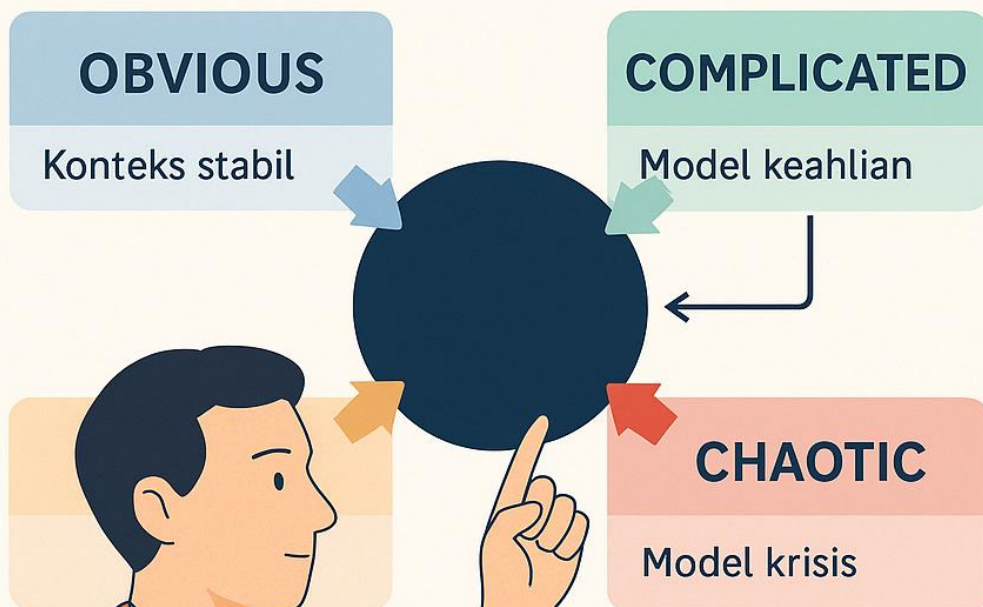


CYNEFIN FRAMEWORK DAN CONTINGENCY THEORY



Rudy C
Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng: Kerangka Cynefin, Kaitan dengan Organizational Resilience dalam Teori Kontigensi

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudymt75@gmail.com

Bogor, Indonesia

15 Agustus 2025

Kerangka Cynefin dalam Teori Kontigensi

CYNEFIN

Asal kata dari bahasa Welsh

****cynefin* (noun)**
– *habitat, place of origin, familiar surroundings*

KONTEKS DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- konteks
- sejarah
- pengalaman
- lingkungan



Kerangka.Cynefin.dalam.Teori Kontigensi

Kerangka Cynefin dalam Teori Kontigensi

Pembahasan tentang *Cynefin Framework*, perkembangan terminologinya, serta kaitannya dengan *organizational resilience* dan Teori Kontigensi.

1. Pendahuluan: Mengelola Kompleksitas Keputusan di Dunia Modern

Pengambilan keputusan adalah inti dari setiap proses manajerial, baik di sektor bisnis, pemerintahan, maupun organisasi nirlaba. Dalam konteks globalisasi, digitalisasi, dan percepatan perubahan teknologi, para pengambil keputusan menghadapi tantangan yang semakin rumit. Tidak semua masalah bersifat linier, dan tidak semua dapat dipecahkan dengan "best practice" yang sama.

Kerangka pikir *Cynefin Framework*, yang dikembangkan oleh **David J. Snowden** dan **Mary E. Boone** (2007) dalam *Harvard Business Review*, memberikan pendekatan kontinjensi yang membedakan berbagai konteks pengambilan keputusan. Model ini membantu pemimpin memahami **jenis situasi yang sedang dihadapi** sehingga mereka dapat menerapkan **gaya pengambilan keputusan** yang sesuai.

Cynefin menegaskan bahwa **tidak ada satu gaya kepemimpinan atau pengambilan keputusan yang berlaku universal**. Sebaliknya, konteks dan karakteristik masalah harus menjadi panduan utama.

2. Lima Domain dalam Cynefin Framework

2.1. Domain Simple (atau Obvious)

Karakteristik: Hubungan sebab-akibat jelas, pola dapat dikenali semua orang, tidak ada ambiguitas.

Contoh: Pemrosesan dokumen administratif rutin, pemeriksaan kualitas yang mengikuti prosedur baku.

