

## Integrasi Perencanaan Strategis, Operasional, dan Program Kerja dalam Pengelolaan Sekolah: Sebuah Literature Review

### *Integration of Strategic Planning, Operational Planning, and Work Programs in School Management: A Literature Review*

Anggun Dwi Damayanti<sup>1</sup>, Desi Isna Hernayanti<sup>2</sup>, Eko Santoso<sup>3</sup>, Dwi Widiyono<sup>4</sup>, & Ngurah Ayu Nyoman<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Universitas PGRI Semarang, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas PGRI Semarang, Indonesia

<sup>3</sup>Universitas PGRI Semarang, Indonesia

<sup>4</sup>Universitas PGRI Semarang, Indonesia

<sup>1</sup>Email: [anggundamayanti33@guru.sd.belajar.id](mailto:anggundamayanti33@guru.sd.belajar.id), <sup>2</sup>Email: [desi.isna.hernayanti@gmail.com](mailto:desi.isna.hernayanti@gmail.com), <sup>3</sup>Email: [dwiwidi77@gmail.com](mailto:dwiwidi77@gmail.com),

<sup>4</sup>Email: [dwiwidiyono65@guru.sd.belajar.id](mailto:dwiwidiyono65@guru.sd.belajar.id), <sup>5</sup>Email: [ngurahayunyan@upgris.ac.id](mailto:ngurahayunyan@upgris.ac.id)

**Abstrak:** School management is a multidimensional process that requires the integration of strategic planning, operational planning, and work programs to achieve effective educational management. This study aims to analyze the literature related to the integration of these three aspects, focusing on the factors influencing success, implementation challenges, and their contribution to improving the quality of education. The method employed is a systematic literature review, selecting academic articles based on strict inclusion and exclusion criteria, covering themes such as strategic school planning, principal leadership, pedagogical innovation, curriculum implementation, monitoring, and evaluation. The synthesis results reveal that strategic planning serves as the foundation for school policy direction, operational planning functions to translate the vision into realistic annual plans, and work programs ensure the implementation of strategies according to students' needs. Key supporting factors for successful integration include adaptive and collaborative school leadership, active stakeholder involvement, the use of educational technology, and data-driven monitoring systems. The main challenges identified are resource limitations, resistance to change, and variations in curriculum implementation across different school contexts. This study concludes that harmonious integration of school management enhances academic achievement, fosters a collaborative culture, and supports educational sustainability in line with the demands of the Merdeka Curriculum and the Sekolah Penggerak program.

**Keyword:** strategic planning; operational planning; work programs; school management; educational leadership

#### Article history

Received:  
7 October 2025

Accepted:  
3 December 2025

Published:  
31 December 2025

**Abstrak:** Pengelolaan sekolah merupakan proses multidimensional yang menuntut integrasi antara perencanaan strategis, perencanaan operasional, dan program kerja agar tercapai efektivitas manajemen pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis literatur terkait praktik integrasi ketiga aspek tersebut, dengan fokus pada faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan, tantangan implementasi, serta kontribusinya terhadap peningkatan mutu pendidikan. Metode yang digunakan adalah literature review sistematis, dengan menyeleksi artikel-artikel akademik berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat, mencakup tema perencanaan strategis sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, inovasi pedagogis, implementasi kurikulum, monitoring, dan evaluasi. Hasil sintesis menunjukkan bahwa perencanaan strategis berperan sebagai fondasi arah kebijakan sekolah, sementara perencanaan operasional berfungsi menerjemahkan visi ke dalam rencana tahunan yang realistis, dan program kerja memastikan keterlaksanaan strategi sesuai kebutuhan peserta didik. Faktor pendukung utama keberhasilan integrasi meliputi kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif dan kolaboratif, keterlibatan aktif stakeholder, pemanfaatan teknologi pendidikan, serta sistem monitoring berbasis data. Tantangan utama yang diidentifikasi meliputi keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, serta variasi implementasi kurikulum di berbagai konteks sekolah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi manajemen sekolah yang harmonis mampu meningkatkan prestasi akademik, membangun budaya kolaboratif, serta mendukung keberlanjutan pendidikan sesuai tuntutan Kurikulum Merdeka dan program Sekolah Penggerak.

**Kata kunci:** perencanaan strategis; perencanaan operasional; program kerja; manajemen sekolah; kepemimpinan pendidikan

© 2025 The Author(s).  
Jurnal Ilmu Manajemen dan  
Pendidikan by Universitas  
Mulawarman

#### How to cite this article:

Damayanti, A. D., Hernayanti, D. I., Santoso, E., Widiyono, D., & Nyoman, N. A. (2025). Integrasi perencanaan strategis, operasional, dan program kerja dalam pengelolaan sekolah: Sebuah literature review. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 5(2), 147–162.  
<https://doi.org/10.30872/impian.v5i2.5764>

**Corresponding author:** Anggun Dwi Damayanti, Email: [anggundwidamayanti33@guru.sd.belajar.id](mailto:anggundwidamayanti33@guru.sd.belajar.id)



## PENDAHULUAN

Pengelolaan sekolah merupakan proses kompleks yang melibatkan berbagai elemen strategis, operasional, dan program kerja yang harus terintegrasi secara harmonis agar dapat meningkatkan mutu pendidikan dan prestasi akademik siswa. Sekolah sebagai institusi pendidikan formal tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai wadah pengembangan karakter, keterampilan sosial, dan kompetensi profesional bagi siswa. Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan ditentukan oleh kemampuan manajemen sekolah untuk merencanakan dan mengimplementasikan kebijakan pendidikan secara efektif, yang mencakup perencanaan strategis jangka panjang, perencanaan operasional tahunan, serta pelaksanaan program kerja berbasis kebutuhan peserta didik dan tuntutan kurikulum (Larche, 2025; Rosita & Kurniatun, 2025). Perencanaan strategis, sebagai fondasi manajemen pendidikan, memberikan arah dan visi yang jelas bagi seluruh stakeholders, termasuk kepala sekolah, guru, staf administrasi, orang tua, dan pihak eksternal lainnya. Menurut Nugraha et al. (2020) bahwa implementasi rencana strategis yang efektif melalui kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah dapat menghasilkan capaian yang melebihi target tahunan, terutama ketika pengawasan kinerja guru berbasis *Key Performance Indikator* (KPI) diterapkan secara konsisten.

Seiring dengan perkembangan zaman, sekolah menghadapi tantangan baru yang bersifat multidimensional, mulai dari perubahan kurikulum, tuntutan digitalisasi pembelajaran, hingga kebutuhan integrasi pedagogi inovatif seperti *Project-Based Learning* (PjBL), *experiential learning*, dan pembelajaran berbasis kompetensi. Hasil penelitian Ranken et al. (2025) menunjukkan bahwa pembelajaran berbasis pengalaman *experiential learning* memiliki pengaruh positif terhadap prestasi akademik anak usia 4-14 tahun, khususnya dalam penguasaan sains, memori, dan kosakata. Hal ini menegaskan perlunya sekolah tidak hanya mengandalkan perencanaan strategis, tetapi juga memastikan bahwa program kerja dan implementasi operasional dapat mendukung tercapainya kompetensi tersebut. Dalam konteks ini, Tesalonika et al. (2022) mengembangkan modul pelatihan PjBL berbasis Google Workspace untuk Kurikulum Merdeka, yang terbukti layak dan efektif dalam uji coba kesiapterapan, menunjukkan bahwa integrasi teknologi dalam perencanaan program kerja dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran.

Konsep integrasi antara perencanaan strategis, operasional, dan program kerja tidak lepas dari praktik manajemen berbasis sekolah (*School Based Management*). Beberapa penelitian menekankan bahwa keberhasilan *School Based Management* sangat bergantung pada kompetensi kepala sekolah dan keterlibatan stakeholder dalam setiap tahap perencanaan dan implementasi (Nurhayati, 2025; Saputra & Hartati, 2024). Hasil penelitian Isa et al. (2020) menemukan bahwa *School-Based Management* meningkatkan partisipasi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sekolah, namun keberhasilannya dipengaruhi oleh dukungan sumber daya yang memadai. Dengan demikian, perencanaan strategis yang baik akan sia-sia apabila tidak diikuti oleh perencanaan operasional yang realistis dan program kerja yang responsif terhadap kebutuhan siswa serta tuntutan kurikulum. Menurut Larche (2025) bahwa perencanaan strategis penting untuk kesuksesan jangka panjang sekolah, sementara Rosita & Kurniatun (2025) menekankan bahwa fleksibilitas dan keterlibatan stakeholder merupakan kunci dalam memastikan rencana strategis dapat diterjemahkan ke dalam program kerja yang efektif.

