

E - BOOK

MEMIMPIN TANPA JARAK, HUMANIS TAPI TEGAS

DR. ALIT ASAMARA JAYA

DENPASAR
2026



E - BOOK

MEMIMPIN TANPA JARAK, HUMANIS TAPI TEGAS

**Seni membangun kedekatan, menjaga
integritas, dan naik kelas
kepemimpinan tanpa kehilangan
wibawa**



DR. ALIT ASAMARA JAYA

DENPASAR

2026

KATA PENGANTAR

Ada satu momen dalam hidup yang sering datang tanpa peringatan. Suatu hari Anda masih duduk sebagai staf—fokus pada pekerjaan sendiri, mengejar target, menyelesaikan laporan, dan memastikan semua tugas selesai tepat waktu. Lalu suatu hari, Anda dipanggil ke ruangan atasan dan diberi kabar bahwa Anda dipercaya untuk memimpin. Di atas kertas, itu disebut promosi. Di dalam hati, rasanya seperti memulai perjalanan baru yang belum pernah Anda lalui sebelumnya.

Saya masih ingat perasaan itu dengan sangat jelas. Ada rasa bangga, tentu saja. Siapa yang tidak senang dipercaya memegang tanggung jawab lebih besar? Namun di balik rasa bangga itu, ada juga pertanyaan yang muncul pelan-pelan: “Apakah saya benar-benar siap memimpin orang lain?” Karena memimpin ternyata tidak sama dengan bekerja dengan baik. Mengelola angka mungkin bisa dipelajari dengan rumus. Mengelola sistem bisa diatur dengan prosedur. Tapi mengelola manusia... itu cerita yang berbeda. Manusia membawa perasaan, harapan, tekanan hidup, dan berbagai cerita yang tidak selalu terlihat di permukaan.

Dalam perjalanan memimpin selama bertahun-tahun di dunia perbankan, saya belajar bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang strategi, target, atau jabatan. Kepemimpinan adalah tentang hubungan. Tentang bagaimana kita membangun kepercayaan. Tentang bagaimana kita menjaga integritas ketika tidak ada yang melihat. Tentang bagaimana kita tetap humanis tanpa kehilangan ketegasan. Buku ini bukan buku teori kepemimpinan. Anda tidak akan menemukan banyak istilah akademis atau model manajemen yang rumit di dalamnya. Buku ini adalah cerita. Cerita tentang perjalanan belajar memimpin. Tentang kesalahan yang menjadi pelajaran. Tentang keputusan sulit yang harus diambil. Tentang hubungan yang dibangun sedikit demi sedikit dengan tim. Saya menuliskan pengalaman ini dengan satu harapan sederhana: semoga cerita-cerita di dalamnya bisa menjadi cermin bagi siapa pun yang sedang memimpin atau yang suatu hari akan memimpin. Karena pada akhirnya, kepemimpinan bukan tentang menjadi orang paling hebat di ruangan. Kepemimpinan adalah tentang bagaimana kita membuat orang lain merasa dihargai, dipercaya, dan mampu berkembang bersama kita.

Denpasar, Maret 2026

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul

Kata Pengantar

Daftar Isi

Pendahuluan

BAB 1

Dari Staf ke Manajer: Awal Sebuah Ujian Karakter

Pembuka Hook

1.1 Promosi yang Mengubah Cara Pandang

1.2 Menemukan Gaya Tanpa Sadar

1.3 Jabatan Boleh Baru, Integritas Harus Lama

Humor Ringan (Karena Pemimpin Juga Manusia)

Ringkasan Bab 1

Latihan & Refleksi

BAB 2

Memimpin Tanpa Jarak: Kedekatan yang Membangun Kepercayaan

Pembuka Hook

2.1 Turun ke Meja, Bukan Hanya ke Ruang Rapat

2.2 Empati sebagai Investasi Jangka Panjang

2.3 Kepercayaan sebagai Tameng Fraud

Humor Ringan (Karena Kita Bukan Robot)

Ringkasan Bab 2

Latihan & Refleksi

BAB 3

Humanis tapi Tegas: Batas yang Tidak Boleh Dilanggar

Pembuka Hook

3.1 Tegas di Tengah Kedekatan

3.2 Menghadapi Kebijakan Sulit

3.3 Menolak Tanpa Melukai

Humor Ringan (Karena Tegas Bukan Berarti Galak)

Ringkasan Bab 3

Latihan & Refleksi

BAB 4

Komunikasi: Nafas Kepemimpinan

Pembuka Hook

4.1 Jangan Hanya Berasumsi

4.2 Pemimpin yang Membumi

4.3 Membina Pegawai Bermasalah

Humor Ringan (Karena Komunikasi Tidak Harus Tegang)

Ringkasan Bab 4

Latihan & Refleksi

BAB 5

Pengetahuan dan Legitimasi: Modal Tak Terlihat

Pembuka Hook

5.1 Satu Level di Atas Tim

5.2 Integritas sebagai Mata Uang

5.3 Gaya Sendiri Lebih Kuat dari Meniru

Humor Ringan (Karena Buku Juga Bisa Bikin Ketagihan)