Pendekatan yang disarankan:

Pastikan prosedur dijalankan dengan tepat.

Delegasikan ke pihak yang tepat.

Terapkan *best practice*.

Model Keputusan: *Sense → Categorize → Respond*.

Perkembangan terminologi: Snowden kemudian mengganti istilah *Simple* menjadi **Obvious Domain** karena kata "simple" sering dianggap meremehkan kompleksitas atau menimbulkan kesan masalah terlalu mudah. "Obvious" menekankan bahwa hubungan sebab-akibat memang **terang benderang** dan **solusi sudah tersedia**.

2.2. Domain Complicated

Karakteristik: Hubungan sebab-akibat ada, tetapi **tidak terlihat secara langsung**; membutuhkan analisis mendalam atau keahlian khusus.

Contoh: Perancangan mesin jet, pengembangan algoritma perbankan.

Pendekatan yang disarankan:

Libatkan pakar.

Gunakan *good practice* (bukan *best practice*, karena mungkin ada lebih dari satu solusi baik).

Model Keputusan: *Sense → Analyze → Respond*.

2.3. Domain Complex

Karakteristik: Tidak ada hubungan sebab-akibat yang jelas, sifatnya **emergent**; pola baru muncul setelah dilakukan intervensi.

Contoh: Dinamika sosial, inovasi pasar, pengelolaan reputasi di media sosial.

Pendekatan yang disarankan:

Ciptakan eksperimen yang aman (*safe-to-fail experiments*).

Amati pola yang muncul.

Perkuat pola positif dan kurangi pola negatif.

Model Keputusan: *Probe → Sense → Respond*.

2.4. Domain Chaotic

Karakteristik: Tidak ada hubungan sebab-akibat; situasi krisis atau turbulensi tinggi.

Contoh: Bencana alam, krisis reputasi mendadak, serangan siber besar.

Pendekatan yang disarankan:

Ambil tindakan segera untuk mengendalikan situasi.

Komunikasikan secara jelas dan langsung.

Terapkan *novel practice* (solusi baru dan kreatif).

Model Keputusan: *Act → Sense → Respond*.

2.5. Domain Disorder

Karakteristik: Tidak jelas domain mana yang berlaku; ketidakpastian dominan.

Pendekatan yang disarankan:

Pecah masalah menjadi bagian-bagian kecil.

Klasifikasikan setiap bagian ke dalam salah satu dari empat domain sebelumnya.

Model Keputusan: Analisis kontekstual sebelum memilih gaya keputusan.

3. Perubahan Terminologi: Dari Simple ke Obvious

Seperti dikemukakan oleh **Gary Wong**, istilah *Simple* diganti menjadi *Obvious* untuk menghindari konotasi meremehkan. Dalam praktiknya, meski sebuah tugas tampak mudah, tetap diperlukan disiplin dan konsistensi untuk memastikan proses berjalan sesuai standar. *Obvious* mengacu pada:

Proses langsung (*straightforward process*).

Penerapan *rule-of-thumb heuristic*.

Kebiasaan yang sudah terlatih (*entrained habit*).

Contoh nyata:

Mengikuti prosedur keselamatan kerja standar di pabrik.

Menggunakan format baku laporan keuangan bulanan.

4. Hubungan Cynefin Framework dengan Organizational Resilience

Organizational Resilience adalah kemampuan organisasi untuk beradaptasi, bertahan, dan berkembang di tengah ketidakpastian atau gangguan. **Fernando F. Suarez & Juan S. Montes** (2020) dalam *Harvard Business Review* mengidentifikasi tiga pendekatan utama untuk membangun ketahanan organisasi:

4.1. Organizational Routines

Proses standar yang dijalankan saat situasi stabil.

Menciptakan efisiensi dan konsistensi.

Contoh: Prosedur pemeliharaan mesin berkala.

4.2. Simple Rules (Heuristics)

Aturan praktis untuk mempercepat pengambilan keputusan.

Efektif saat waktu terbatas atau kondisi tidak pasti tetapi masih terkendali.

Contoh: Prinsip 80/20 dalam prioritas kerja.

4.3. Improvisation

Respons kreatif dan spontan terhadap situasi baru.

Cocok untuk kondisi dengan ketidakpastian tinggi atau belum ada panduan.

Contoh: Mengubah strategi pemasaran dalam hitungan jam karena tren media sosial.

