

## PERENCANAAN PROGRAM PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS ASESMEN KEBUTUHAN DALAM MENENTUKAN PRIORITAS PENGEMBANGAN MADRASAH: STUDI KEPUSTAKAAN

Alfisyah<sup>1</sup>, Ahmad Salabi<sup>2</sup>, Yahya Mof<sup>3</sup>

Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin <sup>1,2,3</sup>

Email: [alfisyahkalse@gmail.com](mailto:alfisyahkalse@gmail.com)<sup>1</sup>, [salabiahmad11@gmail.com](mailto:salabiahmad11@gmail.com)<sup>2</sup>, [mofyahlia@gmail.com](mailto:mofyahlia@gmail.com)<sup>3</sup>

### Keywords

*needs assessment,  
program planning,  
Islamic education,  
madrasah development  
priorities*

*asesmen kebutuhan,  
perencanaan program,  
pendidikan Islam,  
prioritas pengembangan  
madrasah*

### Abstract

*The quality of madrasah development planning in Indonesia remains largely inadequate due to the absence of systematic needs assessment as its foundation. This library research study aims to: (1) map the concepts and models of needs assessment in Islamic education; (2) analyze the patterns of needs assessment-based program planning in madrasahs; and (3) identify the development priorities for madrasahs that can be formulated through a needs assessment approach. Data were collected through systematic documentary analysis from primary sources (SINTA-accredited journals and official documents of the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia) and secondary sources including reference books on Islamic education management. Data analysis employed content analysis, comparative analysis, and conceptual synthesis. Three key findings emerged. First, five relevant needs assessment models were identified: Gap Analysis, SWOT-based Needs Analysis, the Witkin-Altschuld Three-Phase Model, the Kaufman Organizational Elements Model (OEM), and Participatory Needs Assessment; a hybrid approach combining two or more of these models proved more effective than any single model applied in isolation. Second, needs assessment-based planning follows a cyclical five-phase pattern (diagnosis, prioritization, program formulation, implementation, and evaluation), yet the evaluation and feedback phase remains largely neglected in madrasah practice. Third, five clusters of development priorities were identified in order of urgency: human resource development, curriculum development, infrastructure and financing, institutional governance, and community partnerships. These findings are synthesized into the Islamic Education Planning Based on Needs Assessment Model (MP-PIBAK), which constitutes the theoretical contribution of this study and serves as a practical reference for madrasah principals, school supervisors, and policymakers at the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia.*

*Kualitas perencanaan pengembangan madrasah di Indonesia masih banyak yang lemah akibat absennya asesmen kebutuhan yang sistematis sebagai fondasinya. Penelitian kepustakaan ini bertujuan untuk: (1) memetakan konsep dan model asesmen kebutuhan dalam pendidikan Islam; (2) menganalisis pola perencanaan program berbasis asesmen kebutuhan di madrasah; serta (3) mengidentifikasi prioritas pengembangan madrasah yang dapat dirumuskan melalui pendekatan asesmen kebutuhan. Data dikumpulkan melalui studi*

*dokumentasi sistematis dari sumber primer (jurnal terakreditasi SINTA dan dokumen resmi Kementerian Agama RI) serta sumber sekunder (buku referensi manajemen pendidikan Islam). Analisis data dilakukan melalui analisis isi, analisis komparatif, dan sintesis konseptual. Hasil penelitian mengungkap tiga simpulan utama. Pertama, teridentifikasi lima model asesmen kebutuhan yang relevan, yaitu Analisis Kesenjangan, Analisis SWOT berbasis kebutuhan, Model Witkin-Altschuld, Model Kaufman (OEM), dan Participatory Needs Assessment, dengan pendekatan hibrida terbukti lebih efektif dibandingkan satu model tunggal. Kedua, perencanaan berbasis asesmen kebutuhan mengikuti alur siklikal lima fase, namun mekanisme evaluasi dan umpan balik masih banyak terabaikan dalam praktik madrasah. Ketiga, teridentifikasi lima kluster prioritas pengembangan madrasah berdasarkan tingkat urgensinya: pengembangan sumber daya manusia, pengembangan kurikulum, sarana-prasarana dan pembiayaan, manajemen kelembagaan dan tata kelola, serta penguatan kemitraan dengan masyarakat. Temuan-temuan ini disintesis ke dalam Model Perencanaan Pendidikan Islam Berbasis Asesmen Kebutuhan (MP-PIBAK) sebagai kontribusi teoretis penelitian ini sekaligus referensi praktis bagi kepala madrasah, pengawas, dan pengambil kebijakan di Kementerian Agama RI.*

---

## **1. PENDAHULUAN**

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam formal memiliki peran strategis dalam pembentukan generasi Muslim yang berilmu, beriman, dan berdaya saing. Sebagai bagian integral dari sistem pendidikan nasional yang diakui melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, madrasah mengemban misi ganda: mencerdaskan kehidupan bangsa sekaligus memperkuat identitas keislaman peserta didik (Departemen Agama RI, 2003). Data Kementerian Agama RI mencatat lebih dari 82.000 madrasah beroperasi di seluruh Indonesia, mulai dari Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), hingga Madrasah Aliyah (MA), dengan total peserta didik yang melampaui delapan juta jiwa, menjadikannya salah satu jaringan lembaga pendidikan terbesar di Asia Tenggara (Kemenag RI, 2023). Namun di balik besarnya angka tersebut, tantangan mendasar masih menghantui: kualitas output madrasah belum merata dan heterogenitas mutu antara madrasah perkotaan dengan madrasah di pedesaan maupun daerah terpencil masih sangat mencolok, sebuah kondisi yang tidak terlepas dari lemahnya sistem perencanaan program yang ada.

