



Pengertian tentang Cynefin

Oleh: Rudy C Tarumingkeng



CLEAR / OBVIOUS

Hubungan sebab-akibat jelas.
Gunakan praktik terbaik.
Sense – Categorize – Respond



COMPLICATED

Sebab-akibat ada
namun tidak langsung.
Gunakan keahlian/analisis.
Sense – Analyze – Respond



DISORDER / CONFUSION

Ketidakjelasan tentang
situasi. Perlu memahami
konteks sebelum bertindak.



CHAOTIC

Tidak ada hubungan sebab-akibat.
Bersifat tak terduga.
Bertindak untuk stabilkan.
Act – Sense – Respond



COMPLEX

Sebab-akibat muncul
di belakang (emergent).
Gunakan eksperimen
dan pembelajaran.
Sense – Probe – Respond



BERPIKIR SISTEM



KEPEMIMPINAN



PENGAMBILAN
KEPUTUSAN



ANALISIS
ORGANISASI



PEMBELAJARAN
BERKELANJUTAN



Oleh:

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

Professor of Management NUP: 9903252922

Professor Emeritus, IPB-University

Anggota MPR-RI, 1982-1987

Dekan Fak. Kehutanan IPB University. 1967-1968, 1968-1971, 1977-1978

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan

Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

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

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

AI - Data Analyst, dan Ketua, Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyclt75@gmail.com

14 May 2026

Cynefin adalah sebuah kerangka berpikir untuk membantu pemimpin, manajer, pendidik, atau pengambil keputusan memahami jenis masalah yang sedang dihadapi, lalu memilih cara bertindak yang sesuai. Kerangka ini dikembangkan

oleh **Dave Snowden** pada akhir 1990-an dan dipopulerkan bersama Mary Boone dalam artikel *Harvard Business Review* “A Leader’s Framework for Decision Making” tahun 2007. Cynefin berasal dari bahasa Welsh yang kurang lebih menunjuk pada “habitat” atau konteks yang membentuk cara kita memahami dunia. ([Harvard Business Review](#))

Inti Cynefin adalah: **tidak semua masalah harus diselesaikan dengan cara yang sama**. Ada masalah yang sederhana dan cukup memakai prosedur, ada yang membutuhkan ahli, ada yang kompleks dan perlu eksperimen, dan ada yang kacau sehingga perlu tindakan cepat untuk menstabilkan keadaan.

Lima domain Cynefin

Domain	Ciri Utama	Cara Bertindak	Contoh
Clear / Obvious / Jelas	Sebab-akibat jelas; ada aturan baku	<i>Sense – Categorize – Respond</i>	Administrasi rutin, SOP pembayaran, prosedur absensi
Complicated / Rumit	Sebab-akibat dapat diketahui, tetapi perlu analisis ahli	<i>Sense – Analyze – Respond</i>	Audit keuangan, diagnosis teknis mesin, desain sistem IT
Complex / Kompleks	Sebab-akibat baru terlihat setelah terjadi; banyak aktor berubah-ubah	<i>Probe – Sense – Respond</i>	Perubahan budaya organisasi, transformasi digital kampus, perilaku pasar
Chaotic / Kacau	Tidak ada keteraturan jelas; krisis sedang terjadi	<i>Act – Sense – Respond</i>	Serangan siber, bencana mendadak, krisis reputasi viral
Confusion / Disorder / Bingung	Belum jelas masalah masuk domain mana	Pecah masalah menjadi bagian-bagian kecil	Situasi awal krisis ketika informasi masih simpang-siur

Cynefin membedakan masalah yang **ordered** atau teratur—seperti *clear* dan *complicated*, di mana hubungan sebab-akibat relatif jelas—dari masalah yang **unordered** atau tidak teratur—seperti *complex* dan *chaotic*, di mana hubungan sebab-akibat sulit diprediksi atau baru terlihat setelah kejadian. ([Wikipedia](#))

Contoh sederhana dalam manajemen

Misalnya sebuah kampus ingin meningkatkan kualitas pembelajaran digital.

Jika masalahnya adalah dosen belum tahu cara login LMS, itu domain **clear**: cukup SOP dan pelatihan teknis sederhana.

Jika masalahnya adalah integrasi LMS dengan sistem akademik, itu **complicated**: perlu ahli IT, analisis sistem, dan pengujian.

Jika masalahnya adalah dosen dan mahasiswa tidak antusias menggunakan LMS karena budaya belajar belum berubah, itu **complex**: tidak cukup SOP; perlu eksperimen kecil, umpan balik, pendampingan, insentif, dan perubahan budaya.

Jika sistem LMS tiba-tiba lumpuh saat ujian nasional kampus berlangsung, itu **chaotic**: harus bertindak cepat, membuat kanal alternatif, menenangkan pengguna, lalu menata ulang sistem setelah krisis terkendali.

Mengapa Cynefin penting?

Cynefin penting karena banyak organisasi gagal bukan karena tidak punya solusi, tetapi karena **memakai jenis solusi yang salah untuk jenis masalah yang berbeda**. Masalah kompleks sering diperlakukan seolah-olah sederhana. Akibatnya, pimpinan hanya membuat SOP, instruksi, atau pelatihan, padahal masalah sebenarnya menyangkut budaya, insentif, relasi, teknologi, dan kepercayaan.