5. Integrasi Cynefin dan Organizational Resilience

Kombinasi Cynefin dengan tiga pendekatan Suarez & Montes menciptakan kerangka manajemen adaptif:

Domain Obvious & Routines → Efisiensi dan stabilitas.

Domain Complicated & Expert Rules → Optimalisasi berbasis analisis.

Domain Complex & Improvisation/Experimentation → Adaptasi melalui pembelajaran cepat.

Domain Chaotic & Rapid Novel Action → Pengendalian krisis.

Domain Disorder & Context Identification → Diagnosa sebelum tindakan.

6. Langkah Praktis bagi Pemimpin

Identifikasi konteks: Tentukan domain masalah.

Sesuaikan gaya pengambilan keputusan: Jangan gunakan solusi “satu untuk semua”.

Latih tim untuk mengenali domain dengan cepat.

Kembangkan fleksibilitas organisasi melalui kombinasi rutinitas, aturan sederhana, dan improvisasi.

Gunakan simulasi dan skenario untuk mempersiapkan respons terhadap krisis.

7. Studi Kasus Singkat

Kasus 1: Respon Bencana Alam

Domain: Chaotic.

Tindakan: Pemimpin daerah langsung memobilisasi tim evakuasi tanpa menunggu analisis detail, lalu menyesuaikan strategi berdasarkan kondisi lapangan.

Kasus 2: Inovasi Produk Teknologi

Domain: Complex.

Tindakan: Perusahaan menguji beberapa prototipe ke kelompok kecil pelanggan, memantau respons, lalu mengembangkan yang paling menjanjikan.

8. Kesimpulan

Cynefin Framework bukan hanya alat analisis, tetapi juga panduan strategis untuk mengasah **situational awareness** pemimpin. Dalam dunia yang VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*), kemampuan mengidentifikasi konteks dan merespons dengan gaya keputusan yang tepat menjadi kunci keunggulan kompetitif.

Ketika dipadukan dengan pendekatan **organizational resilience** yang mengombinasikan rutinitas, aturan sederhana, dan improvisasi, organisasi dapat bergerak lincah di antara berbagai domain, mempertahankan stabilitas saat memungkinkan, dan bereaksi cepat saat diperlukan.

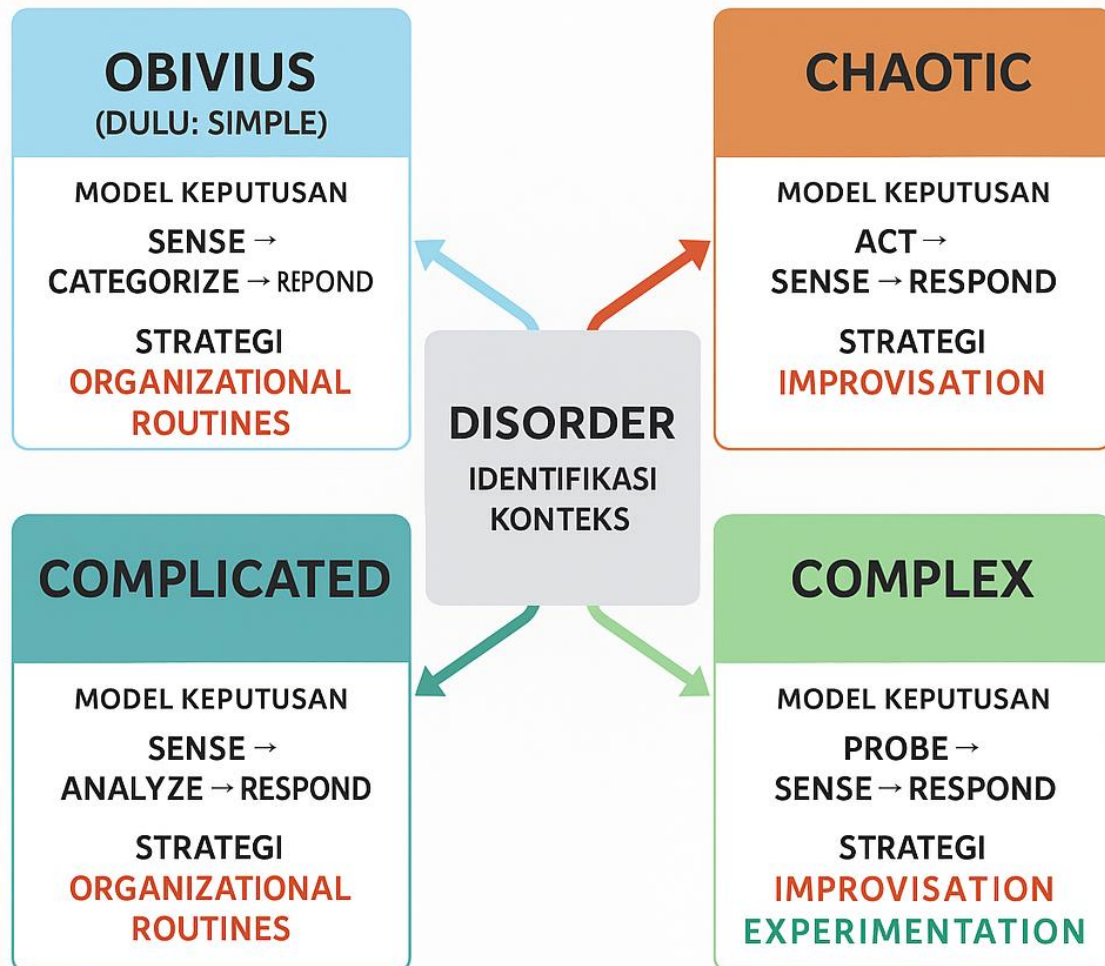
Berikut **tabel visual peta hubungan antara Domain Cynefin dan Strategi Ketahanan Organisasi (Organizational Resilience)** yang mengintegrasikan lima domain *Cynefin Framework* dengan tiga pendekatan Suarez & Montes.

