membutuhkan manajemen keuangan, transparansi, akuntabilitas, pengelolaan aset, dan orientasi pelayanan karena tujuan utamanya bukan profit (Pahlevi et al., 2025; Tufani, 2024; Ekaviana et al., 2025).	Kajian masjid masih banyak berfokus pada akuntansi dan transparansi, belum ditempatkan sebagai bukti bahwa manajemen melampaui bisnis.	Artikel ini menjadikan masjid sebagai ilustrasi organisasi berbasis amanah yang membutuhkan manajemen profesional.

Klaster Literatur	Temuan Utama Literatur Terkini	Keterbatasan Literatur	Posisi Novelty Artikel Ini
<i>Higher education as public good</i>	Pendidikan tinggi merupakan <i>public/common good</i> dan berisiko mengalami komersialisasi ketika dikendalikan oleh logika pasar berlebihan (Marginson, 2025; Kwok, 2025).	Belum banyak kajian yang menghubungkan komersialisasi pendidikan dengan reposisi rumpun ilmu manajemen.	Artikel ini menegaskan bahwa pendidikan membutuhkan manajemen berbasis mutu, akses, karakter, dan nilai publik.
<i>Patient safety governance</i>	Rumah sakit membutuhkan <i>governance</i> , pembelajaran sistemik, akuntabilitas, mutu layanan, dan keselamatan pasien sebagai mandat utama (Hibbert et al., 2023).	Kajian kesehatan sering berdiri sendiri dan belum banyak diintegrasikan ke argumentasi manajemen sebagai ilmu tata kelola universal.	Artikel ini menempatkan rumah sakit sebagai bukti bahwa keberhasilan organisasi tidak selalu diukur dari profit.
<i>School meals / MBG</i>	Program makan sekolah memerlukan bukti ilmiah, tata kelola, koordinasi lintas sektor, biaya, mutu gizi, <i>food safety</i> , dan pengawasan rantai pasok (Alderman et al., 2024; Marnia et al., 2024; Surendra et al., 2026).	Kajian MBG/SPPG masih berkembang dan belum banyak dibaca sebagai problem manajemen lintas sektor.	Artikel ini menempatkan SPPG/MBG sebagai contoh bahwa program publik tidak boleh dikelola sebagai bisnis katering biasa.
<i>Responsible management education</i>	Pendidikan manajemen perlu memperkuat etika, keberlanjutan, tanggung jawab sosial, dampak, dan pembentukan pemimpin bertanggung jawab (Azmat et al., 2023; Eustachio et al., 2024; United Nations Principles for Responsible Management Education, 2024).	Kajian masih banyak berada dalam konteks <i>business school</i> dan belum secara eksplisit membela manajemen sebagai ilmu organisasi lintas sektor.	Artikel ini mengusulkan pendidikan manajemen berbasis etika, <i>public value</i> , <i>scholar-practitioner</i> , <i>governance</i> , dan orientasi lintas sektor.
<i>Community-based financial management</i>	Literasi keuangan, kepercayaan, digitalisasi, dan pemberdayaan komunitas dapat menjadi basis pengelolaan organisasi keuangan berbasis anggota (Tempo, 2017; Soleha & Suwandi, 2024).	Kajian komunitas keuangan sering dipisahkan dari teori manajemen organisasi dan belum banyak dibaca sebagai praktik manajemen kepercayaan dan pemberdayaan sosial.	Artikel ini memasukkan komunitas keuangan berbasis emas/GMI sebagai ilustrasi bagaimana manajemen mengubah kepercayaan menjadi sistem dan komunitas menjadi organisasi.

Sumber: Sintesis penulis dari literatur 2023–2026.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain artikel konseptual (*conceptual paper*) dengan pendekatan *narrative literature review* dan refleksi kritis. Desain ini dipilih karena tujuan utama kajian bukan menguji hipotesis secara statistik, melainkan membangun argumentasi teoretis, menyusun sintesis konseptual, dan menawarkan kerangka pemikiran baru mengenai reposisi manajemen sebagai ilmu tata kelola lintas sektor. Artikel konseptual berperan penting dalam pengembangan ilmu karena memungkinkan peneliti mengintegrasikan gagasan, memperjelas konsep, membangun proposisi teoretis, dan menawarkan cara pandang baru terhadap fenomena

yang belum sepenuhnya dijelaskan oleh riset empiris sebelumnya (Gilson & Goldberg, 2015; Jaakkola, 2020).

Pendekatan *narrative literature review* digunakan karena artikel ini tidak bertujuan melakukan pemetaan literatur secara sistematis penuh seperti *systematic literature review*, melainkan menyusun pembacaan konseptual yang selektif, argumentatif, dan relevan dengan fokus kajian. Dalam penelitian konseptual, *literature review* tidak hanya berfungsi sebagai rangkuman sumber, tetapi juga sebagai dasar untuk menemukan celah pengetahuan, membangun keterhubungan antar-konsep, dan merumuskan kontribusi teoretis baru (Webster & Watson, 2002; Torraco, 2005; Snyder, 2019).

Unit analisis dalam artikel ini adalah konsep organisasi lintas sektor, mandat organisasi, risiko reduksi logika profit-rente, serta kebutuhan tata kelola etis-proporsional. Artikel ini tidak menempatkan satu lembaga tertentu sebagai studi kasus tunggal, tetapi membaca berbagai bentuk organisasi sebagai medan konseptual untuk memahami keluasan ilmu manajemen. Organisasi bisnis, pemerintahan, pendidikan, kesehatan, masjid, pesantren, program gizi, komunitas keuangan, organisasi sosial, dan lingkungan diposisikan sebagai konteks pembacaan untuk menunjukkan bahwa setiap organisasi memiliki mandat, risiko, dan indikator keberhasilan yang berbeda.

Data konseptual diperoleh dari tiga kelompok sumber. Pertama, literatur klasik dan kontemporer mengenai manajemen, teori organisasi, *stakeholder theory*, *public value governance*, *public service management*, *nonprofit governance*, *mosque governance*, manajemen pendidikan, manajemen kesehatan, *school meals governance*, dan *responsible management education*. Kedua, fenomena empiris yang terdokumentasi secara publik, seperti pengelolaan masjid, tata kelola pendidikan tinggi, kebijakan publik, program makanan bergizi, serta komunitas keuangan berbasis emas. Fenomena tersebut digunakan sebagai ilustrasi konseptual, bukan sebagai data studi kasus mendalam. Ketiga, artikel ini memanfaatkan refleksi *scholar-practitioner* dari pengalaman penulis dalam dunia akademik, komunitas, entrepreneurship, dan pengelolaan organisasi. Refleksi semacam ini relevan untuk mempertemukan teori dan praktik, selama tetap dikendalikan oleh argumentasi akademik dan sumber yang dapat diverifikasi (Alvesson & Sköldbberg, 2018; Cunliffe, 2016).

Penelusuran literatur dilakukan secara purposif berdasarkan relevansi substantif terhadap fokus artikel. Literatur dipilih bukan semata-mata karena kedekatan kata kunci, tetapi karena kontribusinya dalam membangun argumentasi bahwa manajemen merupakan disiplin lintas sektor yang tidak dapat direduksi menjadi ilmu bisnis. Kata kunci yang digunakan meliputi *management as a discipline*, *organization theory*, *public value governance*, *public service management*, *nonprofit governance*, *mosque governance*, *higher education as public good*, *patient safety governance*, *school meals governance*, *responsible management education*, *stakeholder management*, *ethical governance*, dan *cross-sector governance*.

