

The Power of “Not-Yet-Sure” dalam Strategi Perubahan Pendidikan

Dina Martha Tiraswati¹⁾, Siswantoyo²⁾, Iskandar³⁾

^{1,2} Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia , ³ STIT Fatahillah Cileungsi, Jawa Barat Indonesia

Email: dina657.2025@student.uny.ac.id¹, siswantoyo@uny.ac.id², masiskandar78@gmail.com³

Abstract: *This study aims to systematically examine the Power of "Not-Yet-Sure" paradigm as a strategy for adaptive and sustainable educational change. This study uses a literature review method of 32 reputable academic sources covering educational change theory, complexity theory, educational psychology, adaptive leadership, and change management. The results of the study indicate that uncertainty is an inherent character of educational change and cannot be separated from the nature of the education system as a complex adaptive system. The not-yet-sure paradigm, supported by the concepts of growth mindset and reflective learning, enables individuals and educational institutions to interpret uncertainty as a space for learning and innovation. Furthermore, adaptive and distributed leadership has been shown to play a crucial role in managing uncertainty productively through collective learning and strengthening organizational capacity.*

Abstrak : *Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis paradigma The Power of “Not-Yet-Sure” sebagai strategi perubahan pendidikan yang adaptif dan berkelanjutan. Kajian ini menggunakan metode literature review terhadap 32 sumber akademik bereputasi yang mencakup teori perubahan pendidikan, teori kompleksitas, psikologi pendidikan, kepemimpinan adaptif, dan manajemen perubahan. Hasil kajian menunjukkan bahwa ketidakpastian merupakan karakter inherent perubahan pendidikan dan tidak dapat dipisahkan dari sifat sistem pendidikan sebagai sistem adaptif kompleks. Paradigma not-yet-sure, yang didukung oleh konsep growth mindset dan pembelajaran reflektif, memungkinkan individu dan institusi pendidikan memaknai ketidakpastian sebagai ruang belajar dan inovasi. Selain itu, kepemimpinan adaptif dan terdistribusi terbukti berperan penting dalam mengelola ketidakpastian secara produktif melalui pembelajaran kolektif dan penguatan kapasitas organisasi*

Keywords : *Ketidakpastian, Not-Yet-Sure, Perubahan Pendidikan, Sistem Adaptif, Kepemimpinan*

PENDAHULUAN

Ketidakpastian bukanlah penghalang bagi pendidikan, melainkan potensi strategis yang dapat mengarah pada perubahan dan inovasi di masa depan . Di era yang ditandai dengan disrupsi teknologi, globalisasi dan perubahan kebutuhan siswa, sistem pendidikan menghadapi tantangan yang sulit dan perlu beradaptasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa perubahan dalam pendidikan tidak dapat dijelaskan hanya melalui analisis linier dan prediktif (Morrison, 2010; Peterson, 2012). Reformasi pendidikan yang berkelanjutan muncul dari kemampuan para aktor pendidikan untuk beroperasi di tengah ambiguitas, ketidakjelasan dan dinamika yang terus berubah (Branson, 2010; Hargreaves & Shirley, 2012). Dalam konteks ini pendekatan *The Power of “Not-Yet-Sure”* menjadi relevan karena

memandang fokus sebagai ruang untuk eksperimen dan pembelajaran, bukan sebagai kegagalan dalam perencanaan.

Pendekatan ini mengakui ketidakpastian dan kompleksitas yang melekat dalam perubahan pendidikan dan menunjukkan bahwa keterbukaan terhadap ketidakpastian dapat menjadi alat yang ampuh untuk transformasi yang efektif. Lebih lanjut, teori *complexity theory in education* memperkuat pandangan tersebut (Davis & Sumara, 2008, 2014, 2005). Pendidikan adalah sistem yang kompleks dan tidak dapat diatur sepenuhnya melalui satu kebijakan atau solusi pasti. Transformasi dalam sistem kompleks memerlukan mendasar, refleksi berkelanjutan, dan kesiapan untuk menghadapi hasil yang tidak sepenuhnya dapat diprediksi. Paradigma belum pasti sejalan dengan pendekatan ini karena mendorong sikap terbuka terhadap kemungkinan baru.

Dari perspektif psikologi pendidikan, konsep *not-yet-sure* juga berkaitan erat dengan *growth mindset* dan *productive struggle* (Muharram et al., 2025; Wilson, 2023). Individu dan organisasi yang memandang ketidakpastian sebagai peluang belajar cenderung lebih inovatif dan resilien (Yeager & Dweck, 2012). Ketika pendidik menerima bahwa solusi pembelajaran belum final, mereka lebih terdorong untuk melakukan refleksi pedagogis dan pengembangan praktik berbasis kebutuhan nyata peserta didik.