Tabel Peta Hubungan Domain Cynefin – Strategi Ketahanan Organisasi

Domain Cynefin	Karakteristik Konteks	Model Keputusan	Pendekatan Resilience yang Paling Sesuai	Contoh Implementasi
Obvious (dulu: Simple)	Hubungan sebab-akibat jelas, solusi sudah diketahui, tidak ada ambiguitas	Sense → Categorize → Respond	Organizational Routines – Proses baku, <i>best practice</i> , prosedur standar	Pemeriksaan kualitas harian, SOP keselamatan kerja
Complicated	Hubungan sebab-akibat ada tetapi tidak langsung terlihat; butuh analisis atau keahlian	Sense → Analyze → Respond	Organizational Routines + Simple Rules – Gunakan pakar, analisis data, ikuti <i>good practice</i>	Audit keuangan oleh tim ahli, perencanaan infrastruktur
Complex	Tidak ada hubungan sebab-akibat	Probe → Sense → Respond	Improvisation + Experimentation	Pengembangan produk inovatif

Domain Cynefin	Karakteristik Konteks	Model Keputusan	Pendekatan Resilience yang Paling Sesuai	Contoh Implementasi
	yang jelas; pola muncul setelah intervensi; sifatnya <i>emergent</i>		n – Ciptakan eksperimen kecil, amati pola, skalakan yang berhasil	berbasis umpan balik pengguna
Chaotic	Tidak ada hubungan sebab-akibat; situasi krisis/turbulensi tinggi	Act → Sense → Respond	Improvisation – Ambil tindakan cepat untuk mengendalikan situasi, komunikasikan langsung	Respons darurat saat bencana alam, penanganan krisis reputasi
Disorder	Tidak jelas domain mana yang berlaku; kebingungan dominan	Pecah masalah → Klasifikasikan → Ikuti model domain terkait	Diagnosis Context – Memilah masalah ke domain yang tepat sebelum bertindak	Awal pandemi ketika data belum jelas dan protokol belum ada

PETA HUBUNGAN DOMAIN CYNEFIN – STRATEGI KETAHANAN ORGANISASISI



Penjelasan tentang kaitan antara **Cynefin Framework** dan **Contingency Theory** secara mendalam, agar terlihat bagaimana keduanya saling melengkapi dalam manajemen dan pengambilan keputusan.

1. Gambaran Singkat Contingency Theory

Contingency Theory dalam manajemen berangkat dari premis bahwa **tidak ada satu gaya kepemimpinan atau strategi yang optimal untuk semua situasi**. Efektivitas organisasi bergantung pada sejauh mana pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan proses kerja dengan **konteks spesifik** yang dihadapi.

Beberapa tokoh utama:

Fred Fiedler (1967) – *Contingency Model of Leadership* → Kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan situasi menentukan efektivitas.