Ringkasan Bab 5

Latihan & Refleksi

BAB 6

Naik Kelas Tanpa Kehilangan Jati Diri

Pembuka Hook

6.1 Kepemimpinan yang Konsisten

6.2 Chemistry dan Kesadaran Diri

6.3 Warisan yang Ditinggalkan

Humor Ringan (Karena Jabatan Bukan Segalanya)

Ringkasan Bab 6

Latihan & Refleksi

Penutup

Profil Penulis

PENDAHULUAN

Ada sebuah kesalahpahaman yang cukup umum tentang kepemimpinan. Banyak orang mengira bahwa kepemimpinan dimulai ketika seseorang menerima jabatan. Begitu seseorang menjadi supervisor, manajer, atau direktur, maka otomatis ia dianggap pemimpin. Namun kenyataannya tidak selalu begitu.

Jabatan memang bisa diberikan melalui sebuah surat keputusan. Tapi kepemimpinan sejati tidak pernah datang dari kertas itu. Kepemimpinan datang dari pengakuan orang-orang yang kita pimpin. Dan pengakuan itu tidak bisa dipaksa. Ia tumbuh perlahan. Kadang dari cara kita mendengarkan. Kadang dari cara kita mengambil keputusan. Kadang dari cara kita berdiri di depan tim saat masalah datang.

Perjalanan saya memahami hal ini tidak terjadi dalam satu malam. Awalnya saya juga seperti banyak orang lain—fokus pada pekerjaan, mengejar target, dan berusaha melakukan tugas dengan sebaik mungkin. Namun ketika ipercaya memimpin, saya menyadari bahwa perspektif itu harus berubah. Ketika masih menjadi staf, pertanyaan utamanya adalah “Bagaimana saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik?” Namun ketika menjadi pemimpin, pertanyaannya berubah menjadi “Bagaimana tim saya bisa bekerja dengan baik?”

Perubahan cara berpikir ini mungkin terdengar sederhana, tetapi dalam praktiknya tidak selalu mudah. Karena memimpin berarti berhadapan dengan berbagai karakter manusia. Ada yang penuh semangat, ada yang ragu-ragu, ada yang sangat kompeten, ada juga yang sedang berjuang menghadapi masalah pribadi. Di sinilah saya belajar bahwa pendekatan kepemimpinan yang terlalu berjarak sering kali membuat pemimpin kehilangan denyut timnya. Saya justru menemukan bahwa kedekatan yang sehat—dibangun dengan empati, komunikasi, dan integritas—mampu menciptakan kepercayaan yang jauh lebih kuat. Namun kedekatan saja tidak cukup.

Seorang pemimpin juga harus memiliki ketegasan untuk menjaga nilai, aturan, dan integritas organisasi. Buku ini bercerita tentang keseimbangan itu. Tentang bagaimana memimpin tanpa menciptakan jarak yang berlebihan, tetapi tetap menjaga batas yang jelas. Tentang bagaimana bersikap humanis tanpa kehilangan ketegasan.

Tentang bagaimana membangun kepercayaan yang mampu menjaga tim tetap solid bahkan dalam situasi sulit.

Setiap bab dalam buku ini adalah potongan perjalanan tersebut—dari awal menjadi manajer, membangun hubungan dengan tim, menghadapi keputusan sulit, hingga menjaga konsistensi kepemimpinan ketika tanggung jawab semakin besar. Buku ini tidak bermaksud memberi resep tunggal tentang cara memimpin. Setiap orang memiliki karakter dan perjalanan yang berbeda. Namun saya percaya satu hal kepemimpinan yang paling kuat bukanlah yang paling keras, bukan juga yang paling populer. Kepemimpinan yang paling kuat adalah yang paling manusiawi.

BAB 1

DARI STAF KE MANAJER: AWAL SEBUAH UJIAN KARAKTER

Pembuka Hook

Naik jabatan itu rasanya campur aduk. Senang? Jelas. Bangga? Pasti. Tapi ada satu rasa yang sering datang diam-diam: “*Saya ini benar-benar siap, nggak ya?*”

Saya mengalaminya ketika tahun ke-8 bekerja di bank, tiba-tiba dipercaya menjadi manajer. Dari yang tadinya duduk rapi di unit akuntansi, fokus pada angka dan laporan, mendadak harus memimpin manusia. Dan percaya atau tidak, manusia jauh lebih kompleks daripada neraca keuangan.

Kalau laporan salah, tinggal cek ulang.

Kalau hati orang yang salah paham? Nah... itu butuh pendekatan berbeda.

1.1 Promosi yang Mengubah Cara Pandang

Menjadi manajer di usia yang relatif masih junior itu seperti pemain cadangan yang tiba-tiba diminta jadi kapten tim. Kemarin masih bercanda di bangku cadangan, hari ini harus memberi arahan.

