

Leader vs. Manager: Fokus dan Tujuan



👤 Judi Sukarna, M.Pd., M.M.

📅 Selasa, 28 Oktober 2025

Pembaca budiman, dalam organisasi profesional, dua peran seringkali tertukar: *Leader* (pemimpin) dan *Manager* (manajer). Di lembaga pendidikan dan dakwah, kekeliruan dalam mendefinisikan peran ini dapat berdampak serius pada visi dan akuntabilitas spiritual (*Mas'ūliyyah Rūhiyyah*). *Leadership* yang dibutuhkan untuk mencetak *Generasi Emas* dan menggerakkan *ribuan dai* tidak sama dengan *manajerial* yang mengatur jadwal kelas atau administrasi dana. Keduanya

sangat penting dan strategis, namun fokus dan tujuannya berbeda bahkan bisa jadi berlawanan. *Leader* berurusan dengan visi dan perubahan, sementara *Manager* berurusan pada proses dan stabilitas. Memahami dikotomi mendasar ini adalah sebuah keharusan jika menghendaki adanya efektivitas organisasi (Kotter: 1990/6).

Dikotomi Klasik: Esensi Leadership vs. Manajerial

Secara akademik, perbedaan antara *leadership* dan *manajerial* tidak terletak pada jabatan struktural (Direktur, Kepala Sekolah, Ketua Devisi), melainkan pada fungsi, orientasi, dan fokus. Seorang pejabat struktural harus mampu mengenakan 'toga' *Leader* dan *Manager* secara bergantian, menyesuaikan fungsi mana yang paling dibutuhkan oleh organisasi pada waktu yang tepat.

1. Manager: Menguasai Proses dan Keteraturan

Peran *Manager* berakar pada proses, sistem, dan stabilitas. Fokus utama seorang manajer adalah menjaga operasional berjalan lancar, efisien, dan sesuai Standar Operasional Prosedur (*SOP*) untuk menuju ketercapaian target berdasar KPI yang telah ditetapkan. Manajer berorientasi pada pertanyaan operasional "Bagaimana cara melakukan hal dengan benar dan efektif?" berpegangan pada logika dan data yang telah teruji (Mintzberg: 1989/45).

Tugas-tugas manajerial di lembaga meliputi Perencanaan (menyusun program kerja, jadwal akademik, target

pengiriman dai), Pengorganisasian (mengalokasikan dana secara efisien, memilih dai yang sesuai), dan Pengawasan (memonitor pelaksanaan SOP dan KPI yang ditetapkan) serta Evaluasi . Manajer adalah penjaga efisiensi dan keadilan alokasi sumber daya (*Al-'Adl*), memastikan bahwa *output* program (misalnya, jumlah jam mengajar guru) stabil dan dapat diukur secara kuantitatif (Yulianto: 2023/210).

2. Leader: Menguasai Visi dan Perubahan

Sebaliknya, peran *Leader* berakar pada visi, *engagement*, dan perubahan. *Leader* berfokus pada pertanyaan strategis "Apa hal yang benar yang harus kita lakukan?"

Leader berfungsi untuk menetapkan arah (visi jangka panjang), menyelaraskan tim dengan visi tersebut, dan memotivasi mereka untuk mengatasi hambatan perubahan (Kotter: 1990/6). Di lembaga Islam, *Leader* adalah yang menginspirasi para pengurus lembaga, guru dan *dai* untuk melihat profesi mereka sebagai Investasi Akhirat, membangun *Ikhlas* sebagai fondasi komitmen (Fikri: 2022/102).

Implikasi Spiritual

Di lingkungan lembaga Islam, dikotomi *Leader* vs. *Manager* mengambil dimensi *ukhrawi* yang dalam: *Leader* bertanggung jawab atas Arah Misi, sementara *Manager* bertanggung jawab atas Timbangan Keadilan.

1. Leadership: Menjaga Arah Misi

Tujuan spiritual *Leader* adalah memastikan metodologi dakwah dan pendidikan tetap lurus sesuai Al-Qur'an dan Sunnah, sehingga misi lembaga tidak menyimpang. Ketika ada tawaran pendanaan yang mensyaratkan goyahnya akidah atau nilai, *Leader* yang otentik menolaknya demi *Istiqaamah* (konsistensi) visi lembaga.

