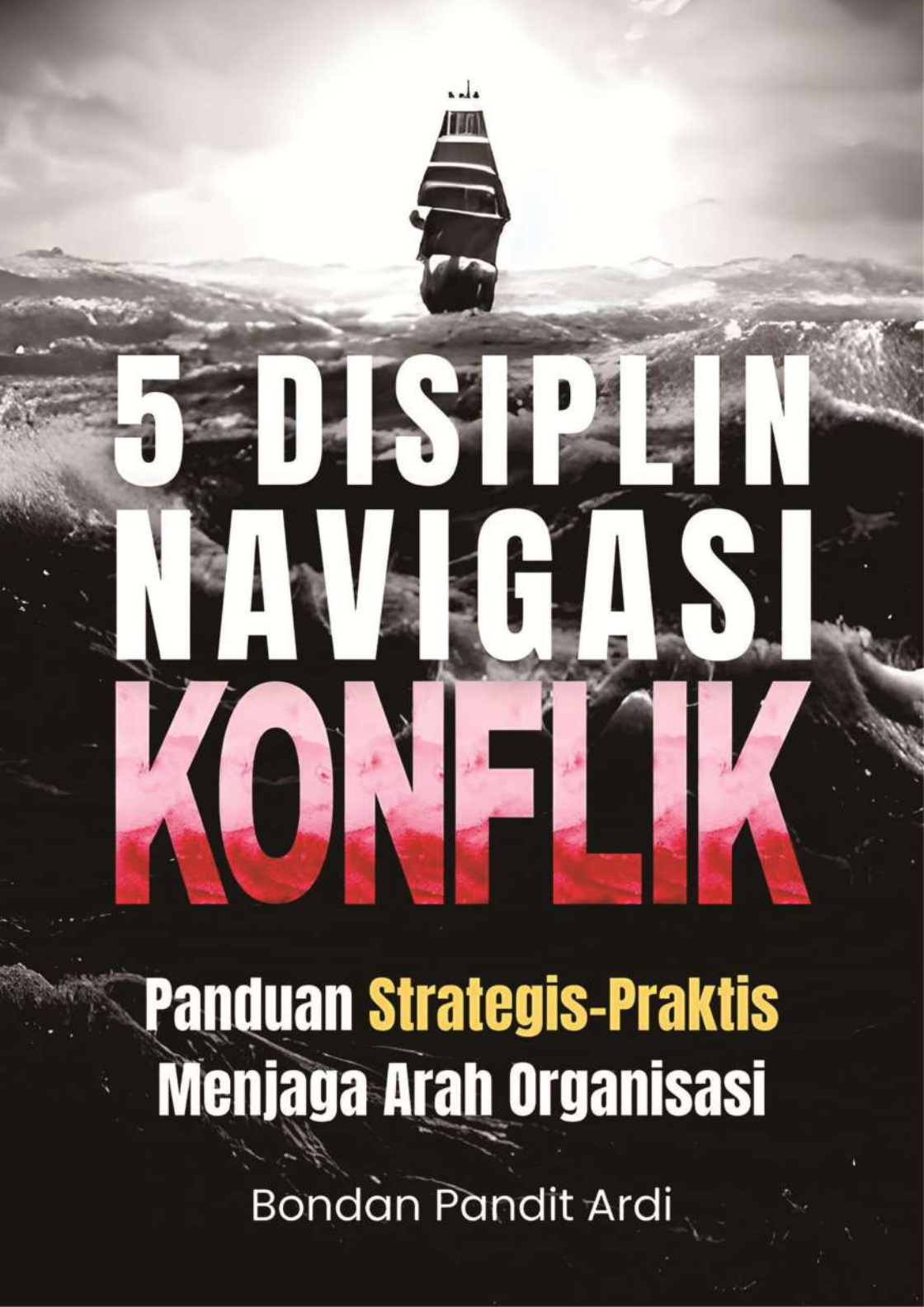




5 DISIPLIN NAVIGASI KONFLIK

**Panduan Strategis-Praktis
Menjaga Arah Organisasi**

Bondan Pandit Ardi

5 DISIPLIN NAVIGASI KONFLIK

**Panduan Strategis-Praktis
Menjaga Arah Organisasi**

Bondan Pandit Ardi

5 DISIPLIN NAVIGASI KONFLIK

Panduan Strategis-Praktis Menjaga Arah Organisasi

Penulis : Bondan Pandit Ardi
Desain Cover : Bondan Pandit Ardi
Ilustrasi : Bondan Pandit Ardi (*AI-generated*)
Tata Letak : Bondan Pandit Ardi, Mia Marianne, Handarini Rohana
Proof Reader : Mia Marianne
ISBN : 978-634-317-223-9
Cetakan Pertama : **Agustus, 2026**

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Hak Cipta Milik Penulis

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit dan Penulis.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

Lembar Rekomendasi

Penulis bersyukur dan bangga atas rekomendasi yang diberikan untuk terbitnya buku ini, dan menghaturkan ucapan terima kasih kepada para sahabat yang telah menuliskannya.