Perubahan terbesar bukan pada meja kerja atau ruangan yang mungkin sedikit lebih besar. Perubahan terbesar ada pada cara berpikir.

Dulu saya berpikir:

“Bagaimana saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik?”

Setelah jadi manajer, pertanyaannya berubah menjadi:

“Bagaimana tim saya bisa bekerja dengan baik?”

Peralihan ini tidak otomatis. Tidak ada tombol “upgrade mindset” yang bisa ditekan. Saya belajar pelan-pelan. Kadang sambil salah. Kadang sambil kaget sendiri.

Saya sadar satu hal penting:
Jabatan bisa datang lewat surat keputusan.
Tapi kepemimpinan datang lewat pengakuan.
Dan pengakuan itu tidak bisa dipaksa.

1.2 Menemukan Gaya Tanpa Sadar

Lucunya, saat itu saya tidak pernah duduk membaca teori gaya kepemimpinan lalu berkata,
“Oke, saya akan pakai gaya egaliter.”

Tidak. Semuanya berjalan alami.

Saya memang orangnya ramah. Suka ngobrol. Suka tahu kabar orang. Kalau ada masalah, saya cenderung mendekat, bukan menjauh. Kalau ada pekerjaan yang macet, saya lebih nyaman turun tangan daripada sekadar menyuruh.

Tanpa sadar, gaya itu membentuk pola kepemimpinan saya.

Saya tidak suka menciptakan jarak yang kaku.
Saya lebih suka membangun hubungan.

Bagi saya, kantor bukan barak militer. Tapi juga bukan warung kopi. Ada keseimbangan di situ.

Saya seperti air yang mengikuti bentuk gelas—fleksibel dalam pendekatan, tapi tetap menjaga esensinya.

Kadang saya ikut duduk di meja staf, ngobrol soal pekerjaan. Kadang juga ngobrol soal keluarga. Bukan untuk sok akrab. Tapi untuk membangun jembatan.

Karena saya percaya, orang bekerja bukan hanya dengan otaknya. Tapi juga dengan hatinya.



1.3 Jabatan Boleh Baru, Integritas Harus Lama

Menjadi manajer junior punya tantangan tersendiri. Ada yang lebih senior usianya. Ada yang mungkin lebih lama pengalamannya.

Kalau hanya mengandalkan jabatan, saya bisa saja dihormati. Tapi belum tentu dipercaya.

Di sinilah saya belajar satu prinsip penting:
Pemimpin harus berani memberi contoh.

Kalau saya ingin tim disiplin, saya harus lebih dulu disiplin.
Kalau saya ingin tim jujur, saya harus lebih dulu transparan.
Kalau saya ingin tim kerja keras, saya tidak boleh hanya duduk memberi perintah.

Seorang nahkoda tidak hanya berdiri memegang kemudi sambil berteriak instruksi. Kadang ia harus ikut menarik layar saat badai datang.

Saya juga melakukan itu. Kalau ada komplain yang sulit dan bawahan belum siap menghadapinya, saya ambil alih. Kalau ada masalah, saya tidak lempar tanggung jawab.

Bukan karena ingin terlihat hebat. Tapi karena saya ingin tim tahu:
“Kita hadapi ini bersama.”

Dan di situlah perlahan kepercayaan tumbuh.

Humor Ringan (Karena Pemimpin Juga Manusia)

Pernah satu kali saya berpikir,
“Wah, saya ini sudah jadi manajer. Harus terlihat wibawa.”

Ternyata susah juga menjaga wajah serius terus-menerus.
Baru lima menit, sudah ada yang bercanda, saya ikut tertawa.

Akhirnya saya sadar:
Wibawa itu bukan soal wajah tegang.
Wibawa itu soal konsistensi sikap.

Kalau terlalu tegang, nanti dikira lagi audit tiap hari. Padahal cuma mau ngopi bareng.

Ringkasan Bab 1

- Kepemimpinan dimulai dari perubahan cara berpikir, bukan dari jabatan.
- Gaya kepemimpinan sering kali muncul dari karakter alami.
- Kedekatan bukan tanda kelemahan, jika dibarengi integritas.
- Keteladanan lebih kuat daripada instruksi.
- Kepercayaan dibangun lewat tindakan konsisten.

Latihan & Refleksi

Coba renungkan:

- Jika besok Anda dipromosikan, apa yang berubah dari pola pikir Anda?

- Gaya alami apa yang sebenarnya sudah Anda miliki?
- Apakah tim Anda melihat Anda sebagai pemberi perintah atau pemberi contoh?
- Dalam situasi sulit terakhir, Anda maju ke depan atau mundur ke belakang?

Tuliskan jawabannya. Karena kepemimpinan yang kuat selalu dimulai dari kesadaran diri.

BAB 2

MEMIMPIN TANPA JARAK: KEDEKATAN YANG MEMBANGUN KEPERCAYAAN

Pembuka Hook

Banyak orang berpikir, semakin tinggi jabatan, semakin besar jaraknya.