Analisis dilakukan melalui teknik sintesis konseptual-kritis. Sintesis konseptual digunakan untuk menghubungkan berbagai literatur yang selama ini berkembang dalam ruang kajian masing-masing, seperti manajemen klasik, *public value*, governance organisasi non-profit, tata kelola masjid, keselamatan pasien, pendidikan tinggi sebagai *public good*, program makan sekolah, dan pendidikan manajemen bertanggung jawab. Pendekatan kritis digunakan untuk membaca risiko ketika organisasi non-bisnis dipaksa tunduk pada logika profit-rente. Dengan demikian, analisis tidak berhenti pada pemaparan literatur, tetapi diarahkan untuk membangun kerangka konseptual baru.

Tahapan analisis dilakukan melalui enam langkah: mengidentifikasi konsep dasar manajemen sebagai ilmu pengelolaan organisasi; membedakan bisnis sebagai konteks penerapan manajemen dan manajemen sebagai disiplin yang lebih luas; memetakan risiko reduksi logika profit pada organisasi non-bisnis; menyintesis literatur *public value* dan governance lintas sektor; merumuskan konsep Manajemen Proporsional Berbasis Manfaat

(MPBM); serta menyusun implikasi teoretis, praktis, dan pedagogis bagi pengembangan ilmu serta pendidikan manajemen.

Untuk menjaga keabsahan argumentasi, artikel ini menggunakan triangulasi sumber konseptual, perbandingan lintas sektor, reflektivitas penulis, dan konsistensi argumentasi. Triangulasi dilakukan dengan memadukan literatur klasik manajemen, literatur governance kontemporer, dan fenomena publik yang relevan. Perbandingan lintas sektor digunakan untuk membaca organisasi bisnis, publik, sosial, keagamaan, pendidikan, kesehatan, pangan, dan komunitas dalam satu kerangka analitis. Reflektivitas digunakan untuk memastikan bahwa pengalaman *scholar-practitioner* memperkaya pembacaan, tetapi tidak menggantikan bukti akademik. Konsistensi argumentasi dijaga agar konsep MPBM benar-benar diturunkan dari sintesis literatur, bukan sekadar klaim normatif.

Sebagai artikel konseptual, penelitian ini memiliki batasan. Artikel ini tidak melakukan survei, wawancara, eksperimen, atau pengujian statistik sehingga hasil kajian tidak dimaksudkan untuk menghasilkan generalisasi empiris berbasis angka. Fenomena organisasi yang digunakan diposisikan sebagai ilustrasi konseptual. Penelitian lanjutan dapat menguji MPBM melalui studi kasus, survei, *mixed methods*, atau pengembangan instrumen pengukuran pada organisasi publik, pendidikan, kesehatan, masjid, pesantren, program pangan, komunitas keuangan, dan organisasi bisnis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bahaya Reduksi Organisasi ke dalam Logika Profit-Rente

Logika bisnis pada dasarnya tidak keliru. Dalam organisasi bisnis, profit diperlukan agar perusahaan dapat bertahan, membayar tenaga kerja, menjaga arus kas, berinovasi, memperluas pasar, dan menciptakan nilai ekonomi. Dalam perspektif manajemen strategis, keberlanjutan bisnis tidak dapat dilepaskan dari kemampuan menciptakan nilai, mengelola sumber daya, serta menjaga hubungan dengan pemangku kepentingan (Drucker, 1974; Freeman, 1984). Karena itu, profit dapat menjadi indikator kesehatan organisasi bisnis selama diperoleh melalui cara yang etis, legal, produktif, dan bertanggung jawab.

Persoalan muncul ketika logika profit dipaksakan kepada organisasi yang mandat utamanya bukan keuntungan finansial. Pemerintah, sekolah, rumah sakit, masjid, pesantren, yayasan, dan program pangan publik tidak didirikan untuk memaksimalkan laba. Pemerintah memiliki mandat pelayanan dan keadilan publik; pendidikan memiliki mandat pembentukan manusia dan ilmu; rumah sakit memiliki mandat keselamatan pasien; masjid memiliki mandat ibadah dan pelayanan umat; sedangkan program makanan bergizi memiliki mandat perlindungan anak dan peningkatan kualitas gizi.

Reduksi organisasi non-bisnis ke dalam logika profit-rente dapat melahirkan penyimpangan tata kelola. Kewenangan publik dapat bergeser menjadi instrumen transaksi; pendidikan dapat berubah menjadi komoditas; pasien dapat dipandang sebagai sumber pendapatan; dana umat dapat kehilangan orientasi amanah; dan program pangan publik dapat terjebak pada tekanan margin yang mengancam mutu bahan, kebersihan, serta keamanan pangan. Kritik terhadap komodifikasi layanan publik menunjukkan bahwa layanan publik tidak dapat diperlakukan sepenuhnya sebagai komoditas pasar karena memiliki mandat kebijakan, sasaran penerima, akuntabilitas, dan keadilan akses yang berbeda dari transaksi bisnis (Spicker, 2024; Gray et al., 2024).

Dengan demikian, yang perlu dikritisi bukan keberadaan bisnis, melainkan ketidaksesuaian antara mandat organisasi dan logika pengelolaannya. Profit dalam bisnis dapat sah apabila lahir dari penciptaan nilai dan tata kelola yang baik. Sebaliknya, profit-rente muncul ketika kewenangan, dana publik, amanah sosial, atau kepercayaan masyarakat digunakan untuk kepentingan sempit yang tidak sejalan dengan mandat organisasi.

MPBM sebagai Kerangka Alternatif

Berdasarkan sintesis konseptual, artikel ini menawarkan Manajemen Proporsional Berbasis Manfaat (MPBM) sebagai kerangka alternatif untuk membaca organisasi lintas sektor. MPBM dibangun dari kebutuhan untuk menempatkan organisasi sesuai mandatnya, bukan menyeragamkan seluruh organisasi dengan ukuran profit. Setiap organisasi memiliki tujuan, nilai, risiko, sumber daya, pemangku kepentingan, dan indikator keberhasilan yang berbeda.

MPBM dapat didefinisikan sebagai pendekatan tata kelola organisasi yang menempatkan setiap keputusan manajerial berdasarkan keseimbangan antara mandat organisasi, nilai kelembagaan, sumber daya, risiko, kepentingan pemangku kepentingan, akuntabilitas, keberlanjutan, dan manfaat yang ingin dihasilkan. Secara teoretis, MPBM menggabungkan fondasi manajemen klasik tentang fungsi pengelolaan organisasi (Fayol, 1949; Drucker, 1974), perspektif *stakeholder* mengenai tanggung jawab organisasi terhadap pihak yang terdampak (Freeman, 1984), serta gagasan *public value governance* yang menekankan nilai publik, legitimasi, kolaborasi, dan akuntabilitas (Moore, 1995; Thabit et al., 2025).