Selain itu, efektivitas pengelolaan sekolah juga dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, yang menjadi penggerak utama integrasi ketiga aspek tersebut. Hasil penelitian Daulay et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi manajerial dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan yang efektif mampu menggerakkan tim guru dan staf administrasi untuk menyusun rencana operasional yang realistis dan melaksanakan program kerja yang selaras dengan visi strategis sekolah. Kemudian, Hulsbos et al. (2025) menambahkan bahwa kepemimpinan terdistribusi di sekolah memerlukan perpaduan antara pendekatan transaksional (struktural) dan transformasional (relasional), sehingga semua pihak dalam sekolah dapat berkontribusi secara optimal. Kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif memungkinkan terciptanya sinergi antara perencanaan strategis, operasional, dan program kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan dan kepuasan kerja guru (Finnanger, 2025; Jerrim, 2025).

Integrasi ketiga dimensi pengelolaan sekolah juga menjadi penting dalam konteks implementasi kurikulum. Kurikulum Merdeka, misalnya, menekankan fleksibilitas dan inovasi dalam pembelajaran, sehingga sekolah harus mampu menyelaraskan rencana strategis dengan perencanaan operasional dan program kerja yang adaptif (Afriana & Rolina, 2025). Hasil penelitian Fatimah et al. (2024) menemukan bahwa meskipun pelatihan dan pendampingan dalam implementasi sekolah penggerak efektif, kurikulum operasional seringkali hanya dijalankan secara formalitas, menandakan kurangnya integrasi antara

perencanaan strategis dan implementasi program kerja. Kemudian, Khunaprom & Chansirisira (2025) menekankan pentingnya pengembangan growth mindset bagi guru untuk meningkatkan keterampilan fasilitasi belajar, yang merupakan salah satu aspek operasional yang mendukung keberhasilan program kerja pembelajaran.

Selain fokus pada perencanaan dan implementasi, literatur juga menyoroti pentingnya evaluasi dan monitoring sebagai bagian dari integrasi pengelolaan sekolah. Hasil temuan Fuchs et al. (2025) melalui meta analisis *Learning Progress Monitoring* (LPM) menemukan bahwa pemantauan kemajuan belajar siswa secara rutin dapat meningkatkan performa akademik, terutama bila disertai konsultasi dan dukungan guru. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya menyelaraskan perencanaan strategis dengan mekanisme operasional monitoring dan evaluasi program kerja. Demikian pula, Deidhae et al. (2021) menunjukkan bahwa banyak sekolah swasta belum memiliki rencana strategis formal, sehingga penerapan program kerja sering tidak terarah, menekankan kebutuhan akan integrasi yang lebih sistematis.

Konteks global juga mempengaruhi integrasi perencanaan dan implementasi program kerja di sekolah. Temuan dari Tan et al. (2025) menekankan tantangan pembelajaran saat pandemi COVID-19, termasuk respons terhadap krisis, keterbatasan sumber daya, dan penurunan kesejahteraan komunitas sekolah, yang memaksa kepala sekolah dan guru untuk menyesuaikan rencana strategis, perencanaan operasional, dan program kerja secara dinamis. Di sisi lain, penelitian oleh Thomann & Deutscher (2025) menunjukkan bahwa penggunaan prompts digital dalam pembelajaran dapat meningkatkan capaian belajar, yang menekankan perlunya inovasi dalam operasional dan program kerja untuk mencapai tujuan strategis sekolah. Penelitian lain juga menyoroti bahwa integrasi teknologi dan kearifan lokal (Madhakomala et al., 2024) serta sumber daya pendidikan digital berbasis e-learning (Adiasti et al., 2024) dapat meningkatkan keterlibatan siswa dan efektivitas program kerja, memperkuat sinergi dengan perencanaan strategis sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: (1) Bagaimana perencanaan strategis, operasional, dan program kerja di sekolah dapat diintegrasikan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah? (2) Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi keberhasilan integrasi ketiga aspek tersebut dalam konteks manajemen sekolah? (3) Bagaimana implementasi kurikulum dan inovasi pedagogis berkontribusi terhadap integrasi pengelolaan sekolah? Rumusan masalah ini diharapkan dapat menjadi pedoman untuk melakukan sintesis literatur yang sistematis dan relevan, sekaligus memberikan landasan bagi pengembangan model integrasi pengelolaan sekolah yang efektif.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis literatur yang ada mengenai integrasi perencanaan strategis, operasional, dan program kerja dalam pengelolaan sekolah, mengidentifikasi praktik terbaik, tantangan, dan faktor pendukung keberhasilan, serta menyusun sintesis yang dapat menjadi referensi bagi kepala sekolah, guru, pembuat kebijakan, dan peneliti pendidikan. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan: pertama, mengeksplorasi bagaimana rencana strategis sekolah diterjemahkan ke dalam rencana operasional dan program kerja; kedua, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan integrasi; dan ketiga, menyajikan rekomendasi berbasis bukti untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah melalui integrasi yang harmonis antara ketiga aspek tersebut.

Manfaat penelitian ini bersifat teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pendidikan dengan menekankan pentingnya integrasi antara perencanaan strategis, operasional, dan program kerja, serta menyoroti hubungan antara kepemimpinan, kurikulum, dan inovasi pedagogis dalam konteks sekolah. Secara praktis, hasil literatur review ini dapat menjadi acuan bagi kepala sekolah dan guru dalam menyusun rencana strategis dan operasional yang selaras, merancang program kerja yang efektif, serta mengoptimalkan sumber daya dan keterlibatan stakeholder untuk meningkatkan mutu pendidikan dan prestasi akademik siswa. Lebih jauh lagi, penelitian ini juga bermanfaat bagi pembuat kebijakan dan pengembang kurikulum dalam merancang kebijakan dan modul pelatihan yang mendukung integrasi pengelolaan sekolah secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, integrasi perencanaan strategis, operasional, dan program kerja mencerminkan pendekatan manajemen pendidikan yang holistik dan berorientasi pada hasil. Kepemimpinan yang efektif, inovasi pedagogis, keterlibatan stakeholder, serta dukungan sumber daya yang memadai merupakan prasyarat keberhasilan integrasi ini. Literatur menunjukkan bahwa sinergi ketiga dimensi ini tidak hanya meningkatkan prestasi akademik siswa, tetapi juga menciptakan budaya sekolah yang adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan, yang selaras dengan tuntutan pendidikan abad ke-21 dan kurikulum nasional seperti Kurikulum Merdeka maupun program Sekolah Penggerak (Fatimah et al., 2024; Khunaprom & Chansirisira, 2025).

## METODE

Bagian metode review penelitian ini memaparkan prosedur, kriteria, dan pendekatan yang digunakan untuk menyintesis literatur terkait integrasi perencanaan strategis, operasional, dan program kerja dalam pengelolaan sekolah. Pemilihan metode review dilakukan dengan pertimbangan bahwa kajian literatur sistematis memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai praktik terbaik, tantangan, dan faktor pendukung integrasi pengelolaan sekolah dari berbagai konteks dan sumber. Menurut Sugiyono (2015), review literatur merupakan pendekatan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis penelitian yang relevan dengan fokus tertentu, sehingga menghasilkan kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pendekatan ini memberikan kerangka yang sistematis untuk menilai kualitas penelitian, mengintegrasikan temuan, dan menyusun rekomendasi berdasarkan bukti empiris.

Proses review dimulai dengan penentuan pertanyaan penelitian dan tujuan literatur review. Rumusan pertanyaan penelitian menitikberatkan pada tiga aspek utama, yaitu integrasi perencanaan strategis, operasional, dan program kerja, faktor-faktor pendukung dan penghambat, serta kontribusi kurikulum dan inovasi pedagogis dalam pengelolaan sekolah. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2015), perumusan pertanyaan penelitian yang jelas menjadi langkah awal penting dalam literatur review, karena menentukan fokus pencarian literatur, strategi pengumpulan data, dan kriteria seleksi artikel yang relevan.

Tahap berikutnya adalah pencarian literatur yang sistematis menggunakan database akademik seperti Scopus, Google Scholar, Web of Science, dan portal jurnal nasional seperti Sinta dan Garuda. Kata kunci yang digunakan mencakup "school management integration," "strategic planning in schools," "operational planning in education," "school program implementation," "curriculum integration," dan "pedagogical innovation". Penggunaan kombinasi kata kunci yang spesifik dan general membantu menjaring literatur yang relevan tanpa mengesampingkan studi dengan terminologi berbeda. Pencarian literatur dibatasi pada publikasi dari tahun 2015 hingga 2025 untuk memastikan relevansi dengan konteks pendidikan modern dan perkembangan Kurikulum Merdeka maupun program Sekolah Penggerak.

Setelah tahap pencarian, proses seleksi dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi mencakup artikel yang membahas integrasi perencanaan strategis, operasional, dan program kerja di sekolah, studi tentang kepemimpinan kepala sekolah, implementasi kurikulum dan inovasi pedagogis, serta penelitian yang memiliki metodologi jelas dan validitas data terjamin. Menurut Petticrew & Roberts (2006), penetapan kriteria inklusi dan eksklusi merupakan langkah penting untuk meminimalkan bias dan memastikan bahwa literatur yang dianalisis relevan dan memiliki kualitas akademik yang memadai. Kriteria eksklusi mencakup artikel yang membahas manajemen pendidikan di tingkat universitas atau non-formal, publikasi opini tanpa data empiris, dan studi yang fokus pada kebijakan pendidikan makro tanpa kaitan dengan implementasi sekolah.