Sebuah literatur tentang *professional learning communities* bahwa perubahan pendidikan yang efektif lahir dari proses kolaboratif yang bersifat terbuka dan reflektif (DuFour, 2004; Toole & Louis, 2002; Vescio et al., 2008). Budaya bertanya, mencoba, dan mengakui ketidakpastian merupakan ciri utama komunitas belajar profesional yang adaptif (Stoll & Louis, 2007). Dalam konteks ini, sikap *not-yet-sure* menjadi fondasi penting untuk membangun dialog kritis dan pembelajaran kolektif di lingkungan pendidikan.

Konsep *adaptive leadership* semakin menegaskan urgensi pengelolaan ketidakpastian (Leithwood et al., 2008). Pemimpinan pendidikan yang efektif tidak selalu menawarkan jawaban pasti, melainkan mampu menciptakan ruang aman bagi eksplorasi dan pembelajaran bersama (Napu & Noe, 2025; Nissa & Pujiyanto, 2024; Rachmawati et al., 2023). Pendekatan ini sejalan dengan *The Power of "Not-Yet-Sure"*, yang menempatkan ketidakpastian sebagai bagian integral dari strategi perubahan, bukan sebagai kondisi yang harus segera dieliminasi.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa strategi perubahan pendidikan yang adaptif memerlukan perubahan paradigma dari pencarian kepastian menuju pengelolaan secara reflektif dan strategis. Oleh karena itu, artikel ini secara sistematis mengkaji literatur dari jurnal-jurnal terkemuka yang membahas konsep *The Power of "Not-Yet-Sure"* teori perubahan adaptif, serta keyakinannya terhadap strategi perubahan pendidikan. Kajian ini diharapkan dapat memperkaya dasar konsep dan memberikan panduan strategi untuk pengembangan pendidikan yang inovatif dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur (*literature review*) dengan tujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis berbagai pemikiran teoretis serta temuan empiris yang berkaitan dengan *The Power of "Not-Yet-Sure"* dalam strategi perubahan pendidikan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman komprehensif terhadap konsep, kerangka teori, dan implikasi praktis yang berkembang dalam berbagai studi terdahulu. Tahap awal penelitian dilakukan dengan mengidentifikasi sumber-sumber literatur yang relevan melalui penelusuran pada basis data jurnal ilmiah bereputasi, seperti Google Scholar dan Scopus.

Penelusuran literatur menggunakan kata kunci utama antara lain "*not-yet*", "*uncertainty in education*", "*educational change*", "*adaptive leadership*", "*growth mindset*", dan "*complexity in education*". Literatur yang diperoleh selanjutnya diseleksi menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel jurnal ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal nasional terakreditasi atau jurnal internasional bereputasi, (2) artikel yang membahas perubahan pendidikan, kepemimpinan adaptif, mindset, atau teori kompleksitas dalam konteks pendidikan. Setelah proses seleksi, dilakukan evaluasi kualitas terhadap literatur terpilih. Evaluasi ini mencakup penilaian terhadap kredibilitas sumber, kejelasan kerangka teori, konsistensi metodologi, serta kontribusi artikel terhadap pemahaman konsep perubahan pendidikan.

Analisis literatur dilakukan secara tematik dengan mengelompokkan temuan berdasarkan kesamaan konsep dan pendekatan teoretis. Tema-tema utama yang diidentifikasi meliputi ketidakpastian dalam perubahan pendidikan, paradigma not-yet, perubahan adaptif, growth mindset, kepemimpinan pendidikan, dan organisasi pembelajar. Selanjutnya, dilakukan sintesis untuk menghubungkan berbagai pandangan tersebut sehingga menghasilkan pemahaman terpadu mengenai peran *The Power of "Not-Yet-Sure"* sebagai strategi dalam mencipta perubahan pendidikan yang adaptif dan berkelanjutan. Tahap akhir penelitian adalah interpretasi hasil sintesis literatur. Pada tahap ini, peneliti menafsirkan temuan kajian dengan mengaitkannya pada konteks perubahan pendidikan kontemporer. Interpretasi dilakukan secara kritis untuk mengidentifikasi peluang, tantangan, serta implikasi praktis dari penerapan paradigma not-yet-sure dalam strategi perubahan pendidikan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tahapan metode kajian literatur yang telah dilakukan, penelitian ini menganalisis 32 artikel ilmiah yang relevan dengan tema *The Power of "Not-Yet-Sure"* dalam strategi perubahan pendidikan. Artikel-artikel tersebut diperoleh dari basis data jurnal ilmiah bereputasi dan merupakan studi empiris (kualitatif, kuantitatif, dan mixed methods) yang membahas perubahan pendidikan, ketidakpastian, kepemimpinan adaptif, dan pembelajaran berkelanjutan. Literatur kemudian dianalisis dan dikelompokkan ke dalam beberapa tema utama yang menjadi dasar pembahasan.