Lembar rekomendasi ini menyajikannya dalam urutan abjad berdasarkan nama belakang para sahabat tersebut.

1. **Dr. Dedy Budiman, M.Pd., CMA.** (Praktisi, *Champion Sales Trainer*, dan pendiri asosiasi *Sales Director Indonesia*):

“Hidup tanpa konflik ibarat sayur tanpa garam. Namun garam yang berlebihan justru merusak rasa. Demikian pula dalam organisasi, konflik tidak mungkin dihindari, tetapi harus dinavigasi dengan tepat.

Sahabat saya Bondan, dengan pengalaman panjang memimpin berbagai perusahaan, merangkum pembelajaran nyata dalam menavigasi konflik organisasi secara jernih dan praktis melalui buku ini.

Sebuah buku yang layak dibaca oleh pemilik perusahaan dan para pemimpin yang ingin organisasinya terus bertumbuh secara sehat”

2. **Ronny Imbar.** (Profesional transformasi perusahaan dengan puluhan tahun pengalaman eksekutif sebagai direksi di berbagai korporasi global dan lokal):

“Dengan pengalaman puluhan tahun di posisi eksekutif, saya bisa melihat banyak situasi dalam buku ini yang merupakan cerminan dunia nyata.

Pendekatannya terstruktur namun tetap praktis, dan menawarkan cara berpikir yang disiplin untuk mengambil keputusan di bawah tekanan. Ini adalah kemampuan penting untuk menjaga keberhasilan jangka panjang”

3. **Dr. Ir. Marjana, MBA.** (Praktisi perbankan dengan pengalaman eksekutif sebagai direksi maupun komisaris di bank swasta dan BUMN):

“Sependek pengalaman saya, konflik merupakan bagian alami dan dinamika organisasi yang terus ada dan harus dihadapi oleh seorang pemimpin.

Hal ini diuraikan dengan apik oleh Penulis, sekaligus memberikan kerangka berpikir dan pendekatan yang praktis, terstruktur dan sangat relevan untuk mengelolanya.

Buku ini bukan hanya memperkaya wawasan kepemimpinan di masa kini, tetapi juga bisa menjadi panduan yang aplikatif bagi siapapun yang bertanggung jawab menjaga arah dan keberlangsungan sebuah organisasi”

4. **Dina Sitopu** (Profesional eksekutif di bidang HR dan Pengembangan Organisasi lintas-negara di berbagai perusahaan lokal dan global):

“Mengelola konflik namun tetap humanis dengan menjaga budaya organisasi sebagai perekat, menjadi salah satu aspek yang menantang dalam kepemimpinan, dan buku ini menawarkan panduan yang matang untuk itu.

Memadukan pemahaman organisasi yang tajam dengan wawasan mendalam tentang perilaku manusia. buku ini sangat bernilai bagi pemimpin dan praktisi HR serta pemimpin bisnis yang ingin membangun tim yang tangguh dan berkinerja tinggi”

5. **Okki Soebagio** (Partner Senior di *Bali Investment Club* dan *Soebagio & Partners*, seorang profesional pengembangan perusahaan berbagai industri):

“Saya sudah cukup lama berada di ruang-ruang keputusan, di mana strategi ditentukan, modal dipertaruhkan, dan arah organisasi dipilih.

Satu hal yang selalu saya lihat berulang adalah bahwa konflik bukanlah musuh utama. Ketidakjelasanlah yang sering menjadi akar persoalan.

Bondan Ardi menulis buku ini dengan kedewasaan seorang praktisi. Ia tidak menawarkan teori kosong, melainkan disiplin berpikir yang membantu pemimpin naik level, dari reaktif menjadi arsitektural.

Bagi saya, 5 Disiplin Navigasi Konflik adalah bacaan wajib bagi siapa pun yang ingin membangun organisasi yang tahan uji, bukan hanya bertahan sementara”

6. **Aryo Widiwardhono** (Profesional eksekutif dengan pengalaman sebagai direksi dan komisaris di berbagai korporasi global dan lokal):

“Sebagai eksekutif yang telah lama berkecimpung di berbagai industri, saya melihat buku ini sebagai panduan praktis yang sangat relevan untuk menghadapi konflik nyata dalam organisasi.

Penulis menerjemahkan dinamika ruang rapat menjadi kerangka yang jelas dan aplikatif, membantu pemimpin menjaga arah tanpa terjebak dalam tarik-menarik kepentingan sesaat.