Lawrence & Lorsch (1969) – Organisasi efektif jika tingkat *differentiation* dan *integration* sesuai dengan tuntutan lingkungan.

Burns & Stalker (1961) – Struktur mekanistik cocok di lingkungan stabil; struktur organik cocok di lingkungan dinamis.

2. Cynefin sebagai Penerapan Praktis Contingency Theory

Cynefin Framework pada dasarnya adalah **alat diagnosis konteks** yang sangat sesuai dengan prinsip Contingency Theory. Hubungan keduanya dapat dilihat sebagai berikut:

Prinsip Contingency Theory

Aplikasi dalam Cynefin Framework

Efektivitas bergantung pada kesesuaian strategi dan situasi

Cynefin mengidentifikasi domain konteks (Obvious, Complicated, Complex, Chaotic, Disorder) dan mengarahkan strategi yang tepat untuk masing-masing.

Lingkungan menentukan desain organisasi dan gaya pengambilan keputusan

Setiap domain Cynefin memerlukan struktur, proses, dan tingkat fleksibilitas organisasi yang berbeda.

Tidak ada "best way" tunggal yang berlaku di semua kondisi

Cynefin secara eksplisit menolak *one-size-fits-all*, menekankan *best practice* hanya di domain Obvious, *good practice* di Complicated, eksperimen di Complex, dan tindakan cepat di Chaotic.

3. Integrasi Konsep

3.1. Penyesuaian Gaya Kepemimpinan

Contingency Theory menekankan bahwa gaya kepemimpinan efektif berbeda antara situasi stabil dan dinamis.

Cynefin memberikan *peta situasi* yang membantu pemimpin memilih gaya:

Obvious/Complicated → Gaya direktif atau berbasis keahlian.

Complex/Chaotic → Gaya adaptif, partisipatif, dan improvisasional.

3.2. Penyesuaian Struktur Organisasi

Contingency Theory: Lingkungan stabil → Struktur mekanistik;
Lingkungan tidak stabil → Struktur organik.

Cynefin:

Obvious → Struktur mekanistik (prosedur baku).

Complicated → Struktur dengan departemen spesialis dan analisis terpusat.

Complex → Struktur organik, kolaboratif, lintas fungsi.

Chaotic → Tim tanggap darurat yang datar (*flat emergency teams*).

3.3. Penyesuaian Proses Pengambilan Keputusan

Contingency Theory menyarankan *fit* antara kecepatan, tingkat analisis, dan sifat masalah.

Cynefin menyediakan panduan proses:

Obvious → *Sense – Categorize – Respond*.

Complicated → *Sense – Analyze – Respond*.

Complex → *Probe – Sense – Respond*.

Chaotic → *Act – Sense – Respond*.

4. Nilai Tambah Cynefin terhadap Contingency Theory

Membuat diagnosis situasi lebih terstruktur → Tidak hanya “cocokkan gaya ke situasi”, tetapi juga memetakan *tipe masalah* secara eksplisit.

Menyediakan bahasa visual dan naratif → Memudahkan pemimpin dan tim untuk memahami mengapa strategi tertentu dipilih.

Mengintegrasikan manajemen krisis → Domain Chaotic memberi panduan jelas dalam situasi ekstrim, yang dalam teori kontingensi tradisional sering kurang terperinci.

Menjembatani dunia VUCA/BANI → Cynefin relevan untuk situasi modern yang volatil, kompleks, dan ambigu, sesuai tuntutan adaptasi teori kontingensi di era digital.