Ruang kerja makin tertutup.

Nada suara makin formal.

Senyum makin hemat.

Saya justru memilih sebaliknya.

Bagi saya, jarak yang terlalu lebar itu seperti tembok. Dan tembok bukan hanya menghalangi suara keluar—tapi juga menghalangi suara masuk.

Saya tidak ingin memimpin dari balik pintu. Saya ingin memimpin dari tengah ruangan.

2.1 Turun ke Meja, Bukan Hanya ke Ruang Rapat

Saya punya kebiasaan sederhana: datang ke meja staf.

Bukan untuk inspeksi.

Bukan untuk mencari kesalahan.

Tapi untuk ngobrol.

Kadang ngobrol soal pekerjaan. Kadang soal anaknya yang baru masuk sekolah. Kadang cuma tanya, “Gimana kabarnya hari ini?”

Hal kecil? Mungkin.

Tapi efeknya besar.

Hubungan kerja itu seperti membangun jembatan. Tidak bisa dibangun dari satu sisi saja. Harus ada langkah dari dua arah.

Saat kita mendekat, mereka juga berani mendekat.

Saya pernah mendengar cerita di unit lain, pegawai takut menyampaikan masalah karena atasan dianggap terlalu tinggi, terlalu kaku, terlalu jauh. Akibatnya? Masalah kecil jadi bom waktu.

Saya tidak mau itu terjadi di unit saya.

Lebih baik tahu masalah lebih awal daripada tahu ketika sudah meledak.

2.2 Empati sebagai Investasi Jangka Panjang

Empati sering dianggap lembek. Padahal empati itu investasi.

Saya memperhatikan momen-momen kecil:

- Mengucapkan ulang tahun.
- Menghargai pencapaian kecil.
- Memberi perhatian saat ada masalah keluarga.
- Menyapa saat hari raya.

Itu bukan formalitas. Itu bentuk pengakuan bahwa mereka bukan sekadar “SDM”, tapi manusia.

Hubungan seperti ini ibarat menabung. Sedikit demi sedikit.

Saat suatu hari saya harus mengambil keputusan sulit, tabungan kepercayaan itu yang bekerja.

Orang yang merasa dihargai, lebih mudah menerima penjelasan.

Orang yang merasa didengar, lebih mudah memahami alasan.

Dan menariknya, kedekatan seperti ini membangun rasa segan yang positif.

Bukan segan karena takut.

Tapi segan karena menghormati.

Itulah yang membuat lingkungan kerja tetap bersih dari manipulasi dan fraud.

Mereka tahu saya peduli. Dan saya juga tahu mereka mampu menjaga integritas.



2.3 Kepercayaan sebagai Tameng Fraud

Di dunia perbankan, risiko itu nyata. Manipulasi, penyalahgunaan wewenang, fraud—semuanya bukan cerita fiksi.

Saya percaya satu hal:

Sistem penting. Kontrol penting. Audit penting.

Tapi budaya jauh lebih penting.

Kalau hubungan pemimpin dan tim hanya berbasis ketakutan, orang akan mencari celah saat tidak diawasi.

Tapi kalau hubungan dibangun dengan kepercayaan, orang akan menjaga diri meski tidak sedang dilihat.

Saya melihat sendiri bagaimana suasana kerja yang hangat dan terbuka mampu menekan potensi penyimpangan.

Seperti rumah tanpa pagar tinggi tapi tetap aman—karena penghuninya saling percaya dan saling menjaga.

Itulah kekuatan memimpin tanpa jarak.

Humor Ringan (Karena Kita Bukan Robot)

Kadang ada yang bercanda,

“Pak, ini Bapak manajer apa HRD? Soalnya perhatian banget.”

Saya jawab sambil tertawa,

“Kalau HRD biasanya ada form-nya. Ini gratis.”

Karena perhatian itu tidak perlu prosedur panjang.

Cukup niat dan konsistensi.

Ringkasan Bab 2

- Kedekatan bukan mengurangi wibawa, justru memperkuat pengaruh.
- Turun ke meja staf membuka jalur komunikasi dua arah.
- Empati adalah investasi jangka panjang dalam kepemimpinan.
- Kepercayaan lebih kuat daripada pengawasan semata.
- Budaya yang sehat bisa menjadi tameng terhadap fraud.

Latihan & Refleksi

Coba jawab dengan jujur:

- Kapan terakhir kali Anda mendekati tim tanpa agenda formal?
- Apakah tim Anda merasa aman untuk menyampaikan masalah?
- Apakah kedekatan yang Anda bangun sudah tetap profesional?

- Jika hari ini ada audit mendadak, apakah Anda yakin tim tetap menjaga integritas?

BAB 3

HUMANIS TAPI TEGAS: BATAS YANG TIDAK BOLEH DILANGGAR

Pembuka Hook

Menjadi pemimpin yang dekat itu menyenangkan.