MPBM tidak menolak bisnis. Dalam organisasi bisnis, MPBM menegaskan bahwa keuntungan harus dicapai secara etis, produktif, dan berkelanjutan. Namun, MPBM menolak ketika logika profit dipaksakan pada organisasi non-bisnis seperti pemerintah, pendidikan, rumah sakit, masjid, pesantren, yayasan, dan program sosial. Dengan kata lain, MPBM bukan konsep anti-profit, melainkan konsep yang menolak profitisasi yang tidak proporsional.

Tabel 2. Prinsip Dasar Manajemen Proporsional Berbasis Manfaat

Prinsip	Makna Konseptual	Implikasi Manajerial
Mandat	Setiap organisasi memiliki tujuan dasar yang harus dijaga.	Ukuran keberhasilan harus disesuaikan dengan mandat organisasi.
Proporsionalitas	Keputusan harus sesuai dengan karakter organisasi, kapasitas sumber daya, risiko, dan dampak sosial.	Tidak semua sektor dapat diukur dengan ukuran profit.
Manfaat	Organisasi harus menghasilkan nilai nyata bagi pemangku kepentingan.	Pelayanan, mutu, keselamatan, kepercayaan, dan kemaslahatan menjadi indikator penting.
Keadilan	Sumber daya, layanan, anggaran, dan akses tidak boleh hanya menguntungkan kelompok tertentu.	Distribusi manfaat perlu transparan, inklusif, dan tidak diskriminatif.
Akuntabilitas	Keputusan, dana, aset, program, dan dampak harus dapat dipertanggungjawabkan.	Dibutuhkan laporan, audit, SOP, pengawasan, evaluasi, dan mekanisme koreksi.
Keberlanjutan	Keputusan organisasi harus mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap manusia, lingkungan, reputasi, dan legitimasi sosial.	Keuntungan jangka pendek tidak boleh merusak masa depan organisasi dan masyarakat.
Etika	Tata kelola harus menghormati nilai moral, hukum, amanah, dan tanggung jawab sosial.	Efisiensi tidak boleh mengorbankan keselamatan, martabat manusia, mutu, dan kepentingan publik.

Sumber: Sintesis penulis dari Fayol (1949), Drucker (1974), Freeman (1984), Moore (1995), Spicker (2024), dan Thabit et al. (2025).

MPBM menolak dua ekstrem sekaligus. Pertama, pembisnisasi seluruh sektor yang membuat organisasi non-bisnis kehilangan mandatnya. Kedua, romantisme sosial tanpa tata kelola, yaitu anggapan bahwa organisasi sosial, keagamaan, atau pendidikan cukup berjalan dengan niat baik tanpa sistem. Padahal niat baik tanpa manajemen dapat melahirkan inefisiensi, kekacauan, lemahnya akuntabilitas, bahkan penyalahgunaan amanah. Karena itu, MPBM menempatkan manajemen sebagai ilmu yang menjaga keseimbangan antara tujuan, nilai, risiko, sistem, dan manfaat.

Ilustrasi Lintas Sektor

Dalam pemerintahan, MPBM menegaskan bahwa jabatan publik bukan ruang bisnis, melainkan amanah manajerial. Pemerintah mengelola kewenangan, anggaran, regulasi, ruang, lingkungan, risiko, dan kepentingan masyarakat. Jika dijalankan dengan logika profit-rente, kewenangan publik dapat berubah menjadi komoditas. Sebaliknya, manajemen publik yang sehat menempatkan kebijakan dalam prinsip pelayanan, keadilan, akuntabilitas, dan keberlanjutan. Literatur *new public service* dan *new public governance* menegaskan bahwa tata kelola publik harus berorientasi pada warga, kolaborasi, akuntabilitas, dan penciptaan nilai publik, bukan sekadar efisiensi administratif (Denhardt & Denhardt, 2015; Osborne, 2010; Andhika, 2025).

Dalam konteks Jawa Barat, pengalaman Dedi Mulyadi dapat dibaca sebagai ilustrasi hubungan antara pendidikan Magister Manajemen dan kebutuhan tata kelola publik. Zonaliterasi mencatat bahwa Dedi Mulyadi, mantan Bupati Purwakarta dan anggota DPR RI, merupakan salah satu lulusan S2 Universitas Widyatama. Ia menyatakan bahwa Universitas Widyatama dipilih karena sedang tumbuh dengan berbagai prestasi dan dinilai mampu melahirkan sumber daya manusia bermutu. Ia juga menegaskan bahwa motivasinya memilih Magister Manajemen berkaitan dengan banyaknya problem pengelolaan yang perlu diperbaiki, mulai dari pengelolaan politik, fungsi kemasyarakatan, komunikasi publik, hingga bidang tugas legislatif seperti pertanian, peternakan, perikanan, lingkungan, dan kehutanan (Zonaliterasi, 2021). Dalam kerangka MPBM, ilustrasi ini menunjukkan bahwa jabatan publik membutuhkan kemampuan manajerial untuk mengelola kewenangan, kebijakan, sumber daya, komunikasi, dan manfaat publik secara akuntabel.

Dalam pendidikan, MPBM menegaskan bahwa mutu tidak selalu identik dengan biaya mahal. Pendidikan membutuhkan biaya, fasilitas, teknologi, dan tenaga pendidik, tetapi tujuan utamanya adalah pembentukan manusia, ilmu, karakter, dan kompetensi. Literatur tentang pendidikan tinggi sebagai *public good* menunjukkan bahwa pendidikan tidak dapat sepenuhnya tunduk pada logika pasar karena memiliki fungsi publik, sosial, dan peradaban (Marginson, 2025; Kwok, 2025). Dengan demikian, pendidikan yang dikelola secara proporsional menempatkan biaya, kurikulum, SDM, budaya akademik, reputasi, dan penjaminan mutu sebagai instrumen untuk mencapai mandat pendidikan.

Dalam konteks pendidikan tinggi swasta di Bandung Raya, Universitas Widyatama dapat dibaca sebagai ilustrasi bahwa mutu akademik tidak semata ditentukan oleh besarnya biaya atau sumber pendanaan, melainkan oleh tata kelola institusi, konsistensi penjaminan mutu, relevansi kurikulum, layanan akademik, dan kepercayaan publik. Program Studi Magister Manajemen Universitas Widyatama memperoleh akreditasi “Unggul” berdasarkan SK LAMEMBA No. 2726/DE/A.5/AR.10/VIII/2025, berlaku hingga 20 Agustus 2030. Laman resmi Widyatama juga menunjukkan adanya skema pembayaran pendidikan yang dapat diangsur bulanan, termasuk untuk Program Magister Manajemen. Dalam kerangka MPBM, hal ini memperlihatkan bahwa kualitas pendidikan tinggi dapat dibangun melalui manajemen mutu, efisiensi yang sehat, dan desain layanan akademik yang proporsional, bukan semata melalui komersialisasi biaya pendidikan.

Kekhasan lain yang relevan adalah orientasi tugas akhir berbasis *business plan* pada Program Magister Manajemen, khususnya dalam konsentrasi entrepreneurship. Dokumentasi repositori Widyatama menunjukkan adanya berbagai karya akhir mahasiswa Magister Manajemen dalam bentuk perencanaan bisnis. Hal ini menandakan bahwa pendidikan manajemen tidak hanya diarahkan pada kajian teoretis, tetapi juga pada kemampuan merancang organisasi, model bisnis, strategi pasar, operasi, keuangan, risiko, dan keberlanjutan usaha. Dalam perspektif MPBM, *business plan* tidak sekadar melatih mahasiswa mengejar profit, tetapi juga membangun kemampuan tata kelola organisasi secara utuh.