5. Ilustrasi Kaitan

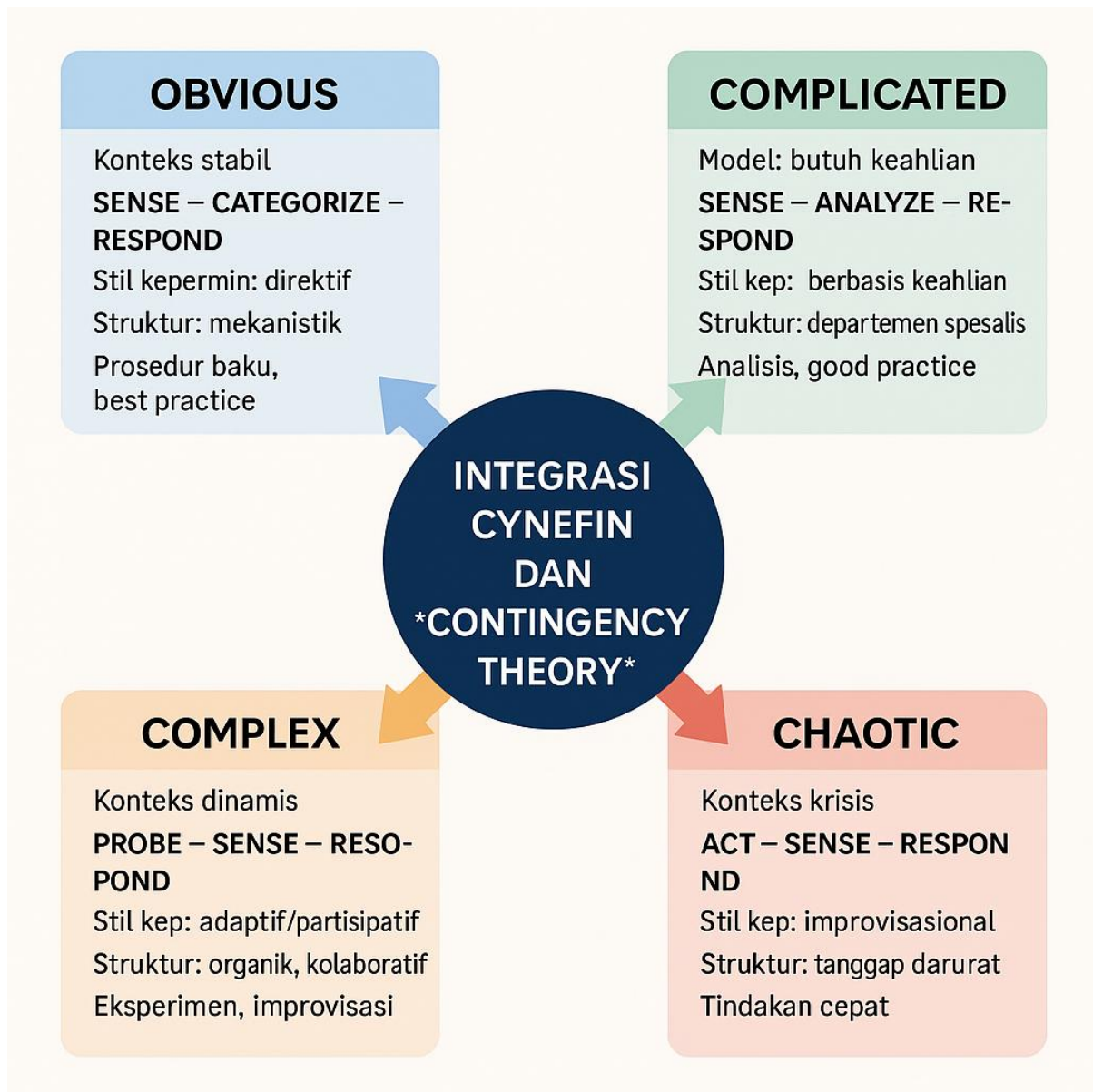
Bayangkan sebuah perusahaan logistik di Indonesia:

Saat mengelola **distribusi rutin** → Domain Obvious → Prosedur baku, gaya kepemimpinan direktif (Contingency Theory: lingkungan stabil).

Saat mengembangkan **sistem pelacakan AI baru** → Domain Complicated → Analisis teknis, melibatkan pakar (Contingency Theory: butuh keahlian tinggi).

Saat merespons **perubahan drastis perilaku konsumen akibat tren e-commerce** → Domain Complex → Eksperimen model distribusi baru (Contingency Theory: lingkungan dinamis, struktur organik).

Saat menghadapi **gangguan besar akibat banjir bandang** → Domain Chaotic → Tindakan cepat, improvisasi logistik (Contingency Theory: situasi krisis memerlukan respons darurat).



Refleksi dan Diskusi

untuk topik "*Cynefin Framework dan Contingency Theory*" sekaligus menjelaskan asal-usul kata "**Cynefin**".

1. Asal-usul Kata "Cynefin"

Kata **Cynefin** berasal dari bahasa Welsh (Wales) yang sulit diterjemahkan secara tepat ke dalam bahasa Inggris maupun bahasa Indonesia. Dalam penjelasan David Snowden, "Cynefin" merujuk pada **tempat keberadaan kita yang membentuk cara kita memahami dunia**.