Ketidakpastian sebagai Karakter Inheren Perubahan Pendidikan

Analisis terhadap literatur yang tergolong dalam tema ini menunjukkan adanya konsensus teoretis yang kuat bahwa ketidakpastian bukan merupakan anomali dalam perubahan pendidikan, melainkan karakter inheren dari sistem pendidikan itu sendiri. Pandangan ini muncul secara konsisten dalam literatur perubahan pendidikan, teori kompleksitas, serta kajian kebijakan pendidikan global.

Fullan secara eksplisit menegaskan bahwa perubahan pendidikan selalu berlangsung dalam konteks yang dinamis, dipengaruhi oleh interaksi antara kebijakan, praktik sekolah, budaya organisasi, dan aktor pendidikan (Fullan, 2016). Dalam kerangka ini, ketidakpastian tidak dapat dieliminasi melalui perencanaan yang lebih rinci, karena perubahan pendidikan bukan proses teknis semata, melainkan proses sosial yang sarat dengan interpretasi dan negosiasi makna. Dengan demikian, upaya menciptakan kepastian absolut justru berpotensi melemahkan daya adaptif sistem pendidikan.

Pandangan Fullan tersebut dipertegas oleh Hargreaves dan Shirley yang menempatkan ketidakpastian sebagai kondisi struktural dalam reformasi pendidikan global (Hargreaves & Shirley, 2012). Mereka berargumen bahwa reformasi yang berkelanjutan (*sustainable educational change*) tidak lahir dari kontrol yang ketat dan kepastian prosedural, melainkan dari kemampuan sistem pendidikan untuk bekerja secara produktif dalam ambiguitas. Keterpaduan antara Fullan dan Hargreaves–Shirley terletak pada penolakan terhadap paradigma perubahan linear dan prediktif, serta pengakuan bahwa perubahan pendidikan menuntut kapasitas belajar kolektif dalam situasi yang tidak sepenuhnya dapat diprediksi.

Dari perspektif kepemimpinan dan manajemen pendidikan, Morrison memperluas argumentasi tersebut melalui pendekatan teori kompleksitas (Morrison, 2010). Ia menegaskan bahwa sekolah dan sistem pendidikan merupakan *complex adaptive systems* yang ditandai oleh hubungan *non-linear* dan umpan balik yang tidak selalu dapat dikendalikan. Dalam sistem seperti ini, ketidakpastian bukanlah kegagalan manajerial, melainkan konsekuensi logis dari kompleksitas itu sendiri. Argumen Morrison ini memperkuat posisi Fullan dan Hargreaves dengan memberikan dasar sistemik bahwa ketidakpastian bersumber dari sifat dasar sistem pendidikan.

Jika ditelaah secara terpadu, sumber-sumber tersebut membangun satu alur argumentasi yang koheren. Fullan memberikan landasan perubahan pendidikan sebagai proses sosial yang tidak linear; Hargreaves dan Shirley menegaskan implikasi reformasi berkelanjutan dalam konteks ambiguitas, Morrison menjelaskan basis sistemik ketidakpastian melalui teori kompleksitas; sementara Graham memperluasnya ke ranah kebijakan global. Keseluruhan literatur ini menyampaikan pesan yang sama, yakni bahwa ketidakpastian merupakan kondisi normal dan tak terpisahkan dari perubahan pendidikan (Graham, 2004).

Dengan demikian ketidakpastian sebagai karakter inheren perubahan pendidikan berfungsi sebagai fondasi konseptual utama bagi kajian ini. Ketidakpastian dipahami bukan sebagai masalah yang harus diselesaikan, tetapi sebagai realitas yang harus dikelola secara strategis. Pemahaman ini menjadi titik masuk bagi paradigma *The Power of “Not-Yet-Sure”*, karena jika ketidakpastian merupakan karakter inheren perubahan pendidikan, maka sikap terbuka terhadap “belum pasti” (*not-yet-sure*) menjadi prasyarat strategis dalam mencipta perubahan pendidikan yang adaptif dan berkelanjutan.