Ini adalah bacaan penting bagi eksekutif yang ingin membangun organisasi yang kuat, disiplin, dan berkelanjutan”

Dedikasi

Teruntuk Diah, Ayu, Lintang.

Duniaku.

Kata Pengantar

*Ketika semua arah kita rengkuh
maka tak satupun akan kita tempuh*



Sejak “jaman normal” dulu hingga jaman “*new normal*” penuh disrupted dan perkembangan teknologi digital yang sungguh pesat saat ini, tidak ada organisasi besar yang runtuh karena kekurangan orang pintar. Umumnya, perusahaan justru goyah karena terlalu banyak orang pintar yang menarik organisasi ke berbagai arah berbeda, masing-masing dengan alasan yang masuk akal.

Dalam interaksi organisasi, konflik jarang muncul sebagai pertengkaran terbuka. Ia acap hadir dalam bentuk yang jauh lebih merusak, dalam bentuk diskusi panjang tanpa keputusan, kesepakatan semu yang tidak pernah benar-benar dijalankan, atau diam-diam saling mengoreksi melalui jalur informal. Semua terlihat profesional. Semua terdengar rasional. Namun arah organisasi perlahan semakin kabur. Di titik inilah kepemimpinan diuji.

Banyak pemimpin mengira konflik adalah gangguan, yang harus diminimalkan, dihindari, atau diredam secepat mungkin. Padahal konflik adalah konsekuensi alami dari organisasi yang hidup, bertumbuh, dan dipenuhi individu yang peduli terhadap hasil.

Tidak ada pertumbuhan tanpa perbedaan. Tidak ada keputusan strategis tanpa tarik-menarik kepentingan.

Masalahnya bukan ada pada konflik itu sendiri. Masalahnya adalah ketika tidak ada yang mampu menjaga arah sehingga perusahaan terombang-ambing tak tentu tujuan.

Sebagian pemimpin memilih jalan aman, menghindari konflik demi stabilitas dan harmoni jangka pendek. Sebagian lain memilih jalan keras, memaksakan keputusan demi ketertiban dan kepatuhan.

Keduanya sering berakhir sama, yaitu kehilangan kepercayaan, melemahnya komitmen, dan organisasi yang bergerak tanpa keyakinan.

Buku ini tidak ditulis untuk mengajarkan cara meredam atau memadamkan konflik. Buku ini ditulis untuk menjawab pertanyaan yang jauh lebih penting, yaitu bagaimana seorang pemimpin menjaga arah organisasi saat kepentingan saling bertabrakan, layaknya seorang nakhoda tangguh, yang terus teguh menjaga arah kapalnya, meskipun ombak dan badai menerjang sepanjang pelayarannya.

Disaripati dari pengalaman nyata dalam berkarir profesional selama lebih dari 27 tahun, buku ini berbagi langkah-langkah yang saya ambil, maupun yang diambil oleh para pemimpin di sekitar saya, dan juga para pemimpin sebelum dan sesudah saya, baik itu langkah-langkah yang efektif, maupun yang kurang berhasil.

Dengan format penulisan yang diupayakan ringkas untuk setiap topiknya, buku ini diharapkan dapat mengakomodasi kebutuhan pembaca untuk wawasan yang strategis sekaligus praktis yang langsung mengena dan bisa diterapkan untuk perbaikan pengelolaan konflik.

Konflik, pada akhirnya, adalah ujian kepemimpinan.

Selamat membaca, dan semoga bermanfaat.

Selamat menakhodai kapal Anda, agar terus berada di arah tujuannya.

Kampung Baitis Salmah, Januari 2026
Bondan Pandit Ardi

DAFTAR ISI

Lembar Rekomendasi.....	iii
Dedikasi.....	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	ix

Bagian I: Paradigma Kepemimpinan Dalam Konflik1

Bab 1: Buku Ini Mungkin Bukan untuk Anda	2
Bab 2: Konflik sebagai Konsekuensi Kepemimpinan	8
Bab 3: Konflik sebagai Indikator Kaliber Kepemimpinan.....	17
Bab 4: Struktur Lebih Efektif daripada <i>Goodwill</i>	39
Bab 5: Keputusan sebagai Mata Uang Kepemimpinan	43

Bagian II: Disiplin Navigasi Konflik47

Bab 6: Metode Navigasi Konflik sebagai Disiplin Kepemimpinan	48
Bab 7: Disiplin Pertama: Pemetaan Medan Konflik.....	54
Bab 8: Disiplin Kedua: Penataan Peran, Wewenang, dan Insentif	60
Bab 9: Disiplin Ketiga: Orkestrasi Pertentangan Secara Produktif	66
Bab 10: Disiplin Keempat: Penetapan Prinsip dan Hak Keputusan	72
Bab 11: Disiplin Kelima: Pengawasan Arah dan Akuntabilitas	78