Proses ekstraksi data dilakukan dengan mencatat informasi penting dari setiap artikel yang diseleksi, termasuk tujuan penelitian, metode, populasi dan sampel, temuan utama, rekomendasi, serta relevansi terhadap integrasi pengelolaan sekolah. Sebagaimana dijelaskan oleh Snyder (2019), tahap ekstraksi data membantu peneliti mengorganisir informasi secara sistematis, sehingga memudahkan identifikasi pola, kesamaan, dan perbedaan antarstudi. Data yang diperoleh kemudian diklasifikasikan ke dalam tema-tema utama, yaitu: (1) perencanaan strategis dan implementasinya, (2) perencanaan operasional dan program kerja, (3) kepemimpinan dan keterlibatan stakeholder, (4) integrasi kurikulum dan inovasi pedagogis, serta (5) evaluasi dan monitoring sebagai bagian dari integrasi pengelolaan sekolah.

Analisis data dilakukan melalui sintesis naratif, yang memungkinkan penggabungan temuan dari studi dengan pendekatan dan konteks berbeda menjadi sebuah kesimpulan yang koheren. Menurut Popay et al. (2006), sintesis naratif efektif digunakan ketika studi yang dianalisis memiliki metode beragam dan sulit diolah secara meta-analisis kuantitatif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menyajikan gambaran menyeluruh mengenai praktik integrasi pengelolaan sekolah, mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan, serta menyoroti tantangan dan hambatan yang muncul dalam konteks berbeda. Sintesis naratif juga memungkinkan kolaborasi kutipan depan dan belakang, sehingga setiap temuan dapat dikaitkan dengan literatur sebelumnya secara harmonis, serta memberikan dasar kuat untuk rekomendasi berbasis bukti.

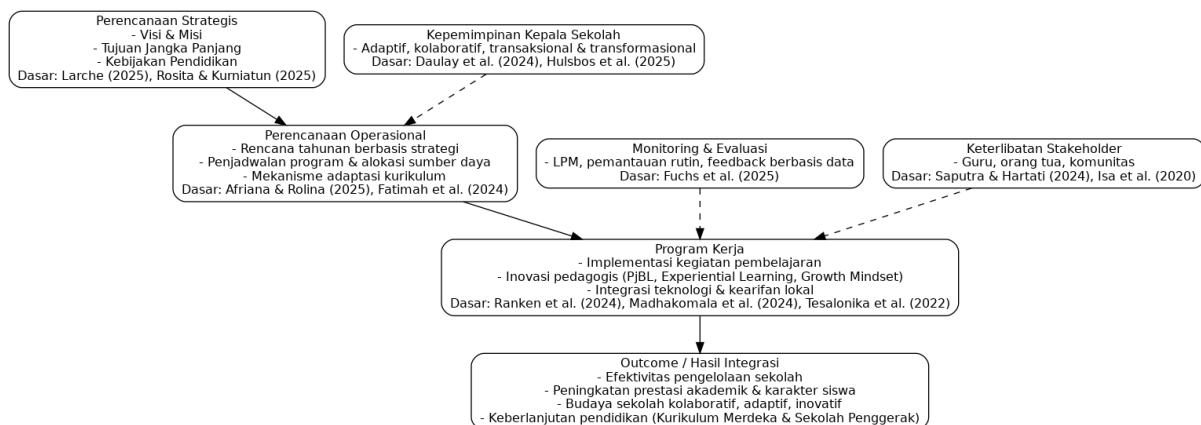


## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Review

Bagian hasil review ini menyajikan sintesis temuan dari 63 jurnal internasional maupun nasional yang relevan dengan integrasi perencanaan strategis, operasional, dan program kerja dalam pengelolaan sekolah. Hasil review disusun untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai praktik, tantangan, dan faktor pendukung keberhasilan pengelolaan sekolah yang efektif, dengan fokus pada hubungan antara perencanaan, implementasi, inovasi pedagogis, dan kepemimpinan. Pendekatan literatur review memungkinkan peneliti untuk menganalisis tren temuan penelitian, mengidentifikasi pola, serta mengaitkan hasil penelitian terdahulu dengan konteks pendidikan di era digital dan kurikulum fleksibel seperti Kurikulum Merdeka dan program Sekolah Penggerak.

Sintesis literatur ini ditekankan pada tiga aspek utama pengelolaan sekolah, yaitu: perencanaan strategis, perencanaan operasional, dan program kerja. Ketiga aspek tersebut merupakan dimensi saling terkait yang memerlukan integrasi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah. Perencanaan strategis berfokus pada visi, misi, dan arah jangka panjang sekolah, sedangkan perencanaan operasional menekankan penyusunan rencana kerja tahunan, pengelolaan sumber daya, serta mekanisme monitoring dan evaluasi. Program kerja menjadi wujud konkret dari strategi dan rencana operasional, yang harus disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik, tuntutan kurikulum, serta dinamika lingkungan sekolah. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai alur integrasi pengelolaan sekolah, berikut disajikan gambar sebagai representasi visual hubungan antar-komponen utama.



**Gambar 1. Integrasi Pengelolaan Sekolah**

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa perencanaan strategis menjadi landasan arah kebijakan sekolah, yang kemudian dijabarkan ke dalam perencanaan operasional dan diimplementasikan melalui program kerja. Proses tersebut didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah, keterlibatan stakeholder, serta sistem monitoring dan evaluasi yang terstruktur. Hasil akhir dari integrasi ini berupa peningkatan efektivitas manajemen, mutu akademik, pembentukan karakter siswa, serta keberlanjutan pendidikan sesuai arah Kurikulum Merdeka dan Sekolah Penggerak. Dengan kerangka ini, hasil penelitian dapat dipaparkan secara lebih mendalam pada bagian berikutnya.

#### a. Perencanaan Strategis dalam Pengelolaan Sekolah

Perencanaan strategis juga tidak terlepas dari kebutuhan untuk menyelaraskan misi sekolah dengan tantangan kompetitif di lingkungan pendidikan yang semakin dinamis. Sekolah dituntut untuk mengantisipasi perubahan demografis peserta didik, perkembangan teknologi, hingga kebijakan pemerintah yang bersifat mendesak, sehingga arah strategis yang diambil harus mempertimbangkan berbagai variabel eksternal dan internal. Dalam hal ini, Larche (2025) menegaskan bahwa perencanaan strategis yang terstruktur

dengan baik memungkinkan sekolah untuk menetapkan prioritas jangka panjang, termasuk alokasi sumber daya, pengembangan kompetensi guru, dan penentuan fokus program kerja yang selaras dengan kebutuhan siswa. Selain itu, Rosita dan Kurniatun (2025) menambahkan bahwa kolaborasi aktif antara kepala sekolah, guru, dan pihak terkait lainnya menjadi kunci agar strategi yang dirumuskan dapat diimplementasikan secara efektif dan berkelanjutan.

Sejalan dengan itu, Choirunnisa (2022) menyoroti bahwa perencanaan strategis bukan hanya soal dokumen formal, tetapi harus diikuti oleh mekanisme eksekusi yang fleksibel dan adaptif terhadap kondisi lapangan. Misalnya, sekolah unggul mampu menyesuaikan strategi mereka dengan karakteristik peserta didik, kapasitas guru, serta fasilitas yang tersedia, sehingga walaupun model perencanaan berbeda antar sekolah, semua tetap mampu mencapai standar akreditasi tinggi. Hal ini menunjukkan pentingnya keseimbangan antara kerangka strategi formal dan kemampuan adaptasi praktis yang responsif terhadap situasi riil.

Selain faktor internal, lingkungan eksternal juga memberikan pengaruh signifikan terhadap arah strategis sekolah. Hasil penelitian Dhameria et al. (2025) menemukan bahwa transformasi digital yang terjadi di tingkat perguruan tinggi meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas melalui pemanfaatan aplikasi pendidikan dan pembelajaran online. Hal ini relevan bagi sekolah dasar dan menengah, karena memunculkan kebutuhan integrasi strategi digital dalam perencanaan sekolah, mulai dari pengembangan materi ajar berbasis digital hingga pelatihan guru dalam pemanfaatan teknologi. Penyesuaian strategi terhadap perkembangan teknologi ini menjadi penting agar sekolah mampu menghadirkan pengalaman belajar yang relevan dan kompetitif.

Kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam mengaktualisasikan perencanaan strategis menjadi praktik nyata. Kemudian, Nugraha et al. (2020) menekankan bahwa kepemimpinan kolaboratif yang menggabungkan aspek manajerial dan sosial dapat meningkatkan kinerja sekolah, terutama jika disertai mekanisme pengawasan berbasis KPI. Temuan ini diperkuat oleh Finnanger (2025), yang menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam perencanaan kurikulum meningkatkan legitimasi keputusan dan partisipasi dalam implementasi strategi, namun mandat yang jelas tetap diperlukan agar peran mereka tidak menjadi simbolis. Dengan demikian, kepemimpinan strategis yang efektif mengintegrasikan visi, pengelolaan sumber daya, dan partisipasi stakeholder secara seimbang.