Dalam kesehatan, MPBM menempatkan keselamatan pasien sebagai mandat utama rumah sakit. Rumah sakit membutuhkan keberlanjutan finansial, tetapi tidak boleh

mengorbankan mutu dan etika layanan. Jika dikelola semata dengan logika profit, pasien berisiko diposisikan sebagai sumber pendapatan. Kajian *patient safety governance* menegaskan bahwa organisasi kesehatan harus membangun sistem pembelajaran, akuntabilitas, dan pengendalian risiko agar keselamatan pasien tetap menjadi pusat tata kelola (Hibbert et al., 2023).

Dalam program makanan bergizi seperti SPPG/MBG, MPBM menolak pembacaan program publik sebagai bisnis catering biasa. Program pangan publik menyangkut hak anak, kesehatan masyarakat, mutu bahan baku, keamanan pangan, rantai pasok, kebersihan dapur, distribusi, dan pengawasan. Jika dikelola dengan orientasi margin berlebihan, risiko yang muncul bukan hanya inefisiensi, tetapi juga penurunan mutu gizi dan ancaman kesehatan penerima manfaat. Kajian program makan sekolah menunjukkan bahwa program semacam ini memiliki dimensi pendidikan, gizi, perlindungan sosial, biaya, dan sistem pangan yang membutuhkan tata kelola lintas sektor (Alderman et al., 2024). Dalam konteks Indonesia, kebijakan makanan bergizi juga membutuhkan analisis kelembagaan, koordinasi, dan mitigasi risiko keamanan pangan (Marnia et al., 2024; Surendra et al., 2026).

Dalam pengelolaan masjid, MPBM menempatkan dana, aset, relawan, fasilitas, dan kepercayaan umat sebagai amanah yang harus dikembalikan menjadi pelayanan. Masjid bukan bisnis, tetapi membutuhkan manajemen yang kuat. Masjid yang hanya mengumpulkan dana tanpa transparansi, pemeliharaan fasilitas, dan program sosial berisiko kehilangan legitimasi. Sebaliknya, masjid yang dikelola dengan amanah dapat menjadi pusat ibadah, pendidikan, pelayanan musafir, pemberdayaan sosial, dan distribusi manfaat. Kajian *mosque governance* menunjukkan bahwa transparansi keuangan, akuntabilitas, pengelolaan aset, pelayanan jamaah, dan kontribusi sosial merupakan unsur penting dalam membangun kinerja serta kepercayaan publik terhadap masjid (Pahlevi et al., 2025; Tufani, 2024; Ekaviana et al., 2025).

Dalam komunitas keuangan, pengalaman komunitas arisan emas/GMI memperlihatkan bahwa manajemen bekerja melalui kepercayaan, literasi, jaringan, dan pemberdayaan. Tempo melaporkan bahwa komunitas arisan emas terbentuk pada 2013 dan digagas oleh Lilis Karnita Soleha bersama beberapa rekannya sesama penabung emas; pada 2017, komunitas tersebut telah berkembang menjadi 461 kelompok arisan di Bandung (Tempo, 2017). Perkembangan berikutnya menunjukkan bahwa GMI Club memiliki ribuan anggota, dan dokumentasi akun resmi GMI Club pada 2026 menampilkan capaian 27.738 member. Fenomena ini dapat dibaca sebagai *community-driven innovation*: gagasan komunitas tumbuh dari kepercayaan personal, kemudian berkembang menjadi sistem yang lebih formal melalui pengorganisasian, digitalisasi, layanan, dan manajemen komunitas. Penelitian Soleha dan Suwandi (2024) tentang aplikasi GMI Member juga memperlihatkan bahwa digitalisasi layanan dapat mendukung pemasaran, akses informasi, dan pengelolaan anggota dalam ekosistem logam mulia.

Sintesis Pembahasan

Pembahasan lintas sektor di atas menunjukkan bahwa manajemen memiliki cakupan yang lebih luas daripada bisnis. Pemerintah, pendidikan, rumah sakit, SPPG/MBG, masjid, pesantren, komunitas keuangan, lingkungan, dan bisnis sama-sama membutuhkan manajemen. Namun, kebutuhan manajemen pada masing-masing sektor tidak boleh disamakan secara mekanis karena setiap sektor memiliki mandat, risiko, pemangku kepentingan, sumber daya, nilai, dan indikator keberhasilan yang berbeda.

Dalam organisasi bisnis, manajemen menjaga agar profit dicapai melalui penciptaan nilai, bukan eksploitasi. Dalam pemerintahan, manajemen menjaga agar kewenangan tidak berubah menjadi rente. Dalam pendidikan, manajemen menjaga agar biaya tidak mengalahkan misi pembentukan manusia. Dalam rumah sakit, manajemen menjaga agar efisiensi tidak mengorbankan keselamatan pasien. Dalam SPPG/MBG, manajemen menjaga agar distribusi makanan tidak mengorbankan mutu dan keamanan pangan. Dalam masjid, manajemen menjaga agar dana umat tidak berubah menjadi komoditas. Dalam komunitas keuangan, manajemen

menjaga agar kepercayaan tidak disalahgunakan dan literasi dapat tumbuh menjadi pemberdayaan.

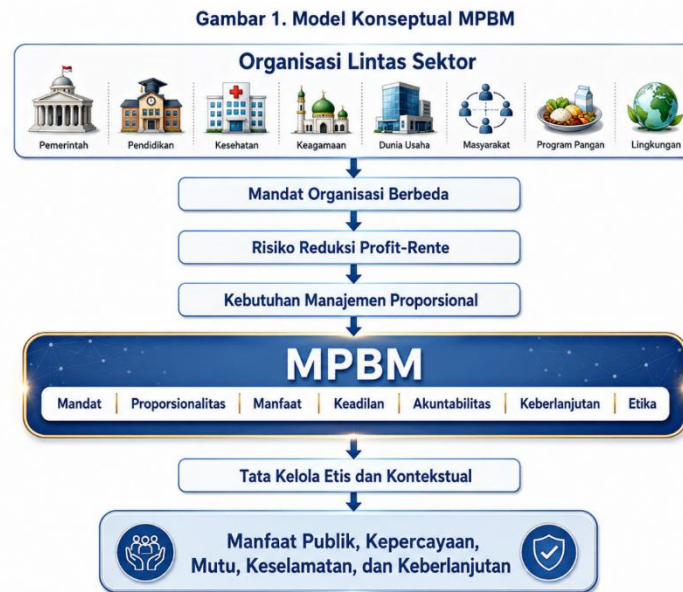
Dengan demikian, MPBM menyatukan tiga kesadaran utama. Pertama, kesadaran mandat, yaitu setiap organisasi harus memahami alasan keberadaannya. Kedua, kesadaran risiko, yaitu setiap organisasi harus mengenali potensi penyimpangan apabila dikelola dengan logika yang tidak sesuai. Ketiga, kesadaran manfaat, yaitu setiap organisasi harus mengukur keberhasilan berdasarkan manfaat yang sesuai dengan mandatnya. Tiga kesadaran ini menempatkan manajemen bukan sebagai alat untuk membisniskan semua sektor, melainkan sebagai ilmu untuk menjaga agar setiap organisasi tetap setia pada tujuan, nilai, dan tanggung jawab sosialnya.