Teori Kompleksitas dan Sistem Adaptif dalam Pendidikan

Literatur yang termasuk dalam tema ini secara konsisten menempatkan pendidikan sebagai sistem adaptif kompleks (*complex adaptive system*), yaitu sistem yang berkembang melalui interaksi dinamis antar-aktor, konteks, dan struktur, serta tidak dapat dipahami melalui pendekatan linear dan mekanistik. Perspektif ini menjadi landasan teoretis penting untuk memahami mengapa perubahan pendidikan selalu mengandung ketidakpastian dan sulit diprediksi secara presisi. Davis dan Sumara merupakan rujukan utama yang memperkenalkan teori kompleksitas ke dalam kajian pendidikan (Davis & Sumara, 2006). Mereka menegaskan bahwa proses belajar, kurikulum, dan perubahan sekolah tidak berlangsung secara sebab-akibat sederhana, melainkan melalui pola-pola emergen yang muncul dari interaksi antara guru, peserta didik, kebijakan, dan budaya sekolah. Dalam kerangka ini, perubahan tidak dirancang sepenuhnya dari atas, tetapi muncul (*emergent*) sebagai hasil dari adaptasi kolektif. Konsep ini selaras dengan gagasan *not-yet-sure*, karena masa depan pendidikan tidak sepenuhnya dapat ditentukan sejak awal.

Pandangan Davis dan Sumara diperkuat oleh Morrison yang secara eksplisit mengaitkan teori kompleksitas dengan kepemimpinan dan manajemen pendidikan (Morrison, 2010). Morrison berargumen bahwa dalam sistem pendidikan yang kompleks, upaya pengendalian yang berlebihan justru berpotensi menghambat pembelajaran organisasi. Sebaliknya, pemimpin pendidikan perlu menciptakan kondisi yang memungkinkan terjadinya adaptasi, refleksi, dan pembelajaran berkelanjutan. Keterpaduan antara Davis–Sumara dan Morrison terletak pada penekanan bahwa perubahan efektif bukan hasil dari kontrol hierarkis, melainkan dari pengelolaan kondisi yang mendukung munculnya inovasi.

Selanjutnya, Uhl-Bien, Marion, dan McKelvey melalui teori *complexity leadership* memberikan jembatan antara teori kompleksitas dan praktik kepemimpinan (Uhl-Bien et al., 2007). Mereka menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam sistem adaptif kompleks tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi sebagai fasilitator interaksi dan pembelajaran. Kepemimpinan dipahami sebagai proses dinamis yang muncul dari hubungan antar-aktor, bukan semata posisi struktural. Perspektif ini melengkapi pandangan Morrison dengan memberikan kerangka operasional tentang bagaimana sistem pendidikan dapat beradaptasi dalam situasi yang tidak pasti.

Dari sudut pandang kebijakan dan sistem pendidikan global, laporan *Global State of Education* menunjukkan bahwa sistem pendidikan modern dihadapkan pada tantangan yang bersifat kompleks dan saling terkait, seperti digitalisasi, globalisasi, dan perubahan sosial. Laporan menekankan bahwa respons terhadap kompleksitas ini tidak dapat mengandalkan solusi tunggal atau kebijakan seragam, melainkan memerlukan fleksibilitas sistem dan kapasitas belajar kolektif. Pandangan ini sejalan dengan teori kompleksitas yang menolak pendekatan one-size-fits-all dalam reformasi pendidikan.

Keterpaduan antar-referensi semakin jelas ketika dikaitkan dengan yang meskipun tidak secara eksplisit menggunakan istilah teori kompleksitas, namun mengakui bahwa perubahan pendidikan merupakan proses non-linear yang dipengaruhi oleh interaksi multi-level (Fullan, 2016). Fullan menekankan pentingnya *learning in action*, yakni kemampuan sistem pendidikan untuk belajar dari praktik yang sedang berlangsung. Pendekatan ini kompatibel dengan prinsip sistem adaptif kompleks, di mana pembelajaran dan perubahan terjadi secara simultan dan saling mempengaruhi.