Tapi ada satu momen yang selalu jadi ujian:
Saat kita harus berkata, “Tidak.”

Dan percaya deh, berkata “tidak” pada orang yang sudah dekat itu jauh lebih sulit daripada pada orang yang berjarak.

Di sinilah saya belajar:
Humanis bukan berarti lembek.
Egaliter bukan berarti semua boleh.

Kalau kedekatan adalah jembatan, maka ketegasan adalah pagar pengamannya.

3.1 Tegas di Tengah Kedekatan

Dalam keseharian, saya membaur. Tapi dalam aturan, saya tidak pernah kompromi.

Ada batas yang jelas: rule perusahaan.

Beberapa kali ada staf yang mencoba-coba, misalnya:

- Meminta percepatan kenaikan pangkat.
- Meminta pindah unit dengan alasan pribadi.
- Berharap “dibantu” agar penilaian performanya naik.

Kalau hubungan tidak sehat, permintaan seperti ini bisa jadi jebakan.

Tapi saya selalu kembali ke prinsip:

“Kedekatan itu untuk membangun kepercayaan, bukan untuk menyimpang dari aturan.”

Saya jelaskan dengan tenang. Saya paparkan alasannya. Saya sampaikan prosedurnya. Tidak dengan marah, tidak dengan nada tinggi.

Menolak bukan berarti memusuhi.

Ketegasan itu seperti rem pada mobil. Tidak selalu dipakai, tapi kalau tidak ada, kita bisa celaka.

3.2 Menghadapi Kebijakan Sulit

Salah satu ujian terbesar adalah ketika ada kebijakan:

Pegawai yang tidak perform selama tiga tahun berturut-turut harus dilakukan layoff dengan kompensasi menarik.

Ini bukan keputusan ringan.

Ada juga kebijakan distribusi normal—5% pegawai harus masuk kategori terbawah. Padahal mereka tetap bekerja, tetap berkontribusi, hanya saja relatif lebih rendah dibanding yang lain.

Situasi seperti ini bisa jadi bom emosi.

Saya memilih satu pendekatan: komunikasi jujur.

Saya duduk bersama mereka. Saya jelaskan latar belakang kebijakan. Saya jelaskan bahwa ini bukan soal suka atau tidak suka. Ini soal sistem.

Saya tidak menyalahkan. Saya tidak menghakimi. Tapi saya juga tidak memanipulasi keadaan agar terlihat manis.

Memberi kabar seperti ini rasanya seperti dokter yang harus menyampaikan bahwa pasien perlu operasi. Tidak nyaman. Tapi perlu.

Dan menariknya, karena hubungan sudah terbangun lama, mereka bisa menerima. Berat, tapi menerima.

Di situlah saya sadar: tabungan empati yang dikumpulkan selama ini bekerja.

3.3 Menolak Tanpa Melukai

Ada satu prinsip yang selalu saya pegang:

Kalau harus menutup satu pintu, jangan sampai mematikan seluruh harapan.

Saat menolak permintaan promosi atau mutasi, saya selalu berusaha memberi arah:

- Apa yang perlu diperbaiki?
- Kompetensi apa yang harus ditingkatkan?



- Target apa yang harus dicapai?

Jadi penolakan bukan titik akhir, tapi peta jalan.

Kedekatan yang sehat membuat mereka tahu bahwa penolakan itu bukan karena pribadi. Tapi karena proses.

Dan ketika suasana kerja sudah dipenuhi rasa saling percaya, keputusan tegas tidak otomatis berubah menjadi konflik.

Humor Ringan (Karena Tegak Bukan Berarti Galak)

Pernah ada yang berkata,

“Pak, kalau Bapak yang menolak, rasanya tetap nggak enak... tapi nggak marah.”

Saya jawab,

“Ya memang nggak boleh marah. Nanti saya juga yang repot.”

Karena tujuan ketegasan bukan membuat orang takut.

Tapi membuat sistem tetap sehat.

Ringkasan Bab 3

- Kedekatan tanpa batas bisa berbahaya.
- Ketegasan adalah bagian dari tanggung jawab pemimpin.
- Kebijakan sulit harus disampaikan dengan jujur dan terbuka.
- Penolakan yang baik tetap memberi arah dan harapan.
- Kepercayaan mempermudah penerimaan keputusan berat.

Latihan & Refleksi

Renungkan hal berikut:

- Apakah Anda sering menghindari konflik demi menjaga kenyamanan?
- Bisakah Anda berkata “tidak” tanpa rasa bersalah berlebihan?
- Bagaimana cara Anda menyampaikan keputusan sulit?
- Apakah tim melihat ketegasan Anda sebagai keadilan atau sebagai ancaman?

Tuliskan pengalaman Anda menghadapi keputusan sulit terakhir. Apa yang bisa diperbaiki?

BAB 4

KOMUNIKASI: NAFAS KEPEMIMPINAN

Pembuka Hook

Banyak konflik di kantor bukan karena niat buruk.
Tapi karena asumsi.