Model Konseptual MPBM

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, artikel ini mengusulkan Manajemen Proporsional Berbasis Manfaat (MPBM) sebagai model konseptual untuk membaca dan mengelola organisasi lintas sektor secara lebih tepat. Model ini dibangun dari premis bahwa setiap organisasi memiliki mandat, nilai, risiko, sumber daya, pemangku kepentingan, dan ukuran keberhasilan yang berbeda. Karena itu, organisasi tidak dapat dikelola dengan satu logika tunggal berbasis profit. Dalam perspektif manajemen klasik, organisasi membutuhkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian agar tujuan dapat dicapai secara efektif (Fayol, 1949). Namun, dalam konteks kontemporer, efektivitas perlu dilengkapi dengan legitimasi, akuntabilitas, nilai publik, dan tanggung jawab terhadap pemangku kepentingan (Freeman, 1984; Moore, 1995; Thabit et al., 2025).

Model MPBM berangkat dari kritik terhadap reduksi organisasi ke dalam logika bisnis murni. Dalam organisasi bisnis, profit dapat menjadi indikator yang sah karena perusahaan membutuhkan keuntungan untuk bertahan, berinovasi, membayar tenaga kerja, serta menciptakan nilai ekonomi. Akan tetapi, ketika logika profit dipaksakan kepada organisasi yang mandat utamanya bukan profit, muncul risiko penyimpangan tujuan atau *mission drift*. Pemerintah dapat bergeser menjadi arena rente, pendidikan menjadi komoditas, rumah sakit kehilangan orientasi keselamatan pasien, masjid dipandang sebagai sumber pendapatan, program gizi menjadi proyek margin, dan yayasan kehilangan mandat sosialnya. Kritik terhadap komodifikasi layanan publik menegaskan bahwa layanan publik memiliki mandat, sasaran penerima, dan tanggung jawab sosial yang tidak dapat disamakan dengan transaksi pasar (Spicker, 2024; Gray et al., 2024).

Secara konseptual, MPBM terdiri atas tujuh komponen utama: organisasi lintas sektor, mandat organisasi, risiko reduksi profit-rente, kebutuhan manajemen proporsional, prinsip MPBM, tata kelola etis-kontekstual, serta manfaat publik dan keberlanjutan. Ketujuh komponen tersebut menunjukkan bahwa manajemen bukan sekadar alat untuk mencapai target, melainkan mekanisme untuk menjaga agar organisasi tetap setia pada mandatnya. Dalam organisasi publik, hal ini berkaitan dengan penciptaan nilai publik dan akuntabilitas (Moore, 1995; Denhardt & Denhardt, 2015). Dalam organisasi non-profit dan keagamaan, hal ini berkaitan dengan *stewardship*, transparansi, amanah, dan kepercayaan sosial (Alregab, 2026; Pahlevi et al., 2025; Tufani, 2024). Dalam pendidikan manajemen, hal ini sejalan dengan gagasan *responsible management education* yang menekankan etika, keberlanjutan, dan tanggung jawab sosial (Azmat et al., 2023; Eustachio et al., 2024).



Gambar 1. Model Konseptual MPBM

Keterangan gambar:

Model MPBM menjelaskan bahwa setiap organisasi memiliki mandat berbeda sehingga tidak dapat dikelola dengan ukuran profit secara seragam. Manajemen bekerja sebagai mekanisme tata kelola yang menyeimbangkan mandat, risiko, nilai, sumber daya, pemangku kepentingan, akuntabilitas, dan manfaat. Dengan demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari pendapatan, tetapi dari kemampuan menjalankan mandat secara etis, proporsional, akuntabel, berkelanjutan, dan memberi manfaat.

Tabel 3. Matriks Penerapan MPBM Lintas Sektor

Sektor	Mandat Utama	Risiko Reduksi Profit-Rente	Bentuk Manajemen yang Dibutuhkan	Indikator Keberhasilan
Bisnis	Profit etis, penciptaan nilai ekonomi, keberlanjutan usaha.	Eksplorasi pekerja, manipulasi pasar, pengabaian mutu, orientasi margin berlebihan.	Manajemen strategis, keuangan, pemasaran, operasi, SDM, risiko, inovasi, dan kepatuhan.	Profit sehat, kepuasan pelanggan, kepatuhan hukum, dan reputasi.
Pemerintah	Pelayanan publik, keadilan, perlindungan masyarakat, dan tata kelola sumber daya publik.	Rente, KKN, komersialisasi izin, proyekisasi kebijakan, penyalahgunaan kewenangan.	Manajemen publik, risk governance, policy management, asset dan stakeholder management.	Pelayanan adil, transparansi, manfaat publik, kepercayaan warga, dan kebijakan berbasis dampak.
Pendidikan	Pembentukan manusia, ilmu, karakter, kompetensi, dan budaya akademik.	Komersialisasi siswa/mahasiswa, biaya tidak proporsional, branding tanpa substansi.	Manajemen pendidikan, penjaminan mutu, kurikulum, akademik, budaya organisasi, dan layanan mahasiswa.	Mutu lulusan, akses pendidikan, reputasi akademik, karakter peserta didik, dan kontribusi sosial.
Rumah sakit	Keselamatan pasien, mutu layanan, akses kesehatan, dan etika medis.	Pasien menjadi sumber profit, tindakan tidak proporsional, obat dan layanan terlalu mahal.	Manajemen kesehatan, <i>patient safety</i> , <i>clinical governance</i> , mutu layanan, dan manajemen risiko.	Keselamatan pasien, mutu klinis, akses layanan, kepatuhan standar, dan kepercayaan masyarakat.
Masjid	Ibadah, amanah dana umat, pelayanan jamaah.	Dana umat menjadi komoditas, fasilitas	Manajemen amanah, keuangan masjid, aset,	Transparansi dana, fasilitas terawat,

Sektor	Mandat Utama	Risiko Reduksi Profit-Rente	Bentuk Manajemen yang Dibutuhkan	Indikator Keberhasilan
	pendidikan keagamaan, dan manfaat sosial.	tidak terawat, transparansi rendah.	relawan, program sosial, dan pelayanan jamaah.	kenyamanan jamaah, dan program sosial berjalan.
SPPG/MBG	Pemenuhan gizi, keamanan pangan anak, dan pemerataan manfaat.	Mutu bahan ditekan demi margin, porsi dikurangi, kebersihan lemah, risiko keracunan pangan.	Manajemen operasi, mutu, risiko, rantai pasok, keamanan pangan, SDM dapur, dan logistik.	Keamanan pangan, kandungan gizi, ketepatan distribusi, kebersihan, dan minim insiden kesehatan.
Komunitas keuangan	Literasi aset, pemberdayaan ekonomi, kepercayaan sosial, dan disiplin menabung.	Skema finansial tanpa transparansi, penyalahgunaan <i>trust</i> , promosi berlebihan.	Manajemen komunitas, <i>trust management</i> , literasi keuangan, edukasi risiko, dan digitalisasi layanan.	Literasi meningkat, anggota percaya, sistem transparan, dan pertumbuhan komunitas sehat.
Lingkungan	Keberlanjutan ekologis, kesehatan masyarakat, dan tata ruang.	Eksplorasi alam, polusi, konflik ruang, biaya sosial jangka panjang.	Manajemen lingkungan, risiko, tata ruang, AMDAL, pengawasan, dan pemulihan lingkungan.	Lingkungan terjaga, risiko kesehatan menurun, legalitas terjaga, dan konflik berkurang.