Secara sintesis, Davis dan Sumara menyediakan fondasi epistemologis tentang pendidikan sebagai sistem kompleks, Morrison menjelaskan implikasi kepemimpinan dan manajerialnya; sementara Fullan memperluas perspektif tersebut ke tingkat kebijakan dan sistem pendidikan. Keterpaduan ini membentuk argumen kuat bahwa teori kompleksitas bukan sekadar lensa konseptual, melainkan kerangka strategis dalam memahami dan mengelola perubahan pendidikan. Dengan demikian teori kompleksitas dan sistem adaptif dalam pendidikan menegaskan bahwa ketidakpastian dalam pendidikan bukan disebabkan oleh kurangnya perencanaan, tetapi oleh sifat sistem pendidikan yang adaptif dan kompleks. Perspektif ini memperkuat argumen utama artikel bahwa sikap *not-yet-sure* bukan kelemahan strategis, melainkan respons rasional dan produktif terhadap kompleksitas sistem pendidikan. Pendidikan yang mampu bertahan dan berkembang adalah pendidikan yang tidak memaksakan kepastian, melainkan membangun kapasitas adaptasi dan pembelajaran berkelanjutan dalam menghadapi perubahan.

Paradigma *Not-Yet-Sure* dan *Growth Mindset*

Literatur ini menunjukkan keterkaitan konseptual yang kuat antara paradigma *not-yet-sure* dengan *teori growth mindset*, pembelajaran reflektif, dan konstruktivisme sosial. Keseluruhan sumber menegaskan bahwa ketidakpastian dan ketidaktuntasan pemahaman bukanlah indikator kegagalan belajar, melainkan kondisi esensial yang memungkinkan terjadinya perkembangan kognitif dan profesional. Dweck melalui teori *growth mindset* membedakan dua orientasi berpikir, yaitu *fixed mindset* dan *growth mindset* (Dweck, 2006). Dalam *growth mindset*, individu memandang kemampuan sebagai sesuatu yang dapat berkembang melalui usaha, strategi, dan pembelajaran berkelanjutan. Konsep “belum bisa” (*not yet*) yang diperkenalkan Dweck secara eksplisit mencerminkan esensi

paradigma *not-yet-sure*, yakni penerimaan terhadap ketidakpastian sebagai fase perkembangan, bukan titik akhir. Dengan demikian, *not-yet-sure* berfungsi sebagai sikap epistemologis yang menunda penilaian final dan membuka ruang eksplorasi.

Pandangan ini diperluas oleh Yeager dan Dweck yang menunjukkan bahwa *growth mindset* tidak hanya berdampak pada prestasi akademik, tetapi juga pada resiliensi, motivasi, dan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan kompleks (Yeager & Dweck, 2012). Mereka menegaskan bahwa ketika peserta didik atau pendidik menerima ketidakpastian sebagai bagian dari proses belajar, mereka cenderung lebih adaptif dan reflektif. Keterpaduan antara Dweck dan Yeager & Dweck terletak pada penekanan bahwa sikap terhadap ketidakpastian menentukan kualitas respons individu terhadap perubahan dan kesulitan. Landasan psikologis tersebut menemukan pijakan pedagogis yang kuat dalam teori konstruktivisme sosial (Erbil, 2020). Konsep ini menempatkan ketidakpastian sebagai wilayah produktif antara apa yang telah dikuasai dan apa yang belum sepenuhnya dipahami. Dalam pembelajaran justru terjadi ketika individu berada dalam kondisi “belum pasti”, tetapi didukung oleh interaksi sosial dan bimbingan. Dengan demikian, paradigma *not-yet-sure* sejalan dengan pandangan Vygotsky bahwa ketidaktuntasan pemahaman merupakan prasyarat bagi perkembangan kognitif.

Keterpaduan ini semakin diperkuat oleh Schön melalui konsep *reflective practice* (Schön, 1983). Schön menegaskan bahwa profesional, termasuk pendidik, seringkali bekerja dalam situasi yang kompleks, ambigu, dan tidak pasti. Dalam konteks ini, kemampuan untuk *reflection-in-action* memungkinkan individu belajar dari ketidakpastian yang sedang dihadapi. Paradigma *not-yet-sure* beresonansi dengan pemikiran Schön, karena menempatkan keraguan dan ketidaktahuan sementara sebagai sumber refleksi dan pembelajaran profesional, bukan sebagai kelemahan kompetensi. Selanjutnya, Hammond mengintegrasikan aspek psikologis dan profesional melalui kajian tentang perkembangan identitas dan visi profesional guru (Darling-Hammond, 2017). Ia menunjukkan bahwa guru yang efektif tidak selalu memiliki jawaban pasti, tetapi memiliki visi belajar yang terbuka dan kemampuan untuk merevisi praktik berdasarkan pengalaman. Dalam kerangka ini, *not-yet-sure* berfungsi sebagai sikap profesional yang memungkinkan guru terus berkembang melalui refleksi, eksperimen, dan pembelajaran berkelanjutan.