Selain itu, praktik School-Based Management (SBM) menunjukkan bahwa perencanaan strategis yang efektif harus melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Saputra dan Hartati (2024) serta Nurhayati (2025) menegaskan bahwa keberhasilan SBM sangat bergantung pada kompetensi kepala sekolah, peran guru, dan keterlibatan orang tua. Menurut Isa et al. (2020) bahwa meskipun SBM meningkatkan partisipasi dan akuntabilitas, keberhasilan implementasi tetap bergantung pada ketersediaan sumber daya yang memadai, baik berupa fasilitas maupun kapasitas SDM. Hal ini menegaskan bahwa perencanaan strategis tidak bisa berdiri sendiri; harus dipadukan dengan kesiapan operasional dan dukungan sumber daya yang realistis.

Pandemi COVID-19 menjadi contoh nyata bagaimana perencanaan strategis diuji dalam kondisi krisis. Hasil temuan Tan et al. (2025) menekankan bahwa sekolah harus menyesuaikan strategi, operasional, dan program kerja secara dinamis untuk mengatasi keterbatasan sumber daya, perubahan proses pembelajaran, dan penurunan kesejahteraan komunitas sekolah. Hal ini memperlihatkan bahwa perencanaan strategis yang efektif tidak hanya menekankan arah jangka panjang, tetapi juga kemampuan adaptasi terhadap kondisi darurat dan perubahan lingkungan secara cepat.

Dalam konteks inovasi pedagogis, Ranken et al. (2025) menunjukkan bahwa pembelajaran berbasis pengalaman memiliki dampak positif terhadap penguasaan sains, memori, dan kosakata siswa usia 4-14 tahun. Temuan ini menegaskan bahwa strategi sekolah harus memasukkan perencanaan untuk metode pembelajaran inovatif yang mendukung pencapaian kompetensi siswa. Kemudian, Tesalonika et al. (2022) menambahkan bahwa integrasi teknologi seperti Google Workspace dalam pembelajaran berbasis proyek terbukti meningkatkan kesiapterapan siswa, yang menunjukkan sinergi antara strategi, operasional, dan program kerja berbasis kebutuhan peserta didik.

Kebijakan nasional juga memengaruhi arah perencanaan strategis. Hasil Triwiyanto & Kusumaningrum (2024) menemukan bahwa desentralisasi fiskal tidak selalu berdampak signifikan pada mutu sekolah, sementara sistem manajemen pendidikan memiliki pengaruh positif terhadap kualitas pendidikan. Hal ini menandakan bahwa perencanaan strategis harus menyesuaikan dengan kebijakan dan regulasi yang berlaku agar dapat diimplementasikan secara efektif. Selain itu, integrasi antara strategi, operasional, dan program kerja menjadi semakin penting ketika sekolah menghadapi tuntutan kurikulum fleksibel seperti Kurikulum Merdeka. Kemudian, Afriana & Rolina (2025) menekankan bahwa penyelarasan strategi sekolah dengan

kurikulum yang inovatif memungkinkan program kerja menjadi lebih relevan dan efektif dalam meningkatkan kompetensi siswa.

Secara keseluruhan, perencanaan strategis bukan hanya sekadar dokumen formal, tetapi merupakan mekanisme dinamis yang memerlukan integrasi dengan kepemimpinan, partisipasi stakeholder, inovasi pedagogis, dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Hasil penelitian Endlich et al. (2025) menunjukkan bahwa perencanaan strategis yang baik secara langsung berkontribusi pada pencapaian kompetensi siswa melalui strategi pengajaran yang tepat dan integrasi asesmen formatif. Dengan demikian, sekolah yang mampu menyintesis semua elemen ini akan lebih siap menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21, meningkatkan mutu pembelajaran, dan mencapai tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

#### ***b. Perencanaan Operasional***

Perencanaan operasional merupakan tahap kritis dalam pengelolaan sekolah yang menjembatani visi strategis dengan implementasi program kerja sehari-hari. Tanpa perencanaan operasional yang matang, strategi jangka panjang seringkali tidak dapat diwujudkan secara efektif. Perencanaan operasional mencakup penentuan prioritas tahunan, pengalokasian sumber daya, penjadwalan kegiatan, serta pengembangan mekanisme monitoring dan evaluasi. Oleh karena itu, perencanaan operasional harus dirancang sedemikian rupa agar selaras dengan rencana strategis dan mampu merespon kebutuhan peserta didik serta tuntutan kurikulum (Larche, 2025; Rosita & Kurniatun, 2025).

Selain itu, beberapa penelitian menekankan bahwa perencanaan operasional harus adaptif terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal sekolah. Misalnya, Choirunnisa (2022) menunjukkan bahwa SD unggul mampu menyesuaikan rencana tahunan mereka dengan dinamika kelas dan kebutuhan siswa, sehingga fleksibilitas dalam perencanaan operasional menjadi faktor kunci keberhasilan. Hal ini selaras dengan temuan Fatimah et al. (2024) yang menegaskan bahwa sekolah yang hanya menjalankan rencana tahunan secara formalitas cenderung mengalami hambatan dalam pencapaian tujuan strategis.

Selanjutnya, implementasi perencanaan operasional sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Hasil Daulay et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah, termasuk kemampuan koordinasi, pengawasan, dan motivasi tim, secara signifikan memengaruhi efektivitas rencana operasional. Dengan kata lain, rencana yang baik tidak cukup jika tidak ada penggerak yang mampu memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai target. Kemudian diperkuat dari Hulsbos et al. (2025) menambahkan bahwa kepemimpinan terdistribusi memungkinkan guru dan staf administrasi berperan aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan operasional, sehingga sinergi tim dapat tercapai.

Lebih jauh, integrasi perencanaan operasional dengan kurikulum menjadi aspek penting dalam pengelolaan sekolah. Hasil temuan Afriana & Rolina (2025) menekankan bahwa Kurikulum Merdeka menuntut sekolah untuk menyusun rencana tahunan yang responsif terhadap perkembangan kompetensi siswa, termasuk penguasaan literasi, numerasi, dan keterampilan abad ke-21. Hal ini diperkuat oleh Alfiatuzzakiyah et al. (2024) yang menunjukkan bahwa rencana operasional yang memadukan metode pembelajaran aktif, seperti Project-Based Learning dan Experiential Learning terbukti meningkatkan keterlibatan siswa dan capaian belajar.

Selain itu, pengelolaan sumber daya menjadi fokus utama dalam perencanaan operasional. Hasil Nugraha et al. (2020) menekankan pentingnya alokasi anggaran, distribusi tenaga pendidik, dan pemanfaatan fasilitas sekolah yang efisien. Tanpa pengelolaan sumber daya yang optimal, program kerja yang dirancang berdasarkan rencana operasional tidak dapat dilaksanakan secara maksimal. Kemudian, Isa et al. (2020) menambahkan bahwa keterbatasan sumber daya dapat menjadi penghambat partisipasi stakeholder, yang pada gilirannya menurunkan efektivitas implementasi program kerja.

Selain pengelolaan internal, perencanaan operasional juga harus mempertimbangkan dinamika eksternal, termasuk kebijakan pemerintah, teknologi pendidikan, dan perubahan sosial. Hasil Tan et al. (2025) menekankan bahwa pandemi COVID-19 memaksa sekolah untuk menyesuaikan rencana operasional secara cepat, termasuk transisi pembelajaran daring, pengelolaan kesehatan siswa, dan dukungan psikososial. Adaptasi ini menunjukkan bahwa perencanaan operasional yang responsif tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam menghadapi tantangan tak terduga.

Pentingnya evaluasi dan monitoring dalam perencanaan operasional juga menjadi perhatian penelitian terkini. Hasil temuan Fuchs et al. (2025) melalui meta-analisis Learning Progress Monitoring (LPM) menemukan bahwa pemantauan kemajuan belajar secara berkala meningkatkan performa akademik siswa, terutama bila disertai intervensi dan dukungan guru. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme evaluasi

operasional harus menjadi bagian integral dari perencanaan tahunan, sehingga perbaikan dapat dilakukan secara berkelanjutan.

Lebih jauh, penelitian oleh Tesalonika et al. (2022) menyoroti pentingnya integrasi teknologi dalam operasional sekolah. Modul PjBL berbasis Google Workspace yang mereka kembangkan terbukti meningkatkan kesiapterapan guru dalam implementasi program kerja, menunjukkan bahwa perencanaan operasional yang memanfaatkan teknologi dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran. Selain itu, Madhakomala et al. (2024) menekankan bahwa integrasi kearifan lokal dan digital learning dalam rencana operasional memperkuat relevansi program kerja dengan konteks siswa dan masyarakat sekitar.

Penelitian lain menunjukkan bahwa keberhasilan perencanaan operasional tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis, tetapi juga aspek psikologis dan motivasi guru. Hasil Jerrim (2025) menekankan bahwa guru yang dilibatkan secara aktif dalam perencanaan tahunan cenderung lebih termotivasi dan bertanggung jawab terhadap pencapaian target program kerja. Sementara itu, Finnanger (2024) menambahkan bahwa kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah memungkinkan terbentuknya budaya partisipatif, di mana rencana operasional dapat berjalan lebih efektif karena didukung oleh komitmen seluruh tim sekolah.