Sumber: Sintesis penulis dari Fayol (1949), Freeman (1984), Moore (1995), Denhardt dan Denhardt (2015), Spicker (2024), Thabit et al. (2025), Pahlevi et al. (2025), Hibbert et al. (2023), dan Alderman et al. (2024).

Matriks tersebut menunjukkan bahwa MPBM tidak menyeragamkan organisasi, tetapi menempatkan setiap sektor sesuai mandat dan risikonya. Dalam bisnis, prinsip proporsionalitas menjaga agar profit tidak mengabaikan etika dan keberlanjutan. Dalam pemerintahan, akuntabilitas menjaga agar kewenangan tidak berubah menjadi rente. Dalam pendidikan, mandat menjaga agar biaya dan fasilitas tetap tunduk pada pembentukan manusia. Dalam rumah sakit, keselamatan pasien menjaga agar efisiensi tidak mengorbankan nyawa. Dalam masjid, amanah menjaga agar dana umat kembali menjadi pelayanan. Dalam SPPG/MBG, manajemen risiko menjaga agar distribusi makanan tidak mengabaikan keamanan pangan. Dalam komunitas keuangan, kepercayaan menjaga agar relasi sosial tidak disalahgunakan.

Agar MPBM dapat dikembangkan menjadi agenda riset empiris, konsep ini dapat diterjemahkan ke dalam beberapa dimensi awal: kejelasan mandat, proporsionalitas keputusan, orientasi manfaat, keadilan akses, akuntabilitas, keberlanjutan, etika tata kelola, serta *trust* dan legitimasi. Dimensi tersebut dapat dikembangkan menjadi pedoman wawancara, instrumen observasi, maupun konstruk survei. Dalam pengembangan teori, artikel konseptual yang baik tidak hanya menawarkan istilah baru, tetapi juga membuka kemungkinan pengujian konseptual dan empiris berikutnya (Gilson & Goldberg, 2015; Jaakkola, 2020; Snyder, 2019).

Model MPBM menghasilkan empat proposisi konseptual. Pertama, semakin jelas mandat organisasi dipahami oleh pengelola, semakin besar kemungkinan organisasi dikelola secara proporsional. Kedua, semakin kuat dominasi logika profit-rente pada organisasi non-bisnis, semakin tinggi risiko penyimpangan mandat dan penurunan kepercayaan publik. Ketiga, akuntabilitas dan transparansi berperan sebagai mekanisme pengendalian agar organisasi non-bisnis tidak bergeser menjadi instrumen komodifikasi. Keempat, organisasi yang menerapkan MPBM akan lebih mampu menjaga keseimbangan antara efisiensi, mutu, keadilan, dan manfaat. Proposisi tersebut menegaskan bahwa MPBM bukan hanya pernyataan normatif, melainkan kerangka konseptual yang dapat dikembangkan menjadi agenda riset manajemen lintas sektor.

Implikasi bagi Pendidikan Manajemen

Artikel ini memiliki implikasi penting bagi pendidikan manajemen di Indonesia. Selama ini, pendidikan manajemen sering diasosiasikan dengan dunia bisnis, perusahaan, pasar, strategi korporasi, pemasaran, keuangan, efisiensi, dan kewirausahaan. Asosiasi tersebut tidak keliru

karena bisnis merupakan salah satu ruang utama penerapan ilmu manajemen. Namun, apabila pendidikan manajemen hanya diarahkan untuk mencetak lulusan yang mengejar efisiensi dan keuntungan, maka cakupan manajemen menjadi terlalu sempit. Padahal, sejak awal manajemen berkaitan dengan cara organisasi diarahkan, dikelola, dikendalikan, dan dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu secara bertanggung jawab (Fayol, 1949; Drucker, 1974; Mintzberg, 1973).

Karena itu, pendidikan manajemen perlu bergerak dari orientasi yang terlalu *business-centered* menuju pendekatan yang lebih *organization-centered*. Reorientasi ini tidak berarti mengurangi pentingnya bisnis, tetapi memperluas medan penerapan manajemen ke organisasi publik, pendidikan, kesehatan, sosial, keagamaan, pangan, lingkungan, komunitas, dan kewirausahaan. Lulusan manajemen perlu memahami bahwa setiap organisasi memiliki mandat berbeda: perusahaan membutuhkan profit etis, pemerintah membutuhkan pelayanan publik, pendidikan membutuhkan mutu pembelajaran, rumah sakit membutuhkan keselamatan pasien, masjid membutuhkan amanah, program gizi membutuhkan keamanan pangan, dan organisasi sosial membutuhkan kebermanfaatan. Perspektif *stakeholder* juga menegaskan bahwa keputusan organisasi berdampak pada berbagai pihak, bukan hanya pemilik modal (Freeman, 1984).

Implikasi berikutnya adalah perlunya memperkuat etika keputusan manajerial. Setiap keputusan manajerial membawa akibat bagi manusia, organisasi, masyarakat, dan lingkungan. Keputusan tentang efisiensi biaya dapat memengaruhi kualitas layanan; keputusan tentang harga dapat memengaruhi akses masyarakat; keputusan tentang tenaga kerja dapat memengaruhi martabat manusia; dan keputusan tentang proyek publik dapat memengaruhi lingkungan serta keadilan sosial. Karena itu, mahasiswa manajemen perlu dilatih untuk tidak hanya bertanya “apakah keputusan ini efisien?”, tetapi juga “apakah keputusan ini adil, sesuai mandat, dapat dipertanggungjawabkan, dan memberi manfaat?” Pendidikan manajemen yang bertanggung jawab harus membentuk kesadaran bahwa manajemen adalah ilmu pengambilan keputusan yang berdampak pada kehidupan sosial (Azmat et al., 2023; Eustachio et al., 2024).

Selain etika, pendidikan manajemen perlu memperkuat orientasi *public value*. Mahasiswa perlu memahami perbedaan antara *profit*, *value*, *benefit*, *impact*, dan *public good*. Tanpa pemahaman tersebut, lulusan manajemen dapat keliru membaca keberhasilan organisasi. Sekolah yang mahal belum tentu bermutu; rumah sakit dengan pendapatan tinggi belum tentu berhasil jika keselamatan pasien terabaikan; dan masjid dengan dana besar belum tentu kuat jika pelayanan jamaah tidak terawat. Dalam kerangka *public value*, keberhasilan organisasi dinilai dari kemampuannya menciptakan manfaat, legitimasi, akuntabilitas, dan dampak sosial (Moore, 1995; Thabit et al., 2025).

Pendidikan manajemen juga perlu menguatkan orientasi *scholar-practitioner*. Manajemen adalah ilmu yang dekat dengan praktik, sehingga tidak cukup dipahami melalui teori di ruang kelas. Mahasiswa perlu dilatih membaca masalah organisasi nyata, menyusun diagnosis, merancang solusi, menguji strategi, mengukur dampak, dan merefleksikan keputusan. Oleh karena itu, pembelajaran berbasis proyek, *field project*, *consulting project*, *business plan*, *organizational diagnosis*, dan studi kasus lintas sektor perlu diperkuat. Pendekatan ini sejalan dengan gagasan *responsible management education* yang menempatkan etika, keberlanjutan, dan dampak sosial sebagai bagian penting dalam pembentukan calon pemimpin organisasi (United Nations Principles for Responsible Management Education, 2024).