Leader harus menjadi filter etika dan spiritual tertinggi organisasi

2. Manajerial: Menjamin Timbangan Keadilan

Tujuan spiritual *Manager* adalah menjamin **keadilan** (proporsionalitas) dalam setiap timbangan operasional. Ini termasuk adil dalam pembagian beban kerja, *salary*, dan penetapan *SOP* yang tidak merugikan pihak manapun. *Manager* adalah wujud praktis dari ayat tentang menjaga timbangan (Ar-Rahman: 9).

Dalam pengelolaan dana umat, *Manager* harus menerapkan *Al-Wār'u* (kehati-hatian) tertinggi. **Al-Qađi Abu Ya'la** (seorang ulama Hanbali) menekankan bahwa keputusan kolektif itu mengikat. Dalam manajemen, ini berarti *Manager* harus memastikan semua proses keuangan dan administrasi mematuhi *best practice* akuntabilitas yang telah disepakati, menjaga amanah dana umat (Al-Farra': 1/45).

Untuk menegaskan kembali perbedaan antara dua peran yang harus diemban pengelola lembaga, dikotomi fokus ini dapat dilihat dalam tabel:

Penanggung Jawab	Konsep	Fokus Utama	Tujuannya
Leader	Doing the Right Things	Efektivitas (Memilih Arah yang Benar)	Mencapai Visi dan Tujuan Akhir (Dampak)
Manager	Doing Things Right	Efisiensi (Melakukan Proses dengan Benar)	Mencapai Keteraturan dan Stabilitas (Output).

Tujuh Perbedaan Fokus Kunci (A Seven-Point Comparison)

Fokus Kritis	Leader (Kepemimpinan)	Manager (Manajemen)
Hubungan dengan Bawahan	Menginspirasi (Rūḥiyah), Memotivasi, Membangun Trust	Mengawasi, Mengorganisir, Mengalokasikan Tugas
Sumber Kekuatan	Karisma, Nilai, <i>Ikhlāṣ</i> , Integritas	Otoritas Jabatan, Posisi SOP, KPI
Orientasi Risiko	Mengambil Risiko Strategis yang Terukur	Menyelesaikan Masalah

Studi Kasus: Kemenangan Visi atas Sekadar Tupoksi

Tema Kasus: Perubahan Kurikulum *Tahfidz* dari Sekadar Hafalan ke *Tarbiyah* Karakter. Konteks Lembaga: Yayasan “AN Nur wal-Huda” (Memiliki unit TK/SD/SMP dan Program Dakwah).

Persimpangan Kritis: *Output* vs. *Outcome*

Bapak Faishal menyadari bahwa, meskipun unit SMP pimpinan Bapak Jamil selalu memenuhi *KPI* (misalnya, siswa lulus dengan hafalan 5 juz), *outcome* karakternya lemah. Banyak alumni tidak konsisten dalam shalat, dan kasus *bullying* kecil masih terjadi.

Bapak Faishal (Leader) mengajukan perubahan: Kurikulum harus direformasi. Alokasi waktu *tahfidz* dikurangi 20%, diganti dengan sesi *mentoring* akhlak (*Tazkiyatun Nufus*) dan *muhasabah* (*Self-Reflection*).

Reaksi Bapak Jamil (Manager Tradisional):

"Keputusan ini **berisiko krusial**, Bapak Faishal! *KPI* kita akan anjlok. Target hafalan 5 juz tidak akan tercapai. Anggaran dan *SOP* kurikulum sudah baku. Kita harus fokus *Doing Things Right* sesuai *SOP* yang ada, bukan mengotak-atik sistem yang sudah terbukti efisien."

Bapak Jamil menolak perubahan ini karena ia melihatnya sebagai ancaman terhadap stabilitas dan efisiensi yang selama ini ia capai.