Dengan demikian, perencanaan operasional bukan sekadar dokumen administratif tahunan, tetapi mekanisme yang menghubungkan strategi jangka panjang dengan implementasi program kerja yang nyata. Integrasi antara penentuan prioritas, pengelolaan sumber daya, adaptasi terhadap kurikulum, evaluasi berkala, dan keterlibatan stakeholder menjadi kunci keberhasilan pengelolaan sekolah secara keseluruhan (Larche, 2025; Rosita & Kurniatun, 2025; Saputra & Hartati, 2024). Temuan ini menegaskan bahwa perencanaan operasional yang matang merupakan fondasi penting bagi tercapainya visi strategis dan efektivitas program kerja sekolah.

### *c. Program Kerja*

Program kerja sekolah merupakan rangkaian kegiatan yang dirancang untuk menerjemahkan visi dan misi sekolah ke dalam tindakan nyata. Program kerja berfungsi sebagai sarana konkret untuk mencapai tujuan strategis dan operasional, serta sebagai alat untuk memastikan keterlibatan seluruh stakeholder dalam proses pendidikan. Tanpa program kerja yang terstruktur dan terintegrasi, perencanaan strategis dan operasional hanya menjadi dokumen formalitas tanpa dampak nyata pada kualitas pendidikan (Larche, 2025; Rosita & Kurniatun, 2025).

Selain itu, beberapa penelitian menekankan bahwa program kerja harus berbasis pada kebutuhan peserta didik serta tuntutan kurikulum. Hasil temuan Afriana dan Rolina (2025) menunjukkan bahwa program kerja yang menekankan pembelajaran aktif, seperti Project-Based Learning (PjBL) dan Experiential Learning, dapat meningkatkan keterampilan berpikir kritis, kreativitas, dan kemampuan problem-solving siswa. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Ranken et al. (2024), yang menunjukkan bahwa metode pembelajaran berbasis pengalaman memiliki dampak positif pada penguasaan sains, memori, dan kosakata anak usia 4-14 tahun.

Lebih jauh, efektivitas program kerja sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Temuan Daulay et al. (2024) menekankan bahwa kepala sekolah yang mampu memotivasi guru dan staf administrasi dapat memastikan bahwa program kerja dijalankan sesuai rencana operasional dan mendukung pencapaian visi strategis sekolah. Kemudian, Hulsbos et al. (2025) menambahkan bahwa kepemimpinan terdistribusi memungkinkan guru dan staf berkontribusi dalam perencanaan dan pelaksanaan program kerja, sehingga sinergi tim menjadi lebih optimal.

Program kerja juga memerlukan integrasi dengan teknologi dan inovasi pedagogis. Hasil penelitian Tesalonika et al. (2022) menunjukkan bahwa modul PjBL berbasis Google Workspace efektif meningkatkan kesiapterapan guru dalam pelaksanaan program kerja. Selain itu, Madhakomala et al. (2024) menekankan pentingnya mengintegrasikan digital learning dan kearifan lokal dalam program kerja, sehingga kegiatan pembelajaran relevan dengan konteks siswa dan masyarakat. Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi pedagogis tidak hanya meningkatkan kualitas pembelajaran, tetapi juga memperkuat keselarasan antara strategi, operasional, dan program kerja.

Selanjutnya, penelitian oleh Fuchs et al. (2025) menegaskan bahwa evaluasi rutin terhadap program kerja penting untuk memastikan tercapainya tujuan pembelajaran. Monitoring Learning Progress secara berkala dapat meningkatkan performa akademik siswa, terutama bila diikuti dengan konsultasi dan dukungan guru. Hal ini menunjukkan bahwa program kerja yang efektif harus dilengkapi dengan mekanisme evaluasi dan tindak lanjut untuk memperbaiki kelemahan dan memperkuat keberhasilan.



Selain fokus pada pembelajaran, program kerja juga harus mencakup aspek pengembangan karakter dan keterampilan sosial siswa. Kemudian, Khunaprom & Chansirisira (2025) menekankan bahwa pengembangan growth mindset dan soft skills guru dan siswa menjadi bagian penting dari program kerja operasional. Hal ini sejalan dengan temuan Fatimah et al. (2024) yang menunjukkan bahwa program pengembangan karakter yang konsisten meningkatkan motivasi belajar dan keterlibatan siswa dalam kegiatan sekolah.

Lebih jauh, pengelolaan sumber daya manusia dalam program kerja menjadi faktor kritis keberhasilan implementasi. Hasil penelitian Isa et al. (2020) menekankan bahwa keterlibatan guru dan staf administrasi dalam perencanaan dan pelaksanaan program kerja dapat meningkatkan rasa memiliki dan akuntabilitas. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi stakeholder bukan sekadar prosedur administratif, tetapi prasyarat untuk efektivitas program kerja yang berkelanjutan.

Di sisi lain, Choirunnisa (2022) menemukan bahwa fleksibilitas dalam program kerja memungkinkan sekolah untuk menyesuaikan kegiatan dengan karakteristik siswa dan kebutuhan komunitas. Sekolah unggul mampu menyesuaikan program tahunan mereka tanpa kehilangan fokus pada pencapaian target strategis. Temuan ini menunjukkan pentingnya keseimbangan antara struktur formal program kerja dan adaptasi terhadap dinamika nyata di lapangan.

Selain itu, Tan et al. (2025) menekankan bahwa program kerja harus responsif terhadap perubahan situasi eksternal, termasuk krisis kesehatan dan digitalisasi pembelajaran. Penyesuaian program kerja selama pandemi COVID-19, misalnya, mencakup pembelajaran daring, dukungan psikososial, dan pemanfaatan teknologi untuk memantau kehadiran dan keterlibatan siswa. Adaptasi semacam ini menunjukkan bahwa program kerja bukan sekadar kegiatan rutin, tetapi instrumen strategis untuk menjaga keberlanjutan kualitas pendidikan dalam kondisi dinamis.

Lebih jauh, Jerrim (2025) menekankan bahwa keterlibatan guru dalam program kerja memengaruhi motivasi dan performa pengajaran. Guru yang merasa terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan cenderung lebih berkomitmen pada keberhasilan program. Kemudian, Finnanger (2024) menambahkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang kolaboratif dapat menciptakan budaya sekolah partisipatif, di mana semua stakeholder berperan aktif dalam keberhasilan program kerja.

Dengan demikian, program kerja sekolah merupakan jembatan operasional yang menghubungkan strategi dan rencana tahunan dengan tindakan nyata di kelas maupun kegiatan ekstrakurikuler. Keberhasilan program kerja ditentukan oleh keselarasan dengan strategi dan operasional, kepemimpinan yang efektif, inovasi pedagogis, evaluasi rutin, serta keterlibatan stakeholder (Larche, 2025; Rosita & Kurniatun, 2025; Saputra & Hartati, 2024). Sintesis literatur ini menunjukkan bahwa program kerja yang terintegrasi menjadi pilar utama dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah, kualitas pembelajaran, dan pencapaian tujuan pendidikan secara holistik.

#### **d. Integrasi Strategis, Operasional, dan Program Kerja**

Integrasi perencanaan strategis, operasional, dan program kerja merupakan inti dari pengelolaan sekolah yang efektif. Tanpa integrasi yang harmonis, setiap dimensi cenderung berjalan terpisah, sehingga tujuan pendidikan tidak tercapai secara optimal. Hasil temuan Larche (2025) menekankan bahwa keberhasilan jangka panjang sekolah bergantung pada kemampuan manajemen untuk menyelaraskan visi strategis dengan tindakan operasional dan program kerja. Kemudian, Rosita dan Kurniatun (2025) menambahkan bahwa keterlibatan stakeholder, fleksibilitas perencanaan, dan kepemimpinan kolaboratif menjadi prasyarat agar integrasi ini berhasil diterapkan.

Selain itu, beberapa studi menegaskan bahwa integrasi membutuhkan perencanaan yang sistematis. Hasil penelitian, Nugraha et al. (2020) menunjukkan bahwa perencanaan strategis yang diterjemahkan ke dalam rencana operasional yang realistis dan program kerja yang adaptif dapat meningkatkan capaian sekolah melebihi target tahunan. Tanpa koordinasi yang baik antara ketiga dimensi, program kerja cenderung bersifat parsial, sehingga tidak mendukung pencapaian tujuan strategis secara menyeluruh.

Lebih jauh, Ranken et al. (2024) menekankan bahwa pembelajaran berbasis pengalaman dan PjBL hanya efektif jika terintegrasi dengan strategi dan rencana operasional yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi pedagogis memerlukan dukungan struktur manajerial agar dapat memberikan dampak maksimal pada prestasi akademik siswa. Selain itu, Tesalonika et al. (2022) menambahkan bahwa penggunaan modul PjBL berbasis Google Workspace berhasil meningkatkan kesiapterapan guru, menandakan bahwa integrasi teknologi dalam program kerja merupakan salah satu aspek penting dari integrasi ketiga dimensi ini.

Kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran sentral dalam memastikan integrasi. Hasil penelitian Daulay et al. (2024) menekankan bahwa kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial dan motivasi tinggi dapat menggerakkan guru dan staf untuk menyusun rencana operasional dan program kerja yang selaras dengan visi strategis. Selain itu, Hulsbos et al. (2025) menambahkan bahwa kepemimpinan terdistribusi memfasilitasi partisipasi semua stakeholder, sehingga integrasi menjadi proses kolaboratif dan adaptif.

Lebih jauh, Isa et al. (2020) menegaskan bahwa keberhasilan integrasi dipengaruhi oleh keterlibatan stakeholder dan ketersediaan sumber daya. Tanpa dukungan sumber daya yang memadai, perencanaan strategis dan operasional sulit diterjemahkan ke dalam program kerja yang efektif. Selain itu, Choirunnisa (2022) menambahkan bahwa fleksibilitas program kerja menjadi kunci, memungkinkan sekolah menyesuaikan kegiatan dengan karakteristik siswa dan kebutuhan komunitas tanpa mengorbankan tujuan strategis.

Selain itu, evaluasi dan monitoring menjadi bagian integral dari integrasi. Hasil penelitian Fuchs et al. (2025) menemukan bahwa pemantauan kemajuan belajar siswa secara rutin dapat meningkatkan efektivitas program kerja, sekaligus memastikan keselarasan dengan rencana strategis dan operasional. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi tidak hanya bersifat perencanaan awal, tetapi merupakan proses berkelanjutan yang memerlukan feedback dan penyesuaian.

Di sisi lain, penelitian Fatimah et al. (2024) menunjukkan bahwa di banyak sekolah, rencana strategis dan program kerja sering tidak terintegrasi, sehingga pelaksanaan kegiatan cenderung formalitas. Temuan ini menekankan perlunya mekanisme koordinasi yang jelas, termasuk penggunaan sistem informasi manajemen sekolah, tim pengawas internal, dan rapat koordinasi rutin, agar ketiga dimensi berjalan sinergis.

Konteks global dan digitalisasi juga menuntut integrasi yang lebih adaptif. Kemudian, Tan et al. (2025) menekankan bahwa respons terhadap krisis seperti pandemi COVID-19 memerlukan penyesuaian strategi, operasional, dan program kerja secara simultan. Selain itu, Thomann dan Deutscher (2025) menambahkan bahwa pemanfaatan digital prompts dalam pembelajaran dapat memperkuat integrasi, karena teknologi menjadi sarana untuk menyelaraskan tujuan strategis, pelaksanaan operasional, dan kegiatan pembelajaran.

Selanjutnya, Madhakomala et al. (2024) menunjukkan bahwa integrasi yang baik tidak hanya mengandalkan teknologi, tetapi juga kearifan lokal dan konteks sosial budaya sekolah. Program kerja yang relevan dengan lingkungan sosial siswa meningkatkan partisipasi, motivasi, dan efektivitas pembelajaran. Selain itu, Adiasti et al. (2024) menambahkan bahwa integrasi digital learning dalam kurikulum operasional memperkuat sinergi antara strategi, operasional, dan program kerja, sehingga dampak pada prestasi akademik lebih signifikan.

Lebih jauh, Jerrim (2025) menekankan bahwa keterlibatan guru dalam integrasi ketiga dimensi meningkatkan komitmen, motivasi, dan akuntabilitas. Kemudian, Finnanger (2024) menambahkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang kolaboratif menciptakan budaya sekolah yang adaptif, partisipatif, dan inovatif, mendukung keberhasilan integrasi secara berkelanjutan.

Dengan demikian, integrasi perencanaan strategis, operasional, dan program kerja bukan sekadar praktik administratif, tetapi pilar utama efektivitas pengelolaan sekolah. Literatur menunjukkan bahwa keberhasilan integrasi ditentukan oleh kepemimpinan yang adaptif, inovasi pedagogis, monitoring berkelanjutan, keterlibatan stakeholder, dan pemanfaatan teknologi (Larche, 2025; Rosita & Kurniatun, 2025; Saputra & Hartati, 2024; Afriana & Rolina, 2025). Sintesis ini menunjukkan bahwa sekolah yang mampu mengintegrasikan ketiga dimensi dengan baik akan memiliki prestasi akademik yang lebih tinggi, budaya sekolah yang kolaboratif, serta fleksibilitas dan adaptabilitas menghadapi tantangan era modern.

#### ***e. Sintesis dan Implikasi untuk Praktik Sekolah***

Hasil review literatur menunjukkan bahwa integrasi perencanaan strategis, operasional, dan program kerja merupakan faktor penentu keberhasilan pengelolaan sekolah. Secara konseptual, integrasi ini menuntut adanya keselarasan antara visi jangka panjang, perencanaan tahunan, dan implementasi program yang adaptif terhadap kebutuhan peserta didik dan tuntutan kurikulum (Larche, 2025; Rosita & Kurniatun, 2025). Tanpa integrasi yang harmonis, sekolah berisiko mengalami fragmentasi kegiatan, lemahnya koordinasi antar stakeholder, dan rendahnya efektivitas program pembelajaran (Choirunnisa, 2022; Fatimah et al., 2024).

Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah menjadi penggerak utama tercapainya integrasi. Hasil temuan Daulay et al. (2024) menekankan bahwa kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial, kemampuan kolaboratif, dan motivasi tinggi dapat mendorong guru dan staf untuk menyusun perencanaan operasional

dan program kerja yang selaras dengan visi strategis. Selain itu, Hulsbos et al. (2025) menambahkan bahwa kepemimpinan terdistribusi memungkinkan keterlibatan seluruh stakeholder, sehingga integrasi menjadi proses kolektif yang adaptif terhadap perubahan internal maupun eksternal.

Lebih jauh, literatur menunjukkan bahwa integrasi harus disertai mekanisme monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan. Hasil penelitian, Fuchs et al. (2025) menemukan bahwa pemantauan rutin terhadap kemajuan belajar siswa tidak hanya meningkatkan performa akademik, tetapi juga memastikan keselarasan antara program kerja, operasional, dan strategi sekolah. Demikian pula, Deidhae et al. (2021) menunjukkan bahwa kurangnya rencana strategis formal di beberapa sekolah menyebabkan implementasi program kerja berjalan tidak terarah, menekankan perlunya evaluasi sebagai bagian dari integrasi yang sistematis.

Selain aspek manajerial, inovasi pedagogis menjadi komponen penting dalam integrasi. Hasil penelitian Ranken et al. (2024) menekankan bahwa pendekatan pembelajaran berbasis pengalaman dan Project-Based Learning (PjBL) efektif jika didukung perencanaan strategis yang jelas dan operasional yang realistis. Kemudian, Tesalonika et al. (2022) menambahkan bahwa integrasi teknologi dalam program kerja, misalnya penggunaan modul berbasis Google Workspace, dapat meningkatkan kesiapterapan guru dan efektivitas pembelajaran. Hal ini menegaskan perlunya sinergi antara strategi, operasional, dan program kerja agar inovasi pedagogis memberikan dampak maksimal pada prestasi akademik siswa.

Selanjutnya, penelitian Isa et al. (2020) menunjukkan bahwa dukungan sumber daya dan keterlibatan stakeholder menjadi faktor penentu keberhasilan integrasi. Sekolah yang memiliki keterbatasan sumber daya cenderung mengalami hambatan dalam menyelaraskan strategi, operasional, dan program kerja. Selain itu, Choirunnisa (2022) menekankan fleksibilitas program kerja sebagai solusi adaptif, memungkinkan sekolah menyesuaikan kegiatan dengan karakteristik siswa, kondisi sosial, dan tuntutan kurikulum tanpa mengorbankan tujuan strategis.

Konteks global dan digitalisasi pendidikan juga memengaruhi praktik integrasi. Selaras dengan hasil penelitian Tan et al. (2025) bahwa situasi krisis, seperti pandemi COVID-19, memaksa sekolah untuk menyesuaikan strategi, operasional, dan program kerja secara bersamaan. Kemudian, Thomann dan Deutscher (2025) menunjukkan bahwa pemanfaatan prompts digital dalam pembelajaran dapat memperkuat sinergi antara ketiga dimensi, sehingga pencapaian tujuan pendidikan lebih optimal. Selain itu, Madhakomala et al. (2024) menambahkan bahwa kearifan lokal dan konteks budaya harus menjadi bagian dari program kerja agar integrasi strategi dan operasional relevan dengan karakter siswa dan masyarakat.

Selain itu, evaluasi integrasi menunjukkan bahwa sekolah yang berhasil mengharmoniskan ketiga dimensi memiliki budaya kolaboratif dan adaptif. Hasil temuan Jerrim (2025) menekankan bahwa keterlibatan guru dalam perencanaan strategis, operasional, dan program kerja meningkatkan motivasi, komitmen, dan akuntabilitas. Selain itu, Finnanger (2024) menambahkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang kolaboratif membentuk budaya sekolah yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan, mendukung pencapaian kompetensi peserta didik secara berkelanjutan.