Dalam konteks MPBM, gagasan tentang ikrar etik insan manajemen menjadi relevan. Profesi dokter memiliki sumpah karena keputusan medis menyangkut keselamatan manusia. Profesi hukum memiliki kode etik karena keputusan hukum menyangkut keadilan. Profesi akuntan memiliki standar etik karena laporan keuangan menyangkut kepercayaan. Demikian pula, insan manajemen perlu memiliki kesadaran etik karena keputusan manajerial menyangkut manusia, dana, aset, sistem, pelayanan, lingkungan, dan masa depan organisasi. Ikrar etik ini

tidak harus dimaknai sebagai seremoni formal, tetapi sebagai komitmen akademik bahwa ilmu manajemen tidak boleh digunakan untuk memanipulasi, mengeksploitasi, merusak lingkungan, menyalahgunakan amanah, atau membisniskan organisasi yang mandatnya bukan profit.

Dengan demikian, MPBM bukan hanya kontribusi konseptual bagi teori manajemen, tetapi juga tawaran arah baru bagi pendidikan manajemen. Pendidikan manajemen perlu membentuk insan yang tidak hanya mampu menghitung keuntungan, tetapi juga mampu membaca mandat, menjaga akuntabilitas, mengelola risiko, menciptakan manfaat, dan mengambil keputusan secara etis. Dalam konteks ini, perguruan tinggi memiliki peran strategis untuk melahirkan lulusan manajemen yang tidak hanya cakap dalam bisnis, tetapi juga matang dalam tata kelola organisasi lintas sektor.

Tabel 4. Arah Penguatan Pendidikan Manajemen Berbasis MPBM

Orientasi	Kompetensi yang Dikuatkan	Contoh Mata Kuliah/Pengayaan	Bentuk Pembelajaran
Etika manajerial	Kesadaran dampak keputusan terhadap manusia, organisasi, masyarakat, dan lingkungan.	Etika Bisnis dan Profesi, Good Governance, Etika Kepemimpinan.	Analisis kasus dilema etik, refleksi keputusan, studi pelanggaran tata kelola.
Lintas sektor	Kemampuan membaca organisasi bisnis dan non-bisnis sesuai mandatnya.	Manajemen Publik, Manajemen Pendidikan, Manajemen Kesehatan, Manajemen Nonprofit Management.	Studi kasus pemerintahan, sekolah, rumah sakit, masjid, pesantren, yayasan.
Public value	Kemampuan membedakan <i>profit</i> , <i>benefit</i> , <i>value</i> , <i>impact</i> , dan <i>public good</i> .	Public Value Management, Social Impact Management, Stakeholder Management.	<i>Impact mapping</i> , <i>stakeholder analysis</i> , evaluasi manfaat program.
Scholar-practitioner	Integrasi teori manajemen dengan praktik organisasi nyata.	Business Plan, Field Project, Consulting Project, Organizational Diagnosis.	Proyek lapangan, observasi organisasi, laporan konsultasi.
Manajemen risiko	Kemampuan mengidentifikasi dan mengendalikan dampak negatif keputusan organisasi.	Risk Management, Crisis Management, Operational Risk.	Simulasi krisis, analisis risiko SPPG/MBG, peta risiko organisasi.
Governance	Akuntabilitas, transparansi, SOP, audit, dan pengawasan.	Corporate Governance, Public Governance, Nonprofit Governance.	Audit sederhana, desain SOP, laporan tata kelola.
Sustainability	Keberlanjutan sosial, ekonomi, lingkungan, dan kelembagaan.	Sustainability Management, ESG Management, Environmental Management.	ESG mini project, analisis dampak lingkungan, studi kasus tata kelola lingkungan.

Sumber: Sintesis penulis dari Freeman (1984), Moore (1995), Thabit et al. (2025), Azmat et al. (2023), Eustachio et al. (2024), dan United Nations Principles for Responsible Management Education (2024).

KESIMPULAN

Artikel ini menegaskan bahwa manajemen tidak dapat direduksi menjadi ilmu bisnis semata. Bisnis memang membutuhkan manajemen, tetapi cakupan manajemen jauh lebih luas karena objek utamanya adalah organisasi dalam berbagai bentuk. Pemerintah, lembaga pendidikan, rumah sakit, masjid, pesantren, yayasan, program pangan, organisasi lingkungan, komunitas keuangan, organisasi sosial, dan perusahaan sama-sama membutuhkan manajemen agar manusia, sumber daya, sistem, keputusan, risiko, dan tujuan dapat diarahkan secara efektif, etis, proporsional, dan bertanggung jawab. Pemahaman ini sejalan dengan gagasan klasik bahwa manajemen merupakan fungsi pengelolaan organisasi, bukan sekadar teknik bisnis korporasi (Fayol, 1949; Drucker, 1974; Mintzberg, 1973).

Temuan konseptual artikel ini menunjukkan bahwa persoalan utama bukan pertentangan antara bisnis dan non-bisnis, melainkan ketidaksesuaian antara mandat organisasi dan logika pengelolannya. Organisasi bisnis boleh mengejar keuntungan selama dilakukan secara etis, legal, dan berkelanjutan. Namun, organisasi non-bisnis tidak boleh dipaksa tunduk pada logika

profit-rente karena mandat utamanya bukan akumulasi keuntungan finansial. Kritik terhadap komodifikasi layanan publik menegaskan bahwa layanan publik tidak dapat disamakan dengan komoditas pasar karena memiliki dimensi mandat, akuntabilitas, dan keadilan akses (Spicker, 2024; Gray et al., 2024).

Ketika organisasi non-bisnis dikelola dengan logika profit-rente, muncul risiko komersialisasi layanan, penyimpangan mandat, ketimpangan akses, moral hazard, konflik kepentingan, lemahnya akuntabilitas, rusaknya kepercayaan publik, dan degradasi nilai organisasi. Sebaliknya, ketika organisasi dikelola dengan ilmu manajemen yang etis dan proporsional, sumber daya dapat diubah menjadi mutu, pelayanan, kepercayaan, keselamatan, keberlanjutan, dan manfaat publik. Dalam perspektif *public value governance*, keberhasilan organisasi tidak cukup dinilai dari efisiensi internal, tetapi juga dari nilai publik, legitimasi, akuntabilitas, kolaborasi, dan dampak sosial yang dihasilkan (Moore, 1995; Thabit et al., 2025).

Artikel ini menawarkan Manajemen Proporsional Berbasis Manfaat (MPBM) sebagai kerangka konseptual untuk menempatkan organisasi sesuai mandat dan karakteristiknya. MPBM menekankan tujuh prinsip utama, yaitu mandat, proporsionalitas, manfaat, keadilan, akuntabilitas, keberlanjutan, dan etika. Ketujuh prinsip tersebut menunjukkan bahwa manajemen bukan sekadar teknik mencapai target, melainkan ilmu tata kelola yang memastikan organisasi tidak kehilangan tujuan, nilai, tanggung jawab, dan manfaatnya. Dengan demikian, MPBM berupaya menjembatani manajemen klasik, teori pemangku kepentingan, *public value governance*, *governance* organisasi non-bisnis, dan pendidikan manajemen bertanggung jawab (Freeman, 1984; Alregab, 2026; Azmat et al., 2023; Eustachio et al., 2024).