Kemenangan Leader (Kepemimpinan Transformatif)

Bapak Faishal tidak menggunakan otoritas jabatan untuk memaksa, tetapi menggunakan kekuatan Visi dan Inspirasi untuk mengalahkan logika *tupoksi* Bapak Jamil.

1. Mengalahkan Logika *Output* dengan *Hujjah* Spiritual

Bapak Faishal mengajak Bapak Jamil berdiskusi di luar ruang kerja, menjadikannya sesi *Leadership Coaching*.

"Bapak Jamil, Bapak adalah *Manager* terbaik di sini. Bapak berhasil mencapai 15 juz (*Output*). Tapi mari kita lihat *Mas'ūliyyah Rūhiyyah* kita. Apa gunanya 15 juz jika siswa kita menjadi *hāmilul Qur'an* (pembawa Qur'an) yang rendah karakter? Kita efisien dalam mencetak *penghafal*, tetapi gagal mencetak pemimpin. Bukankah core values kita adalah *Uswah Hasanah*? Saya harus *Doing the Right Things*, dan hal yang benar adalah mencetak pemimpin yang berkarakter, bukan robot penghafal. Kegagalan *tarbiyah* adalah pengkhianatan terhadap amanah umat, bukan hanya kegagalan *KPI*." (Fikri: 2022/102).

2. Mengaktifkan Self-Awareness Melalui Muḥāsabah

Bapak Faishal kemudian menggunakan prinsip *Self-Awareness* (*muḥāsabah*) sebagai alat *Leadership*.

"Bapak Jamil, saya butuh *Manager* yang visioner seperti Anda. Bukankah kita berdua akan ditanya oleh Allah: 'Mengapa kalian menggunakan dana *umat* untuk proyek yang gagal memberikan dampak (*outcome*)?' Mari kita ubah *KPI*. Saya tidak terlalu bangga dengan 15 juz, saya peduli score *Al-Ihsān*. Bantu saya merancang *SOP* yang membuat siswa kita shalat subuh berjamaah, bukan yang hanya menghafal surat. Itu *output* yang saya inginkan."

3. Transformasi Peran: Dari Manager ke Leader-Manager

Kekuatan visi Bapak Faishal berhasil mengubah kerangka berpikir Bapak Jamil. Bapak Jamil menyadari bahwa

efisiensinya (*Doing Things Right*) selama ini hanya melayani *output* yang salah.

Hasil Kemenangan: Bapak Jamil bertransformasi. Ia menggunakan keahlian *manajerial*-nya untuk menciptakan SOP *Tazkiyatun Nufus* yang paling efisien. Ia merancang sistem *coaching* akhlak bagi para guru dan membuat *dashboard* akuntabilitas yang melacak score karakter siswa, bukan hanya jumlah hafalan.

Kemenangan Final: Bapak Faishal (Leader) berhasil melakukan "Doing the Right Things" (mengubah arah misi), dan Bapak Jamil (Manager yang terinspirasi) berhasil melakukan "Doing the Things Right" (menciptakan sistem baru yang efisien untuk arah yang benar). Sinergi ini memastikan *Mas'ūliyyah Rūhiyyah* terpenuhi.

Referensi

- Al-Qur'an Al-Karim
- Al-Farrā', Abū Ya'lā Muḥammad ibn al-Ḥusayn. *Al-Mu'tamad fī Uṣūl al-Fiqh*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah.
- Ath-Thabarani, Sulaiman ibn Ahmad. *Al-Mu'jam al-Kabīr*. Beirut: Dar Ihya' at-Turats al-Arabi.
- Fikri, Abdullah. 2022. Konsep Amanah dan Integritas dalam Pengelolaan Lembaga Nirlaba Islam. *Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol 5. No. 2. Jakarta: UIN Jakarta.
- Kotter, John P. 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Mintzberg, Henry. 1989. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.

- Yulianto, Aris. 2023. Kepemimpinan Transformatif dan Akuntabilitas di Lembaga Nirlaba Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol 15. No. 3. Yogyakarta: UMY Press.
-

Penulis:

Jundi Sukarna, M.Pd., M.M.

(Bidang Pendidikan Yayasan Al Madinah Surakarta)