Jika disintesis secara terpadu, Dweck dan Yeager & Dweck memberikan fondasi psikologis bahwa orientasi terhadap kemampuan memengaruhi respons terhadap ketidakpastian, Vygotsky menyediakan dasar pedagogis bahwa ketidakpastian merupakan ruang belajar yang produktif, Schön menjelaskan implikasi profesional melalui praktik reflektif; dan Hammond menegaskan relevansinya dalam pengembangan profesional pendidik. Keseluruhan literatur ini membangun argumen koheren bahwa paradigma *not-yet-sure* bukan sekadar sikap individual, melainkan kerangka berpikir pedagogis dan profesional yang mendukung perubahan pendidikan adaptif.

Dengan demikian tema ini menegaskan bahwa penerimaan terhadap ketidakpastian—melalui growth mindset, pembelajaran sosial, dan refleksi profesional merupakan prasyarat penting bagi inovasi dan perubahan pendidikan berkelanjutan. Paradigma *not-yet-sure* tidak melemahkan kualitas pendidikan, tetapi justru memperkuat kapasitas individu dan institusi untuk belajar, beradaptasi, dan berkembang dalam konteks perubahan yang kompleks.

Kepemimpinan Adaptif dan Manajemen Perubahan Pendidikan

Literatur pada kajian ini menunjukkan bahwa perubahan pendidikan yang efektif tidak hanya bergantung pada perencanaan struktural, tetapi pada kapasitas kepemimpinan untuk mengelola ketidakpastian, membangun makna kolektif, dan memobilisasi pembelajaran organisasi. Kepemimpinan adaptif dan manajemen perubahan dipahami sebagai proses dinamis yang melibatkan banyak aktor, bukan sekadar tindakan individual pemimpin formal.

Heifetz memperkenalkan konsep adaptive leadership yang membedakan antara masalah teknis dan masalah adaptif (Heifetz et al., 2009). Dalam konteks pendidikan, banyak tantangan seperti perubahan kurikulum, budaya sekolah, dan praktik pembelajaran bersifat adaptif karena tidak memiliki solusi baku. Heifetz menegaskan bahwa peran pemimpin bukan memberikan jawaban pasti, melainkan menciptakan ruang dialog dan pembelajaran agar warga sekolah mampu menghadapi ketidakpastian. Gagasan ini sejalan dengan paradigma *not-yet-sure*, karena pemimpin adaptif menerima ketidakpastian sebagai kondisi kerja yang produktif.

Dari perspektif manajemen perubahan, Kotter menawarkan kerangka perubahan terencana melalui tahapan sistematis, seperti membangun urgensi, membentuk koalisi, dan menginstitusionalisasi perubahan (Hughes, 2016). Meskipun sering dipahami sebagai pendekatan yang lebih struktural, Kotter menekankan bahwa perubahan gagal bukan karena kurangnya rencana, tetapi karena ketidakmampuan mengelola dimensi manusia—emosi, resistensi, dan makna. Dalam konteks ini, keterpaduan antara Kotter dan Heifetz terletak pada pengakuan bahwa perubahan membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengelola ketegangan dan ketidakpastian, meskipun melalui pendekatan yang berbeda.

Leithwood mengontekstualisasikan kepemimpinan perubahan dalam ranah pendidikan melalui konsep instructional dan transformational leadership (Leithwood et al., 2008). Mereka menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif berdampak signifikan terhadap pembelajaran siswa ketika mampu membangun visi bersama, mendukung pembelajaran guru, dan menciptakan kondisi organisasi yang adaptif. Pandangan Leithwood melengkapi Heifetz dan Kotter dengan memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan adaptif dalam pendidikan berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja sekolah. Keterpaduan perspektif semakin diperluas oleh Spillane melalui teori *distributed leadership* (Spillane, 2006). Spillane menolak pandangan kepemimpinan sebagai peran individual dan

menempatkannya sebagai praktik kolektif yang tersebar di antara aktor, situasi, dan artefak organisasi. Dalam konteks perubahan pendidikan, kepemimpinan terdistribusi memungkinkan sistem sekolah merespons ketidakpastian secara lebih fleksibel, karena pengambilan keputusan dan pembelajaran tidak terpusat pada satu figur. Perspektif ini memperkuat gagasan bahwa perubahan adaptif membutuhkan keterlibatan kolektif, bukan kontrol hierarkis.