Kita merasa sudah paham.
Padahal belum tentu benar-benar mendengar.

Saya belajar satu hal penting selama memimpin:
Masalah jarang meledak tiba-tiba. Biasanya ia berbisik dulu. Kalau tidak
didengar, baru berteriak.

Dan tugas pemimpin adalah peka terhadap bisikan itu.

4.1 Jangan Hanya Berasumsi

Sebagai pemimpin, godaan terbesar adalah merasa paling tahu.

“Kita sudah berpengalaman.”
“Kita sudah sering lihat kasus seperti ini.”
“Kita tahu solusinya.”

Tapi setiap orang punya cerita yang berbeda.

Saya pernah hampir salah mengambil keputusan karena merasa sudah
memahami masalah seorang staf. Untungnya saya memilih duduk dan
mendengar lebih dalam.

Ternyata persoalannya bukan soal kinerja. Tapi tekanan keluarga yang tidak
pernah ia ceritakan.

Kalau saya hanya mengandalkan persepsi, mungkin saya sudah memberi label
yang salah.

Mendengar itu bukan menunggu giliran bicara.
Mendengar itu benar-benar mencoba memahami.

Seperti mendengar lagu sampai selesai, bukan hanya dari satu bait lalu
menyimpulkan maknanya.

4.2 Pemimpin yang Membumi

Di beberapa unit lain, saya melihat ada budaya takut berbicara. Pegawai menyimpan masalah karena merasa atasan terlalu jauh, terlalu tinggi, terlalu formal.

Akibatnya?

Masalah kecil menumpuk.

Saya tidak ingin menjadi pemimpin yang pintunya selalu tertutup.

Bukan berarti pintu fisik selalu terbuka, tapi akses komunikasi harus terbuka.

Saya ingin staf merasa nyaman berkata:

“Pak, ada yang ingin saya diskusikan.”

Dan ketika mereka bicara, saya berusaha tidak langsung menghakimi.

Kadang cukup mendengar saja sudah membuat beban mereka berkurang.

Kepemimpinan itu bukan hanya soal memberi arahan. Tapi menyediakan ruang aman.

Ruang di mana orang bisa jujur tanpa takut dihukum.



4.3 Membina Pegawai Bermasalah

Ada masa ketika saya menerima pindahan pegawai dari unit lain yang dianggap bermasalah.

Sebagian orang mungkin berpikir,
“Wah, ini beban.”

Tapi perusahaan justru percaya saya bisa membina mereka.

Saya tidak memulai dengan label. Saya memulai dengan percakapan.

Saya ajak ngobrol seperti teman. Saya mendengarkan ceritanya. Saya pahami latar belakangnya.

Sering kali, yang terlihat sebagai “pegawai bermasalah” sebenarnya hanya pegawai yang tidak pernah benar-benar didengarkan.

Pendekatan saya sederhana:

- Tidak langsung menghukum.
- Tidak langsung menyimpulkan.
- Memberi kesempatan memperbaiki.

Seperti membersihkan kaca yang kotor. Kita tidak perlu mengganti jendelanya, cukup bersihkan supaya kembali jernih.

Dan banyak dari mereka justru berkembang setelah diberi ruang.

Humor Ringan (Karena Komunikasi Tidak Harus Tegang)

Kadang saya berkata pada tim,

“Kalau ada masalah, jangan tunggu saya jadi cenayang dulu.”

Mereka tertawa.

Tapi pesan tersampaikan:

Saya bukan pembaca pikiran. Saya butuh mereka bicara.

Ringkasan Bab 4

- Banyak konflik muncul dari asumsi yang salah.
- Mendengar aktif adalah keterampilan kepemimpinan utama.
- Pemimpin harus membangun ruang komunikasi yang aman.
- Pegawai bermasalah sering kali hanya kurang dipahami.
- Komunikasi yang baik mencegah masalah menjadi krisis.

Latihan & Refleksi

Renungkan:

- Apakah Anda benar-benar mendengar, atau hanya menunggu giliran bicara?
- Apakah tim Anda nyaman menyampaikan kabar buruk?
- Kapan terakhir kali Anda memberi kesempatan kedua pada seseorang?
- Apakah pintu komunikasi Anda benar-benar terbuka?

Tuliskan satu langkah konkret untuk meningkatkan komunikasi dengan tim minggu ini.

BAB 5

PENGETAHUAN DAN LEGITIMASI: MODAL TAK TERLIHAT

Pembuka Hook

Kedekatan membuat orang nyaman.

Ketegasan membuat orang hormat.

Tapi ada satu hal lagi yang membuat orang benar-benar percaya: **kompetensi**.

Anda bisa ramah.

Anda bisa tegas.

Tapi kalau tidak paham pekerjaan, cepat atau lambat wibawa akan goyah.

Saya menyadari sejak awal, untuk memimpin dengan percaya diri, saya harus satu-dua langkah di depan dalam hal pengetahuan.