Dalam bahasa ringkas: **Cynefin membantu kita tidak tergesa-gesa memakai “best practice” untuk semua masalah**. Untuk masalah sederhana, *best practice* berguna. Untuk masalah rumit, perlu *expert analysis*. Untuk masalah kompleks, perlu eksperimen yang aman gagal. Untuk masalah kacau, perlu tindakan cepat lebih dulu.

Jadi, dalam konteks buku *Berpikir Kritis pada Era Digital*, Cynefin sangat berguna karena mengajarkan bahwa berpikir kritis bukan hanya bertanya “apa solusinya?”, tetapi terlebih dahulu bertanya: **“masalah ini termasuk jenis apa?”**

Glosarium: Cynefin Framework

Cynefin

Kerangka kerja pengambilan keputusan yang membantu pemimpin

memahami jenis situasi atau masalah yang sedang dihadapi sebelum memilih cara bertindak.

Clear / Obvious Domain

Domain masalah yang hubungan sebab-akibatnya jelas, stabil, dan dapat diselesaikan dengan prosedur baku atau *best practice*. Contohnya: SOP administrasi, prosedur absensi, atau langkah teknis rutin.

Complicated Domain

Domain masalah yang hubungan sebab-akibatnya dapat diketahui, tetapi membutuhkan analisis ahli. Contohnya: audit keuangan, perancangan sistem IT, diagnosis teknis, atau analisis hukum.

Complex Domain

Domain masalah yang hubungan sebab-akibatnya tidak langsung terlihat dan baru dapat dipahami setelah dilakukan percobaan atau pengamatan. Contohnya: perubahan budaya organisasi, transformasi digital, perilaku pasar, dan dinamika sosial.

Chaotic Domain

Domain masalah yang tidak memiliki keteraturan yang jelas dan membutuhkan tindakan cepat untuk menstabilkan situasi. Contohnya: krisis reputasi, serangan siber, bencana mendadak, atau konflik organisasi akut.

Confusion / Disorder

Keadaan ketika pengambil keputusan belum mampu mengenali jenis masalah yang dihadapi. Langkah awalnya adalah memecah persoalan menjadi bagian-bagian kecil agar dapat diklasifikasikan ke domain yang tepat.

Best Practice

Praktik terbaik yang telah terbukti berhasil dalam situasi yang jelas dan berulang. Cocok untuk domain *clear*, tetapi tidak selalu cocok untuk masalah kompleks.

Good Practice

Praktik yang baik dan dapat diterapkan setelah dianalisis oleh ahli. Biasanya relevan untuk domain *complicated*.

Emergent Practice

Praktik yang muncul melalui eksperimen, pembelajaran, dan adaptasi. Umumnya cocok untuk domain *complex*.

Novel Practice

Tindakan baru yang muncul dalam situasi kacau ketika belum ada pola stabil. Biasanya muncul dalam domain *chaotic*.

Sense–Categorize–Respond

Pola tindakan dalam domain *clear*: memahami situasi, mengategorikan berdasarkan prosedur yang ada, lalu merespons sesuai SOP.

Sense–Analyze–Respond

Pola tindakan dalam domain *complicated*: memahami situasi, melakukan analisis mendalam, lalu merespons berdasarkan rekomendasi ahli.

Probe–Sense–Respond

Pola tindakan dalam domain *complex*: melakukan eksperimen kecil, membaca hasilnya, lalu merespons berdasarkan pola yang muncul.

Act–Sense–Respond

Pola tindakan dalam domain *chaotic*: bertindak cepat untuk menstabilkan keadaan, membaca dampaknya, lalu menyesuaikan respons.

Complexity Thinking

Cara berpikir yang memahami bahwa banyak persoalan organisasi dan sosial bersifat dinamis, tidak linear, saling terkait, dan tidak dapat diselesaikan dengan satu solusi sederhana.

Safe-to-Fail Experiment

Eksperimen kecil yang dirancang agar jika gagal tidak menimbulkan kerusakan besar. Cocok untuk menghadapi masalah kompleks.

Sensemaking

Proses memahami situasi yang tidak jelas melalui pengamatan, dialog, interpretasi, dan pembelajaran bersama.

Non-Linearity

Kondisi ketika hubungan sebab-akibat tidak proporsional. Perubahan kecil dapat menghasilkan dampak besar, atau sebaliknya.

Emergence

Munculnya pola, perilaku, atau solusi baru dari interaksi banyak unsur dalam sistem yang kompleks.

Decision-Making Framework

Kerangka yang membantu pengambil keputusan memilih pendekatan yang tepat sesuai konteks masalah.

Daftar Pustaka

(APA 7)

Kurtz, C. F., & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42(3), 462–483.

Snowden, D. J. (2002). Complex acts of knowing: Paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 100–111.

Snowden, D. J. (2005). Strategy in the context of uncertainty. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 47–54.

Snowden, D. J. (2010). Naturalizing sensemaking. In K. Mosier & U. Fischer (Eds.), *Informed by knowledge: Expert performance in complex situations* (pp. 223–234). Psychology Press.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.

Cognitive Edge. (n.d.). *The Cynefin framework*. <https://thecynefin.co/about-us/about-cynefin-framework/>

Cognitive Edge. (n.d.). *Cynefin framework*. <https://www.cognitive-edge.com/cynefin/>

Hasan, H., & Kazlauskas, A. (2014). Activity theory: Who is doing what, why and how. In H. Hasan (Ed.), *Being practical with theory: A window into business research* (pp. 9–14). THEORI.

Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity* (6th ed.). Pearson Education.

Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.

Morin, E. (2008). *On complexity*. Hampton Press.

Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.