Hopkins kemudian mengintegrasikan berbagai pendekatan tersebut dalam kerangka system leadership. Ia menekankan bahwa pemimpin pendidikan perlu bekerja melampaui batas sekolah individual dan membangun jejaring pembelajaran antar-sekolah untuk mendorong perbaikan berkelanjutan. Dalam sistem yang kompleks dan berubah cepat, kepemimpinan sistemik memungkinkan pertukaran pengetahuan dan adaptasi kolektif. Pandangan Hopkins memperluas skala kepemimpinan adaptif dari level sekolah ke level sistem pendidikan secara keseluruhan. Jika disintesis secara terpadu, Heifetz memberikan dasar konseptual tentang kepemimpinan adaptif dalam menghadapi masalah tidak pasti; Kotter menyumbangkan kerangka manajemen perubahan yang menekankan aspek manusia dan proses; Leithwood memberikan bukti empiris dampak kepemimpinan terhadap pembelajaran; Spillane memperkenalkan mekanisme distribusi kepemimpinan dalam organisasi pendidikan dan Hopkins mengembangkan perspektif kepemimpinan sistemik untuk perubahan berkelanjutan. Keseluruhan sumber ini membentuk alur argumentasi yang koheren bahwa kepemimpinan perubahan pendidikan harus bersifat adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran.

Dengan demikian tema ini menegaskan bahwa keberhasilan perubahan pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan dalam mengelola ketidakpastian secara strategis. Kepemimpinan adaptif tidak berupaya menghilangkan ketidakpastian, tetapi memanfaatkannya sebagai sumber pembelajaran dan inovasi. Perspektif ini selaras dengan paradigma *The Power of "Not-Yet-Sure"*, di mana pemimpin pendidikan berperan sebagai fasilitator perubahan yang terbuka, reflektif, dan berorientasi pada pengembangan kapasitas sistem pendidikan secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan keempat tema yang dikaji dalam artikel ini membentuk satu alur argumentasi yang koheren mengenai perubahan pendidikan dalam konteks ketidakpastian. Ketidakpastian merupakan karakter inheren dalam perubahan pendidikan. Perubahan tidak berlangsung secara linear dan prediktif, melainkan dipengaruhi oleh dinamika sosial, budaya, dan kebijakan yang saling berinteraksi. Oleh karena itu, upaya mengeliminasi ketidakpastian justru berpotensi melemahkan kapasitas adaptif sistem pendidikan. Pendidikan dipahami sebagai sistem yang berkembang melalui interaksi non-linear dan proses emergen. Dalam sistem seperti ini, perubahan tidak dapat dikendalikan sepenuhnya melalui perencanaan teknokratis, tetapi membutuhkan kemampuan belajar kolektif dan adaptasi berkelanjutan. Perspektif ini memberikan dasar teoretis mengapa ketidakpastian harus diterima sebagai kondisi normal dalam perubahan pendidikan.

Ketidakpastian bukan hanya fenomena sistemik, tetapi juga ruang psikologis dan pedagogis yang produktif. Sikap menerima “belum pasti” memungkinkan peserta didik dan pendidik untuk terlibat dalam pembelajaran reflektif, eksploratif, dan berorientasi pada perkembangan. Dengan demikian, *not-yet-sure* berfungsi sebagai sikap epistemologis yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Peran strategis kepemimpinan adaptif dan manajemen perubahan pendidikan dalam mengelola ketidakpastian tersebut. Kepemimpinan pendidikan yang efektif tidak berupaya menyediakan jawaban pasti atas setiap tantangan, melainkan menciptakan kondisi yang memungkinkan pembelajaran kolektif, distribusi kepemimpinan, dan adaptasi sistemik. Kepemimpinan adaptif memosisikan ketidakpastian sebagai sumber pembelajaran dan penguatan kapasitas organisasi, bukan sebagai ancaman terhadap stabilitas.