Bagian III: Kepemimpinan Dalam Ragam Konflik87

Bab 12: Konflik antar Fungsi	88
Bab 13: Konflik antara Pusat dan Cabang.....	96
Bab 14: Konflik antara Pendiri dan Pemilik	104
Bab 15: Konflik antara Jangka Pendek dan Jangka Panjang	112
Bab 16: Konflik di Tingkat Dewan.....	123
Bab 17: Konflik dalam Perubahan dan Transformasi	132
Bab 18: Konflik antar Generasi dan Gaya Kerja.....	142
Bab 19: Konflik Seiring Pertumbuhan dan Skala	152
Bab 20: Konflik Akibat Stagnasi dan Kelelahan Organisasi.....	160
Bab 21: Konflik dalam Pembaruan dan Suksesi Kepemimpinan	169

Penutup	179
Lampiran	181
Daftar Pustaka.....	188
Tentang Penulis	189
Catatan Pembaca.....	190





Bagian II

Disiplin Navigasi
Konflik



Contoh-contoh kasus dalam buku ini disusun se-realistis mungkin, berdasarkan kondisi dan situasi yang umum terjadi di berbagai organisasi, untuk berikan gambaran definitif dan aplikatif yang *insightful*, meskipun semuanya fiktif.

Kemiripan kisah hanyalah kebetulan belaka.

Semoga bermanfaat untuk internalisasi poin-poin pembelajaran dalam buku ini.

Daftar Pustaka

- Covey, Stephen R. 1989. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press.
- Goldsmith, Marshall. 2007. *What Got You Here Won't Get You There*. New York: Hyperion.
- Goleman, Daniel. 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Maxwell, John C. 1998. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Nashville: Thomas Nelson.
- Nichols, Tom. 2017. *The Death of Expertise*. New York: Oxford University Press.

Tentang Penulis

Bondan Pandit Ardi



Penulis adalah seorang profesional yang dikenal karena pemikiran strategis, kepemimpinan, dan kontribusinya dalam pengembangan organisasi. Ia memiliki rekam jejak dalam transformasi perusahaan, membangun tim berkinerja tinggi, serta mendorong kolaborasi lintas fungsi, dan komitmen edukasi, *mentoring*, dan pemberdayaan.

Ia kerap hadir sebagai pembicara, penasehat atau konsultan eksekutif yang memberikan wawasan praktis mengenai kepemimpinan, budaya kerja, dan produktivitas, didukung kemampuannya membaca dinamika manusia, organisasi, dan bisnis untuk menghadirkan dampak positif.

Ia menyelesaikan pendidikan sarjana Teknik Industri di Universitas Indonesia, dan memiliki pengalaman profesional lebih dari 27 tahun dari level *trainee* hingga eksekutif C-level dan direksi, berprestasi dalam transformasi bisnis & pertumbuhan bersama Unilever, Coca-Cola, Mars, Perfetti van Melle, Rodamas Group, KFC, Munchy Indonesia, Lazada Logistics, serta ALBA.

Ia pun telah menyelesaikan berbagai penugasan dan juga pelatihan manajerial dan eksekutif di bidang *Leadership, Strategy, Marketing, Supply Chain, Governance & Compliance, Organizational Effectiveness, Industrial Relations*, di Asia, USA, dan Eropa.

	LinkedIn	: in/bondanardi
	Email	: danardicenter@gmail.com
	Instagram	: @danardicenter

5 DISIPLIN NAVIGASI KONFLIK

Dalam dunia bisnis yang dinamis, konflik sering muncul seolah sebagai ancaman bagi kestabilan perusahaan. Mulai dari konflik antar fungsi, pusat dan cabang, antara pendiri dan pemilik, antara jangka pendek dan jangka panjang, antar generasi dan gaya kerja, stagnasi dan kelelahan organisasi hingga perbedaan visi dalam perubahan dan transformasi.

Buku ini menyajikan panduan praktis berbasis pengalaman penulisnya yang telah bekerja sebagai profesional selama lebih dari 27 tahun dari level trainee sampai direksi, untuk mengubah konflik menjadi peluang pertumbuhan, dengan fokus pada 5 Disiplin Navigasi Konflik.

Buku ini mengawali pembahasan terkait paradigma kepemimpinan dalam konflik dan diakhiri dengan pertanyaan kesiapan navigasi konflik.

Semua tulisan di buku ini dapat dimanfaatkan sebagai panduan strategis-praktis menjaga arah organisasi.

Selamat membaca.

danardi

DANARDI CENTER
For Practical Business Learnings



@danardicenter



danardicenter@gmail.com



Pengembangan Diri

ISBN 978-634-317-223-9



9

786343

172239