Sintesis literatur juga menyoroti pentingnya hubungan antara kurikulum, inovasi pedagogis, dan integrasi manajemen sekolah. Hasil temuan Afriana & Rolina (2025) dan Alfiatuzzakiyah et al. (2024) menunjukkan bahwa Kurikulum Merdeka menuntut fleksibilitas, sehingga rencana strategis, operasional, dan program kerja harus disesuaikan dengan karakteristik lokal dan kebutuhan pembelajaran inovatif. Kemudian, Fatimah et al. (2024) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi program Sekolah Penggerak sangat bergantung pada integrasi antara strategi, operasional, dan inovasi pedagogis, bukan sekadar pelaksanaan formalitas.

Lebih jauh, literatur menekankan perlunya integrasi berkelanjutan dengan evaluasi berbasis data. Menurut Fuchs et al. (2025) bahwa monitoring berkelanjutan meningkatkan kemampuan guru dalam menyesuaikan program kerja, serta memberikan feedback yang dapat memperbaiki perencanaan strategis dan operasional. Kemudian, Adiasti et al. (2024) menambahkan bahwa integrasi teknologi berbasis e-learning memperkuat efektivitas program kerja, meningkatkan keterlibatan siswa, dan selaras dengan tujuan strategis sekolah.

Secara praktis, hasil review ini memberikan beberapa implikasi penting bagi pengelolaan sekolah. Pertama, kepala sekolah harus mengembangkan kepemimpinan kolaboratif dan adaptif agar integrasi strategi, operasional, dan program kerja berjalan efektif. Kedua, perencanaan strategis harus diterjemahkan ke dalam rencana operasional yang realistis dan program kerja yang responsif terhadap kebutuhan peserta didik. Ketiga, pemanfaatan inovasi pedagogis dan teknologi harus menjadi bagian dari integrasi agar efektivitas pembelajaran meningkat. Keempat, evaluasi dan monitoring harus dilakukan secara rutin untuk memastikan keselarasan dan keberlanjutan integrasi.

Dengan demikian, literatur menunjukkan bahwa integrasi yang harmonis antara perencanaan strategis, operasional, dan program kerja tidak hanya meningkatkan prestasi akademik, tetapi juga membangun budaya sekolah kolaboratif, adaptif, dan inovatif. Sekolah yang berhasil menerapkan integrasi ini memiliki kapasitas untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kurikulum, tantangan global, dan kebutuhan digitalisasi pendidikan, sehingga kualitas pendidikan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan (Larche, 2025; Rosita & Kurniatun, 2025; Saputra & Hartati, 2024; Afriana & Rolina, 2025; Madhakomala et al., 2024).

## 2. Pembahasan

Pengelolaan sekolah yang efektif pada hakikatnya tidak dapat dipisahkan dari kemampuan lembaga pendidikan dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi proses manajerial secara terintegrasi. Berbagai literatur mutakhir menunjukkan bahwa pendekatan yang parsial misalnya hanya menekankan pada perencanaan strategis tanpa penguatan program kerja sering kali melahirkan kesenjangan antara dokumen perencanaan dan implementasi di lapangan. Oleh karena itu, integrasi antara perencanaan strategis, perencanaan operasional, serta program kerja perlu dipandang sebagai satu rangkaian yang saling terkait, dengan dukungan kepemimpinan, monitoring, dan keterlibatan stakeholder sebagai faktor penguat.

Pada tingkat perencanaan strategis, sekolah dituntut untuk merumuskan visi dan misi yang tidak hanya mencerminkan aspirasi internal, tetapi juga mampu merespons dinamika eksternal. Seperti ditegaskan oleh Larche (2025) dan Rosita & Kurniatun (2025), perencanaan strategis harus menjadi peta jalan jangka panjang yang mengarahkan kebijakan pendidikan, pengembangan kurikulum, serta prioritas pembelajaran. Namun, Choirunnisa (2022) dan Dhameria et al. (2025) menambahkan bahwa perencanaan strategis seringkali menghadapi kendala berupa ketidakselarasan dengan kebutuhan nyata peserta didik maupun kapasitas sumber daya sekolah. Artinya, strategi hanya akan bermakna jika dilaksanakan secara adaptif, inklusif, dan berbasis partisipasi seluruh komponen sekolah.

Selanjutnya, perencanaan operasional berfungsi sebagai jembatan yang menerjemahkan strategi ke dalam bentuk program tahunan yang lebih konkret. Kemudian, Fatimah et al. (2024) serta Afriana & Rolina (2025) menekankan bahwa perencanaan operasional yang baik mampu menguraikan prioritas strategis menjadi langkah-langkah implementasi, termasuk penyusunan jadwal, alokasi anggaran, dan distribusi sumber daya. Namun, penelitian Daulay et al. (2024) serta Hulsbos et al. (2025) memperingatkan bahwa perencanaan operasional dapat kehilangan relevansinya apabila tidak ditopang oleh kepemimpinan kepala sekolah yang visioner sekaligus kolaboratif. Dengan demikian, kualitas operasional bergantung pada sejauh mana kepala sekolah mampu mengintegrasikan kepemimpinan transaksional untuk memastikan efektivitas manajerial dengan kepemimpinan transformasional yang menginspirasi perubahan budaya sekolah.

Tahap berikutnya, program kerja, merupakan wujud nyata dari strategi dan operasional yang telah dirancang. Hasil penelitian Ranken et al. (2024), Tesalonika et al. (2022), dan Madhakomala et al. (2024) menyoroti bahwa inovasi pedagogis seperti Project-Based Learning, experiential learning, serta penguatan growth mindset dapat mendorong keterlibatan aktif siswa sekaligus meningkatkan daya saing akademik. Lebih jauh, integrasi teknologi digital dan kearifan lokal menjadi keunggulan yang membedakan sekolah adaptif dari sekolah konvensional. Akan tetapi, efektivitas program kerja hanya dapat terwujud apabila dilaksanakan secara konsisten, didukung fasilitas yang memadai, serta disertai mekanisme monitoring yang berkesinambungan (Fuchs et al., 2025). Tanpa evaluasi yang sistematis, program kerja berpotensi menjadi rutinitas administratif semata, alih-alih sarana untuk membangun inovasi pembelajaran.

Integrasi antara strategi, operasional, dan program kerja menjadi aspek penting yang menentukan kualitas pengelolaan sekolah. Hasil penelitian, Fatimah et al. (2024) dan Choirunnisa (2022) menemukan bahwa fragmentasi antar-tahap perencanaan menyebabkan lemahnya akuntabilitas serta rendahnya efektivitas pembelajaran. Sebaliknya, integrasi yang baik memungkinkan lahirnya sinergi antara visi jangka panjang dengan praktik pembelajaran sehari-hari, yang pada gilirannya meningkatkan prestasi akademik dan memperkuat budaya kolaboratif. Kemudian, Tan et al. (2025), Finnanger (2024), dan Isa et al. (2020) menegaskan bahwa keterlibatan stakeholder terutama guru, orang tua, dan komunitas dapat memperkaya program sekolah sekaligus memperkuat legitimasi institusional. Dengan demikian, integrasi bukan sekadar aspek teknis manajemen, melainkan juga proses sosial yang membangun rasa memiliki di kalangan warga sekolah.

Lebih jauh, diskusi ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki posisi sentral dalam menjamin keberhasilan integrasi. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai manajer yang memastikan keterlaksanaan administrasi, tetapi juga sebagai pemimpin transformasional yang



menumbuhkan budaya inovasi dan adaptasi. Monitoring dan evaluasi, sebagaimana diungkapkan Fuchs et al. (2025), berfungsi sebagai mekanisme pengendali mutu sekaligus sarana refleksi bersama. Selain itu, partisipasi stakeholder memberikan legitimasi sosial terhadap kebijakan sekolah serta mendorong terciptanya jejaring kolaborasi yang memperkuat kapasitas institusi.

Implikasi praktis dari integrasi pengelolaan sekolah adalah terbentuknya sistem manajemen yang berkelanjutan, adaptif, dan responsif terhadap perubahan. Kepala sekolah harus mengembangkan pola kepemimpinan yang menggabungkan aspek transaksional untuk memastikan keteraturan, sekaligus aspek transformasional untuk menginspirasi perubahan positif. Guru perlu dilibatkan dalam proses perencanaan dan evaluasi, sementara orang tua dan komunitas dapat menjadi mitra strategis dalam memperluas dukungan terhadap program sekolah. Di sisi lain, pemanfaatan teknologi digital serta integrasi kearifan lokal memastikan bahwa pembelajaran tetap relevan dengan kebutuhan abad ke-21 sekaligus berakar pada nilai-nilai budaya.