5.1 Satu Level di Atas Tim

Saya termasuk orang yang “maniak” buku. Terutama buku pengembangan diri dan buku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Bagi saya, membaca itu bukan hobi. Itu kebutuhan.

Karena ketika tim bertanya, pemimpin harus bisa memberi arah.

Ketika ada masalah teknis, pemimpin tidak boleh bingung sendiri.

Saya selalu berusaha berada minimal satu level di atas tim dalam pemahaman pekerjaan.

Bukan untuk pamer pintar.

Tapi untuk memberi rasa aman.

Bayangkan sebuah ruangan gelap. Lalu ada satu lampu yang lebih terang dari yang lain. Orang-orang secara otomatis akan mengarah ke lampu itu.

Pengetahuan itu seperti cahaya.

Semakin Anda meng-upgrade diri, semakin alami legitimasi itu muncul.

5.2 Integritas sebagai Mata Uang

Pengetahuan saja tidak cukup.

Kalau kompeten tapi tidak jujur, itu berbahaya.

Selama memimpin, saya menjaga satu hal: integritas.

Saya ingin nama saya identik dengan kejujuran dan konsistensi.

Saya ingin ketika atasan menyebut nama saya, yang muncul adalah kepercayaan.

Dan ketika bawahan menyebut nama saya, yang muncul adalah rasa hormat.

Integritas itu seperti rekening bank.

Setiap keputusan adil adalah setoran.

Setiap sikap konsisten adalah tambahan saldo.

Setiap pelanggaran adalah penarikan besar.

Dan reputasi dibangun dari akumulasi kecil yang dilakukan terus-menerus.

Saya bersyukur, dengan budaya yang dibangun, unit yang saya pimpin relatif bersih dari fraud dan gejolak besar. Itu bukan karena saya hebat. Tapi karena nilai yang dijaga bersama.

5.3 Gaya Sendiri Lebih Kuat dari Meniru

Buku-buku leadership menjelaskan banyak gaya:

- Ada yang konseptual.
- Ada yang fokus hasil.
- Ada yang teknis.
- Ada yang sangat struktural.

Semua bagus.

Tapi saya percaya satu hal: gaya yang paling kuat adalah gaya yang selaras dengan karakter Anda.

Memakai gaya orang lain itu seperti memakai sepatu yang bukan ukuran kita. Mungkin terlihat bagus, tapi lama-lama lecet.

Saya tidak berusaha menjadi pemimpin yang kaku.

Saya juga tidak berusaha menjadi pemimpin yang terlalu “santai”.

Saya hanya berusaha menjadi versi terbaik dari diri saya—yang ramah, empati, tapi tetap tegas dan berintegritas.

Dan konsistensi itu membawa saya naik dari manajer, ke Vice President, hingga akhirnya menjadi Board Director.

Bukan karena gaya saya paling hebat.

Tapi karena gaya itu saya jalani dengan utuh.



Humor Ringan (Karena Buku Juga Bisa Bikin Ketagihan)

Kadang saya bercanda pada tim,
“Kalau saya beli buku lagi, tolong jangan bilang ke keluarga saya.”

Karena rak buku makin penuh.
Tapi ilmu memang tidak pernah penuh.

Dan pemimpin yang berhenti belajar, pelan-pelan akan tertinggal.

Ringkasan Bab 5

- Kompetensi membangun legitimasi alami.
- Pemimpin harus terus belajar dan meningkatkan pengetahuan.
- Integritas adalah mata uang utama dalam kepemimpinan.
- Reputasi dibangun dari konsistensi kecil setiap hari.
- Gaya kepemimpinan terbaik adalah yang selaras dengan karakter diri.

Latihan & Refleksi

Coba renungkan:

- Apakah Anda sudah rutin meng-upgrade diri?
- Jika tim bertanya hal teknis hari ini, apakah Anda siap menjawab?
- Apa nilai yang ingin identik dengan nama Anda?
- Apakah Anda sedang meniru gaya orang lain atau membangun gaya sendiri?

Tuliskan tiga langkah konkret untuk meningkatkan kompetensi Anda dalam 6 bulan ke depan.

BAB 6

NAIK KELAS TANPA KEHILANGAN JATI DIRI

Pembuka Hook

Banyak orang berubah ketika naik jabatan.

Nada bicara berubah.

Lingkar pergaulan berubah.

Bahkan cara berjalan pun kadang berubah.

Pertanyaannya:

Apakah naik level harus berarti berubah karakter?

Dalam perjalanan saya dari manajer, ke Vice President, hingga menjadi Board Director, saya memegang satu prinsip sederhana:

Level boleh naik. Nilai jangan turun.

6.1 Kepemimpinan yang Konsisten

Saat pertama kali menjadi manajer, saya memimpin dengan kedekatan dan empati. Ketika menjadi Vice President, pendekatannya tetap sama. Bahkan saat berada di level Board Director, prinsipnya tidak berubah.

Yang berubah hanyalah skala tanggung jawab.

Kalau dulu memimpin satu unit, sekarang memimpin organisasi yang lebih besar.