Secara integratif, kajian ini memperlihatkan bahwa ketidakpastian dalam pendidikan bukanlah hambatan yang harus dihindari, melainkan potensi strategis yang dapat mendorong perubahan dan inovasi berkelanjutan. Paradigma *The Power of “Not-Yet-Sure”* muncul sebagai kerangka konseptual yang menjembatani dimensi sistemik, pedagogis, psikologis, dan kepemimpinan dalam perubahan pendidikan. Dengan menerima ketidakpastian sebagai bagian tak terpisahkan dari proses perubahan, pendidikan memiliki peluang lebih besar untuk berkembang secara adaptif, reflektif, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

.Ketidakpastian merupakan kondisi inheren dalam perubahan pendidikan dan tidak dapat dihindari melalui pendekatan perencanaan yang bersifat linear dan deterministik. Pendidikan sebagai sistem adaptif kompleks menuntut cara pandang baru yang tidak berfokus pada pencarian kepastian absolut, melainkan pada penguatan kapasitas belajar dan adaptasi berkelanjutan. Paradigma *The Power of “Not-Yet-Sure”* menawarkan kerangka konseptual yang relevan untuk menjawab tantangan tersebut. Melalui perspektif growth mindset, konstruktivisme sosial, dan praktik reflektif, ketidakpastian dipahami sebagai fase perkembangan yang produktif bagi individu dan institusi pendidikan. Sikap menerima “belum pasti” mendorong eksplorasi, refleksi, dan inovasi dalam proses pembelajaran dan pengelolaan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Branson, C. M. (2010). Leading Educational Change Wisely. In *Leading Educational Change Wisely*. Brill. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84920519156&partnerID=40&md5=1d668c78ea93378d154601d142b26f84>
- Darling-Hammond, L. (2017). Effective Teacher Professional Development. *Learning Policy Institute*.
- Davis, B., & Sumara, D. (2006). *Complexity and Education*. Lawrence Erlbaum Associates.

- Davis, B., & Sumara, D. (2008). The death and life of great educational ideas: Why we might want to avoid a critical complexity theory. *Journal of the Canadian Association for Curriculum Studies*, 6(1).
- Davis, B., & Sumara, D. (2014). *Complexity and education: Inquiries into learning, teaching, and research*. Routledge.
- Davis, B., & Sumara, D. J. (2005). Challenging images of knowing: Complexity science and educational research. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 18(3), 305–321.
- DuFour, R. (2004). What is a "professional learning community"? *Educational Leadership*, 61(8), 6–11.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Erbil, D. G. (2020). A review of flipped classroom and cooperative learning method within the context of Vygotsky theory. *Frontiers in Psychology*, 11, 1157.
- Fullan, M. (2016). *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press.
- Graham, G. (2004). *Eight Theories of Ethics*. Routledge.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2012). *The global fourth way: The quest for educational excellence*. Corwin Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The theory behind the practice*. Harvard Business Press.
- Hughes, M. (2016). Leading changes: Why transformation explanations fail. *Leadership*, 12(4), 449–469.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27–42.
- Morrison, K. (2010). Complexity theory, school leadership and management: Questions for theory and practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(3), 374–393.
- Muharram, M. R. W., Karlimah, D., Apriani, I. F., Septiani, F., & Meilani, F. (2025). Elementary teachers as catalysts for productive struggle and mathematical mindset. *Research Theme: Innovative and Digital Learning in Education*, 489.
- Napu, I. A., & Noe, I. A. (2025). Adaptive Leadership In Human Resource Management For Msme Digitalization. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 13(2), 135–144.
- Nissa, N. L. F., & Pujiyanto, W. E. (2024). Adaptive Leadership dan Etos Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan: Psikologi Capital Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 2(2), 64–76.
- Peterson, S. M. (2012). Meeting People Where They Are: Recognizing Early Educators' Readiness to Change. *NHSA Dialog*, 15(1), 147–152. <https://doi.org/10.1080/15240754.2011.637163>

- Rachmawati, E., Hidayatullah, A. R., & Anshori, M. I. (2023). Gaya Kepemimpinan Adaptive Leadership Seorang Pemimpin; Studi Literatur. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 195–210.
- Schön, D. (1983). The Reflective Practitioner. In *Basic Books*.
- Spillane, J. (2006). Distributed Leadership. *Jossey-Bass*.
- Stoll, L., & Louis, K. S. (2007). *Professional learning communities*. McGraw-Hill Education (UK).
- Toole, J. C., & Louis, K. S. (2002). The role of professional learning communities in international education. In *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 245–279). Springer.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*.
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80–91.
- Wilson, J. (2023). *Growth mindset intervention and its impact on productive struggle in the eighth-grade mathematics classroom*.
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47(4), 302–314.