Dengan demikian, diskusi ini menegaskan bahwa efektivitas pengelolaan sekolah bukanlah hasil dari satu dimensi manajemen semata, melainkan buah dari integrasi menyeluruh antara strategi, operasional, dan program kerja, yang diperkuat oleh kepemimpinan adaptif, monitoring berkelanjutan, serta keterlibatan stakeholder. Sekolah yang mampu melakukan integrasi semacam ini akan memiliki daya saing, ketahanan, serta keberlanjutan dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka dan program Sekolah Penggerak. Hasil akhirnya bukan hanya peningkatan prestasi akademik, tetapi juga pembentukan budaya sekolah yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada pembangunan karakter siswa.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pengelolaan sekolah sangat dipengaruhi oleh integrasi antara perencanaan strategis, perencanaan operasional, dan program kerja yang dijalankan secara berkesinambungan. Perencanaan strategis memberikan arah jangka panjang berupa visi, misi, dan kebijakan pendidikan, yang kemudian dijabarkan melalui perencanaan operasional dalam bentuk program tahunan, penjadwalan kegiatan, serta alokasi sumber daya. Selanjutnya, program kerja menjadi bentuk implementasi nyata melalui inovasi pembelajaran, integrasi teknologi, dan pemanfaatan kearifan lokal. Keseluruhan proses ini hanya dapat berjalan optimal apabila ditopang oleh kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif dan kolaboratif, sistem monitoring serta evaluasi berbasis data, dan keterlibatan aktif stakeholder, baik guru, orang tua, maupun komunitas. Integrasi menyeluruh inilah yang akhirnya menghasilkan efektivitas manajemen sekolah, peningkatan prestasi akademik dan karakter siswa, budaya sekolah yang kolaboratif dan inovatif, serta keberlanjutan pendidikan sesuai arah Kurikulum Merdeka dan program Sekolah Penggerak.

Sejalan dengan kesimpulan tersebut, disarankan agar kepala sekolah mengembangkan gaya kepemimpinan yang memadukan aspek transaksional untuk menjamin keteraturan manajerial dengan aspek transformasional untuk mendorong perubahan positif. Guru perlu dilibatkan secara aktif dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi agar tercipta rasa memiliki terhadap program sekolah sekaligus memastikan relevansi pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik. Orang tua dan komunitas hendaknya dipandang sebagai mitra strategis yang mampu memperkuat dukungan sosial dan memperluas jaringan kolaborasi sekolah. Selain itu, penerapan monitoring dan evaluasi berbasis data harus dilakukan secara konsisten untuk memastikan setiap tahap perencanaan berjalan sesuai target. Pemanfaatan teknologi digital dan integrasi kearifan lokal juga perlu terus ditingkatkan agar sekolah tidak hanya adaptif terhadap perkembangan global, tetapi juga kontekstual dengan lingkungan sosial budaya. Dengan demikian, sekolah akan mampu menjadi lembaga pendidikan yang tangguh, inovatif, dan berkelanjutan di tengah tantangan abad ke-21.

## DAFTAR PUSTAKA

Adiasti, N., Fadllullah, A., Noer, R. Z., Ariessanto, P., & AK, M. S. (2024). Rancang bangun website berintegrasi e-learning untuk sekolah dasar di kawasan perbatasan Kalimantan Utara. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 10(1), 42-57.

- Afriana, & Rolina, N. (2025). Implementation of the independent sharing independent curriculum in early childhood education. *JPI (Jurnal Pendidikan Indonesia)*, 14(1), 77–87. <https://doi.org/10.23887/jpiundiksha.v14i1.83797>
- Alfiatuzzakiyah, R., Widiyanti, Nurhadi, D., & Romadin, A. (2024). Integration of Kurikulum Merdeka competencies in craft learning content in Junior High School 123 Vocational. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 38(2), 195–204.
- Choirunnisa. (2022). Model perencanaan sekolah dasar unggul di Kota Yogyakarta. *Elementary: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 8(2), 125–138.
- Daulay, B., Haidir, & Firmansyah. (2024). The influence of managerial competence and achievement motivation on the leadership effectiveness of high school principals. *Cakrawala Pendidikan*, 43(2), 411–421. <https://doi.org/10.21831/cp.v43i2.61912>
- Deidhae, F., & Hardyanto, W. (2021). Analysis of school strategic planning practices. *International Journal of Research and Review*, 8(8), 106–115. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20210816>
- Dhameria, V., Ibrahim, A., Muazeib, M., Mohamed, K., Blhaj, S., Sugiyarsih, S., & Rosadah, R. A. (2025). The impact of digital transformation in higher education management: Integrating online learning and educational applications for efficiency and accessibility. *International Journal of Educational Quality and Research*, 4(1), 15–24. <https://doi.org/10.58418/ijeqqr.v4i1.135>
- Endlich, D., Lenhard, W., Marx, P., & Richter, T. (2025). Measuring spelling skills: A meta-analysis of the convergence of dictation and error detection tasks. *Educational Research Review*, 48, Article 100706. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2025.100706>
- Fatimah, H., Fitriani, S., & Priyono, D. (2024). Sekolah penggerak program: A comparative case study in Indonesia's elementary school context. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 18(3), 950–959. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i3.21206>
- Finnanger, T. S. (2025). Teachers as macro curriculum makers: Mandate and influence in the Norwegian LK20. *Curriculum Journal*, 36(3), 511–526. <https://doi.org/10.1002/curj.310>
- Fuchs, A., Radkowsch, A., & Sommerhoff, D. (2025). Using learning progress monitoring to promote academic performance? A meta-analysis of the effectiveness. *Educational Research Review*, 46, Article 100648. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2024.100648>
- Hulsbos, F., van Langevelde, S., Evers, A., & Martens, R. (2025). Distributed leadership in action: Different manifestations and what they require from school leaders. *British Educational Research Journal*, 51(2), 1648–1668. <https://doi.org/10.1002/berj.4142>
- Isa, A. M., Mydin, A. A., & Abdullah, A. G. K. (2020). School-Based Management (SBM) practices in Malaysia: A systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(9), 748–762. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i9/7870>
- Jerrim, J. (2025). The link between school leadership, staff job satisfaction and retention: Longitudinal evidence from England. *British Educational Research Journal*, 51(1), 1582–1603. <https://doi.org/10.1002/berj.4134>
- Khunaprom, T., & Chansirisira, P. (2025). Empowering teachers: A growth mindset program for enhanced facilitating learning in primary schools. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 19(4), 1997–2011. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i4.22518>
- Larche, P. (2025). Strategic planning in educational management: A pathway to school success. *Academy of Educational Leadership Journal*, 29(1), 1–3.
- Madhakomala, R., Sari, E., Fadholi, M., Dwi, S., Nasution, K., & Kayen, H. S. (2024). Development of educational resources in the millennial generation through Era 5.0 and local genius 6.0. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 38(2), 205–212.
- Nugraha, D., Reftyawati, D., & Sari, Y. A. (2020). The effective school strategic plan implementation: A best practice of school improvement. *Attractive: Innovative Education Journal*, 2(2), 9–21. <https://doi.org/10.51278/aj.v2i2.44>

- Nurhayati, L. (2025). School-based management approach in improving academic performance: A systematic review. *Journal La Edusci*, 6(1), 213–229. <https://doi.org/10.37899/journallaedusci.v6i1.2156>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell Publishing.
- Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., Britten, N., Roen, K., & Duffy, S. (2006). *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews*. Lancaster University.
- Ranken, E., Wyse, D., Manyukhina, Y., & Bradbury, A. (2025). The effect of experiential learning on academic achievement of children aged 4–14: A rapid evidence assessment. *Curriculum Journal*, 36(3), 417–434. <https://doi.org/10.1002/curj.304>
- Rosita, T., & Kurniatun, T. C. (2025). Bridging vision and reality: Examining strategic planning implementation in Indonesian state schools. *Educational Process: International Journal*, 14(1), 15–30. <https://doi.org/10.22521/edupij.2025.15.177>
- Saputra, E., & Hartati, P. (2024). School-based management: A literature review of its implementation and impact on school organizational effectiveness. *PPSDP International Journal of Education*, 3(2), 408–417. <https://doi.org/10.59175/pijed.v3i2.330>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Alfabeta.
- Tan, C. Y., Jang, S. T., Lam, S. M., An, A. Q., & Lo, U. K. V. (2025). Teaching and learning challenges due to the COVID-19 pandemic: A systematic review. *Educational Research Review*, 47, Article 100667. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2025.100667>
- Tesalonika, A., Dwikurnaningsih, Y., & Ismanto, B. (2022). A training module for project-based learning with Google Workspace in the Merdeka Curriculum management. *JPI (Jurnal Pendidikan Indonesia)*, 11(4), 610–617. <https://doi.org/10.23887/jpiundiksha.v11i4.53879>
- Thomann, H., & Deutscher, V. (2025). Scaffolding through prompts in digital learning: A systematic review and meta-analysis of effectiveness on learning achievement. *Educational Research Review*, 47, Article 100686. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2025.100686>
- Triwiyanto, T., & Kusumaningrum, D. E. (2024). Pengaruh desentralisasi fiskal dan sistem manajemen pendidikan terhadap mutu sekolah dasar di Kota Malang. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 9(1), 35–46. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v9i1.4929>