Kalau dulu menyelesaikan masalah operasional, sekarang mengawal arah strategis.

Tapi nilai dasarnya tetap:

- Humanis.
- Tegas.
- Berintegritas.
- Komunikatif.

Konsistensi itu seperti kompas.

Badai boleh datang, arah utara tidak berubah.

Dan justru karena konsistensi itulah, orang di berbagai level tetap merasa nyaman bekerja bersama saya.

6.2 Chemistry dan Kesadaran Diri

Saya juga sadar satu hal penting:

Gaya kepemimpinan saya belum tentu cocok untuk semua orang.

Kepemimpinan itu ada unsur chemistry.

Seperti tanah dan tanaman. Tidak semua tanaman tumbuh subur di jenis tanah yang sama.

Karena itu saya selalu mengatakan:

Temukan gaya yang sesuai dengan karakter Anda.

Kalau Anda secara alami tegas dan sistematis, kembangkan itu.

Kalau Anda kuat di strategi dan visi besar, asah itu.

Kalau Anda humanis dan komunikatif, maksimalkan itu.

Jangan memaksa diri menjadi orang lain.

Namun satu hal yang universal:

Semua gaya harus dibangun di atas integritas dan kompetensi.

Tanpa itu, gaya hanya akan jadi topeng.

6.3 Warisan yang Ditinggalkan

Pada akhirnya, jabatan itu sementara.

Yang tinggal adalah jejak.

Saya bersyukur bisa memimpin unit dengan suasana kerja yang relatif stabil, minim gejolak, dan bersih dari fraud besar. Saya dipercaya membina pegawai yang bermasalah. Saya dipercaya memegang tanggung jawab lebih besar.

Tapi yang paling membahagiakan bukan gelarnya.

Melainkan ketika ada staf yang berkata,

“Terima kasih, Pak. Saya belajar banyak dari cara Bapak memimpin.”

Itulah warisan sesungguhnya.

Kepemimpinan bukan soal berapa tinggi kita naik.

Tapi berapa banyak orang yang ikut bertumbuh bersama kita.

Seperti jejak kaki di pasir. Mungkin ombak akan datang, tapi bekasnya tetap pernah ada.

Humor Ringan (Karena Jabatan Bukan Segalanya)

Kadang saya bercanda,

“Kalau sudah jadi Board Director, jangan sampai lupa cara turun ke meja staf.”

Karena kalau lupa, nanti disangka patung pajangan.

Dan pemimpin yang hanya duduk di atas, lama-lama akan kehilangan denyut organisasinya.



Ringkasan Bab 6

- Naik jabatan tidak harus mengubah nilai dasar.
- Konsistensi karakter membangun kepercayaan jangka panjang.
- Gaya kepemimpinan harus selaras dengan karakter diri.
- Integritas dan kompetensi adalah fondasi universal.
- Warisan kepemimpinan diukur dari pertumbuhan orang lain.

Latihan & Refleksi

Renungkan dengan jujur:

- Nilai apa yang tidak boleh Anda kompromikan?
- Jika jabatan Anda naik dua tingkat, apakah karakter Anda akan berubah?
- Gaya kepemimpinan apa yang paling autentik bagi Anda?
- Jika Anda pindah hari ini, apa yang akan dikenang dari Anda?

Tuliskan satu kalimat warisan kepemimpinan yang ingin Anda tinggalkan.

PENUTUP BUKU (Closing)

Memimpin tanpa jarak bukan berarti tanpa batas.
Humanis tapi tegas bukan berarti membingungkan.

Itu adalah keseimbangan.

Dan keseimbangan itu lahir dari karakter, dibentuk oleh pengalaman, diperkuat oleh pengetahuan, dan dijaga oleh integritas.

Jika ada satu hal yang bisa saya titipkan dari perjalanan ini, maka itu adalah:

Jangan memimpin untuk terlihat hebat.

Memimpinlah untuk membuat orang lain bertumbuh.

Karena pada akhirnya, kepemimpinan adalah tentang manusia.

PROFIL PENULIS

Alit Asmara Jaya, lahir di Denpasar pada tanggal 20 September 1958. Memperoleh gelar Doktor (S3) Ekonomi Pembangunan di Faklutas Ekonomi & Bisnis Universitas Udayana, Denpasar.

Penulis memiliki pengalaman profesional yang luas di dunia perbankan selama 33 tahun, di mana beliau telah menduduki berbagai posisi strategis hingga mencapai posisi sebagai anggota Board of Director.

Saat ini, penulis aktif sebagai dosen praktisi di bidang perbankan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di beberapa universitas terkemuka. Selain itu, beliau juga dikenal sebagai penulis produktif dengan fokus pada topik ekonomi, perbankan, dan pengembangan diri.

Keahlian dan pengalaman selama ini, seringkali juga menjadikannya narasumber terpercaya dalam berbagai kegiatan seminar, FGD dan dosen tamu di bidang perbankan.