Akar kata ini mengandung makna **habitat, tempat lahir, lingkungan sosial-budaya, dan pengalaman historis** yang membentuk perspektif seseorang.

Snowden memilih kata ini untuk menekankan bahwa **pengambilan keputusan selalu dipengaruhi oleh konteks, sejarah, dan keterhubungan kita dengan lingkungan**—bukan sekadar berdasarkan logika universal yang steril.

Makna filosofisnya: *Kita tidak pernah memulai dari nol; cara kita menafsirkan dan bereaksi terhadap situasi selalu dipengaruhi oleh "Cynefin" kita—yaitu kumpulan pengalaman, budaya, dan jaringan hubungan yang melekat pada diri kita.*

2. Refleksi: Hubungan Cynefin Framework dan Contingency Theory

Jika ditelaah secara filosofis dan manajerial, **Cynefin Framework** dan **Contingency Theory** memiliki **titik temu** yang kuat:

Keduanya menolak pendekatan "one-size-fits-all".

Keduanya menekankan pentingnya konteks dalam menentukan strategi, gaya kepemimpinan, dan pengambilan keputusan.

Keduanya berfungsi sebagai panduan adaptif, membantu pemimpin bergerak luwes di tengah lingkungan yang terus berubah.

Perbedaan utamanya:

Contingency Theory lebih fokus pada kesesuaian (*fit*) antara **gaya kepemimpinan/struktur organisasi** dengan **lingkungan**.

Cynefin Framework memberikan **peta kategorisasi situasi** dan **model pengambilan keputusan** yang spesifik sesuai tipe konteks (Obvious, Complicated, Complex, Chaotic, Disorder).

3. Diskusi Kritis: Tantangan dan Peluang Integrasi

3.1. Tantangan

Kesadaran Diagnostik

Banyak pemimpin terburu-buru bertindak tanpa menganalisis domain situasi. Cynefin memerlukan disiplin untuk mengidentifikasi konteks sebelum memilih strategi.

Perubahan Domain yang Dinamis

Situasi dapat bergeser dengan cepat dari *Obvious* menjadi *Chaotic* (misalnya krisis kesehatan menjadi krisis ekonomi), sehingga organisasi harus siap berpindah gaya manajemen.

Keterbatasan Pengetahuan Tim

Tanpa pelatihan, tim sulit memahami mengapa pendekatan yang digunakan berbeda di tiap situasi.

3.2. Peluang

Penguatan Budaya Adaptif

Mengintegrasikan kedua pendekatan dapat membentuk budaya organisasi yang responsif, di mana pemimpin dan tim terbiasa menyesuaikan gaya kerja dengan konteks.

Desain Proses Pengambilan Keputusan yang Fleksibel

Memadukan *fit* ala Contingency Theory dengan *decision models* ala Cynefin membuat proses lebih tepat sasaran.

Pengembangan Kepemimpinan Kontekstual

Pemimpin dilatih untuk **mengamati** (sense), **menganalisis** (analyze/probe), dan **bertindak** (respond/act) dengan sadar akan perbedaan domain.

4. Refleksi Filosofis

Jika kita kembali ke makna asli kata **Cynefin**, ia mengingatkan bahwa:

Pengambilan keputusan tidak pernah netral; ia selalu dibentuk oleh latar belakang, pengalaman, dan lingkungan sosial kita.

Dalam kerangka Contingency Theory, pemahaman ini menjadi penting karena kesesuaian (*fit*) bukan hanya soal faktor objektif, tetapi juga dipengaruhi oleh bias dan pola pikir pemimpin.

Kesadaran akan *Cynefin* pribadi membuat pemimpin lebih reflektif: menyadari kapan persepsi mereka selaras dengan kenyataan, dan kapan harus membuka diri pada interpretasi baru.

5. Pertanyaan Diskusi

Bagaimana organisasi melatih pemimpin untuk mengenali perubahan domain secara cepat?

Apakah *fit* dalam Contingency Theory dapat diukur secara kuantitatif, atau lebih bersifat interpretatif seperti Cynefin?

Bagaimana peran budaya lokal (misalnya budaya kerja Indonesia) memengaruhi interpretasi domain dalam Cynefin?