Secara teoretis, artikel ini memperluas pemahaman manajemen dari ilmu yang sering diasosiasikan dengan bisnis menjadi ilmu pengelolaan organisasi lintas sektor. Secara praktis, MPBM dapat digunakan oleh pengelola organisasi untuk membaca apakah keputusan, dana, aset, sistem, dan program telah sesuai dengan mandat organisasi. Secara pedagogis, artikel ini mendorong pendidikan manajemen untuk bergerak dari pendekatan yang terlalu *business-centered* menuju *organization-centered*, sehingga lulusan manajemen tidak hanya mampu mengelola bisnis, tetapi juga mampu mengelola organisasi publik, sosial, pendidikan, kesehatan, keagamaan, pangan, lingkungan, dan komunitas secara bertanggung jawab. Arah ini sejalan dengan gagasan *responsible management education* yang menekankan etika, keberlanjutan, dan tanggung jawab sosial dalam pendidikan manajemen (United Nations Principles for Responsible Management Education, 2024).

Sebagai artikel konseptual, kajian ini memiliki keterbatasan karena MPBM masih dibangun melalui sintesis literatur, refleksi kritis, dan ilustrasi fenomena lintas sektor. Oleh karena itu, penelitian berikutnya dapat mengembangkan instrumen pengukuran MPBM, menguji hubungan MPBM dengan kualitas layanan, kepercayaan publik, reputasi organisasi, kepuasan pemangku kepentingan, atau keberlanjutan program. Penelitian lanjutan juga dapat menggunakan studi kasus, survei, atau *mixed methods* pada organisasi publik, pendidikan, kesehatan, masjid, pesantren, program gizi, komunitas keuangan, UMKM, dan perusahaan sosial.

Akhirnya, artikel ini menegaskan proposisi utama: tidak semua organisasi boleh dibisniskan, tetapi semua organisasi harus dikelola. Manajemen menemukan martabat tertingginya ketika ia mampu menjaga organisasi agar tetap setia pada mandat, adil dalam tata kelola, akuntabel dalam penggunaan sumber daya, dan nyata dalam manfaat bagi manusia.

REFERENSI

Alderman, H., Bundy, D., & Gelli, A. (2024). School meals are evolving: Has the evidence kept up? *The World Bank Research Observer*, 39(2), 159–176. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkad012>

- Alregab, H. (2026). Corporate governance in nonprofit organizations: A systematic review of theories, practices, and emerging trends. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/08997640251411254>
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2018). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (3rd ed.). SAGE.
- Andhika, L. R. (2025). Public service management: An emerging research trend. *Jurnal Borneo Administrator*, 21(1), 61–74. <https://doi.org/10.24258/jba.v21i1.1581>
- Azmat, F., Jain, A., & Sridharan, B. (2023). Responsible management education in business schools: Are we there yet? *Journal of Business Research*, 157, 113518. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113518>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Cunliffe, A. L. (2016). “On becoming a critically reflexive practitioner” redux: What does it mean to be reflexive? *Journal of Management Education*, 40(6), 740–746.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Ekaviana, D., Mukhibad, H., & Ratnani, M. R. (2025). Masjid pedesaan sebagai agen SDGs: Mengembangkan kerangka Good Mosque Governance. *Al-Dzahab: Journal of Economics, Management, Business and Accounting*, 6(2), 227–238. <https://doi.org/10.32939/dhb.v6i2.5864>
- Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Liboni, L. B., & Martinelli, D. P. (2024). Responsible management education: The leadership role of PRME business schools. *The International Journal of Management Education*, 22(1), 100920. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100920>
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gilson, L. L., & Goldberg, C. B. (2015). Editors’ comment: So, what is a conceptual paper? *Group & Organization Management*, 40(2), 127–130.
- GMI Club Official. (2026). 27.738 member GMI Club [Instagram post]. Instagram.
- Gray, A., Roberts, S., Stafford, B., & Broadbent, J. (2024). Editorial: The commodification of the public good—Who wins and who loses? *Public Money & Management*, 44(4), 277–280. <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2247889>
- Hibbert, P. D., Stewart, S. K., Wiles, L. K., Braithwaite, J., Runciman, W. B., & Thomas, M. J. W. (2023). Improving patient safety governance and systems through learning from successes and failures: Qualitative surveys and interviews with international experts. *International Journal for Quality in Health Care*, 35(4), mzad088. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzad088>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10, 18–26.
- Kwok, H. (2025). Governing universal higher education through markets: A poststructural perspective on massification. *Critical Studies in Education*. <https://doi.org/10.1080/17508487.2025.2568405>
- Marginson, S. (2025). Problems of the public good in higher education: Building the common amid sovereign individualism, capital and the state. *Higher Education*, 89(1), 29–52. <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01341-8>
- Marnia, M., Agustini, L., Hardianti, D., Turnip, P. E., Waruwu, F., & Firda, A. D. (2024). PESTLE analysis of the Free Nutritious Meal Program policy in Indonesia. *Journal Governance and Bureaucratic Review*, 1(1), 37–47. <https://doi.org/10.31629/jgbr.v1i1.7156>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Pahlevi, R. W., Warsono, S., & Setiyono, B. (2025). Conceptual paper on the relationship between mosque performance, financial management, and governance in Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2435599. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2435599>
- Putra, T. S., Akbar, B., & Suwarno. (2024). Transparency in ensuring governance and accountability of non-profit institutions: Lessons from Malaysia and India. *Lex Publica*, 11(1), 118–138.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Soleha, L. K., & Suwandi, E. A. (2024). Analisis penerapan bauran pemasaran melalui aplikasi “GMI Member” dalam meningkatkan penjualan emas logam mulia di PT. Gema Mandiri Indonesia (GMI). *Jurnal Study and Management Research*, 21(2).
- Spicker, P. (2024). The effect of treating public services as commodities. *Public Money & Management*, 44(4), 281–288. <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2240641>
- Surendra, H., Sujagat, A., & Wangge, G. (2026). Mitigating food safety risks in Indonesia’s free school meals programme. *The Lancet Regional Health – Southeast Asia*, 46, 100734. <https://doi.org/10.1016/j.lansea.2026.100734>
- Tempo. (2017). *Komunitas arisan ini, berbuah emas dan bisnis*.
- Thabit, S., Sancino, A., & Mora, L. (2025). Strategic public value(s) governance: A systematic literature review and framework for analysis. *Public Administration Review*, 85(3), 885–906. <https://doi.org/10.1111/puar.13877>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
- Tufani, J. A. (2024). Stakeholder perspectives on mosque management and accountability: A stakeholder theory approach. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 3(4), 385–390.
- United Nations Principles for Responsible Management Education. (2024). *Principles for Responsible Management Education: Seven principles*. United Nations Global Compact.
- Universitas Widyatama. (2025). *Hasil akreditasi Program Studi Magister Manajemen*.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.
- Zonaliterasi. (2021). *721 lulusan Universitas Widyatama diwisuda, pertama kali digelar secara hybrid*.