Bisakah *Cynefin* digunakan untuk merancang struktur organisasi yang adaptif, bukan hanya untuk pengambilan keputusan jangka pendek?

CYNEFIN

Asal kata dari
bahasa Welsh

****cynefin* (noun)**
– *habitat, place of origin,
familiar surroundings*



KONTEKS DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- konteks
- pengalaman
- sejarah
- lingkungan

Berikut **Glosarium** untuk artikel "Cynefin Framework dan Contingency Theory" agar pembaca memiliki pemahaman yang konsisten terhadap istilah-istilah kunci.

Glosarium

Cynefin

Istilah dari bahasa Welsh yang berarti *habitat, tempat asal*, atau lingkungan sosial-budaya yang membentuk cara kita memahami dunia dan mengambil keputusan.

Cynefin Framework

Kerangka kerja pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh David J. Snowden dan Mary E. Boone (2007) yang mengklasifikasikan konteks ke dalam lima domain: Obvious, Complicated, Complex, Chaotic, dan Disorder.

Obvious Domain

Domain dalam Cynefin di mana hubungan sebab-akibat jelas dan solusi dapat diterapkan melalui prosedur baku (*best practice*).

Complicated Domain

Domain di mana hubungan sebab-akibat ada tetapi memerlukan analisis mendalam atau keahlian khusus untuk dikenali.

Complex Domain

Domain yang ditandai oleh ketidakpastian dan sifat *emergent*, di mana pola baru hanya muncul setelah intervensi atau eksperimen.

Chaotic Domain

Domain yang terjadi dalam situasi krisis atau turbulensi tinggi, tanpa hubungan sebab-akibat yang jelas, memerlukan tindakan cepat untuk mengendalikan situasi.

Disorder Domain

Domain ketika tidak jelas domain mana yang berlaku, sehingga memerlukan pemecahan masalah menjadi bagian-bagian kecil sebelum menentukan pendekatan.

Best Practice

Metode atau prosedur yang diakui sebagai cara paling efektif untuk mencapai hasil dalam konteks tertentu yang stabil.

Good Practice

Metode yang efektif dan dapat diterapkan di berbagai konteks, meski mungkin tidak ada satu solusi terbaik yang absolut.

Emergent Practice

Praktik yang berkembang dari pola dan pembelajaran baru yang muncul seiring berjalannya waktu.

Contingency Theory

Teori manajemen yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan, strategi, dan struktur organisasi bergantung pada kesesuaian (*fit*) dengan konteks atau situasi spesifik.

Fit (Kesesuaian)

Tingkat kecocokan antara strategi, gaya kepemimpinan, atau struktur organisasi dengan lingkungan dan kondisi yang dihadapi.

Organizational Routines

Proses dan prosedur standar yang dijalankan secara konsisten dalam kondisi stabil.

Simple Rules (Heuristics)

Aturan praktis yang mempermudah pengambilan keputusan cepat dalam kondisi tertentu tanpa memerlukan analisis mendalam.

Improvisation

Respons kreatif dan spontan terhadap situasi baru atau tidak terduga, sering digunakan dalam konteks Complex dan Chaotic.

VUCA

Akronim dari *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*, yang menggambarkan sifat lingkungan bisnis modern.

Situational Awareness

Kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengantisipasi perubahan dalam lingkungan atau konteks sebelum mengambil keputusan.

Berikut **Daftar Pustaka** untuk artikel "*Cynefin Framework dan Contingency Theory*" yang memadukan sumber primer, literatur manajemen, dan referensi relevan lainnya.

Daftar Pustaka

Boone, M. E., & Snowden, D. J. (2007). *A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review, November 2007, 69–76.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2002). *Cynefin: A Sense of Time and Place – An Ecological Approach to Sense Making*. In C. Despres & D. Chauvel (Eds.), *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management* (pp. 237–265). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Snowden, D. J. (2010). *The Origins of Cynefin*. Cognitive Edge. Diakses dari: <https://www.cognitive-edge.com>

Suarez, F. F., & Montes, J. S. (2020). *Building Organizational Resilience*. Harvard Business Review, November–December 2020, 47–52.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson.

Stacey, R. D. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations* (6th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press.

Kopilot artikel ini - tanggal akses: 15 Agustus 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/689f3d21-0c60-8324-b08d-7f8e4d99acf6) <https://chatgpt.com/c/689f3d21-0c60-8324-b08d-7f8e4d99acf6>)