Persoalan mendasar yang kerap diabaikan dalam pengelolaan madrasah adalah lemahnya tradisi asesmen kebutuhan (*needs assessment*) sebagai basis perencanaan program. Perencanaan yang baik semestinya berangkat dari data kebutuhan yang

akurat, mencakup kebutuhan peserta didik, kompetensi tenaga pendidik, relevansi kurikulum, serta kapasitas kelembagaan (Kaufman, 1988; Witkin & Altschuld, 1995). Faktanya, sebagian besar madrasah masih menyusun Rencana Kerja Madrasah (RKM) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM) berdasarkan kebiasaan tahun sebelumnya atau tekanan birokratis semata, bukan berdasarkan hasil asesmen kebutuhan yang terstruktur (Mulyasa, 2019; Fathurrohman & Sulistyorini, 2020). Kondisi ini mengakibatkan alokasi sumber daya yang tidak tepat sasaran, program yang bersifat sporadis dan reaktif, serta prioritas pengembangan madrasah yang tidak mencerminkan kebutuhan nyata lembaga (Minarti, 2020; Sagala, 2022).

Urgensi persoalan ini semakin nyata ketika merujuk pada data mutu pendidikan. Hasil Asesmen Kompetensi Madrasah Indonesia (AKMI) tahun 2023 menunjukkan bahwa kemampuan literasi, numerasi, dan sains peserta didik madrasah secara umum masih di bawah rata-rata nasional. Data akreditasi BAN-S/M juga mencatat bahwa sekitar 35% madrasah masih berada pada peringkat C atau belum terakreditasi, mengindikasikan kelemahan sistemik dalam perencanaan dan pengelolaan program pendidikan. Kondisi ini tidak dapat diatasi hanya dengan penambahan anggaran atau perubahan kurikulum, melainkan membutuhkan pendekatan yang lebih fundamental: perencanaan berbasis bukti (*evidence-based planning*) yang berpijak pada data kebutuhan nyata setiap madrasah (Baharuddin & Makin, 2020; Fattah, 2021).

Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, perencanaan yang baik sejatinya merupakan bagian dari amanah kepemimpinan yang diperintahkan dalam Al-Qur'an. Allah SWT berfirman pada Q.S. Al-Hasyr: 18).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*Artinya : "Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok"*

Ayat ini secara implisit memerintahkan adanya perencanaan yang matang dan berbasis evaluasi terhadap kondisi yang ada. Dalam konteks manajemen madrasah, semangat ayat ini dioperasionalkan melalui asesmen kebutuhan yang sistematis sebelum program disusun, sehingga setiap sumber daya yang dimiliki madrasah diarahkan pada prioritas yang paling dibutuhkan, sejalan dengan prinsip *mashlahah* (kemaslahatan) dalam fikih manajemen Islam (Arifin, 2021; Muhaimin, 2020). Era Merdeka Belajar dan implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah melalui KMA No. 347 Tahun 2022 semakin mempertegas tuntutan ini, karena madrasah kini dituntut

merespons perubahan secara proaktif berdasarkan kebutuhan internal dan eksternal yang teridentifikasi secara sistematis (Kemenag RI, 2022).

Meskipun kajian tentang manajemen madrasah dan asesmen kebutuhan masing-masing telah berkembang dalam satu dekade terakhir, belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara asesmen kebutuhan, perencanaan program, dan prioritas pengembangan madrasah secara terintegrasi. Sebagian besar studi yang ada masih bersifat parsial: mengkaji asesmen kebutuhan secara terpisah dari aspek perencanaan, atau membahas pengembangan madrasah tanpa merujuk pada basis data kebutuhan yang teridentifikasi (Mulyasa, 2019; Minarti, 2020). Kesenjangan literatur inilah yang menjadi justifikasi utama pentingnya studi kepustakaan yang mengintegrasikan ketiga aspek tersebut dalam satu kerangka analisis yang koheren. Bertolak dari kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) memetakan konsep dan model asesmen kebutuhan dalam pendidikan Islam berdasarkan literatur akademik; (2) menganalisis pola perencanaan program pendidikan Islam berbasis asesmen kebutuhan di madrasah; dan (3) mengidentifikasi prioritas pengembangan madrasah yang dapat dirumuskan melalui pendekatan asesmen kebutuhan. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi kontribusi teoretis bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam sekaligus referensi praktis bagi kepala madrasah, pengawas, dan pengambil kebijakan di Kementerian Agama RI (Rohiat, 2021; Arifin, 2021).

## **TINJAUAN LITERATUR**

Tinjauan literatur dalam penelitian ini disusun atas empat sub-kajian yang saling berkaitan: konsep dasar asesmen kebutuhan, perencanaan program pendidikan Islam, madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam, serta keterkaitan integratif antara ketiganya sebagai kerangka konseptual penelitian.

### **A. Asesmen Kebutuhan: Konsep, Tipologi, dan Model**

Asesmen kebutuhan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan kesenjangan antara kondisi yang diharapkan (*what should be*) dengan kondisi aktual (*what is*), guna menentukan tindakan yang tepat dalam menutup kesenjangan tersebut (Kaufman, 1988; Witkin & Altschuld, 1995). Stufflebeam (2000) menegaskan bahwa asesmen kebutuhan merupakan bagian tak terpisahkan dari evaluasi program, khususnya komponen *context evaluation* yang menjadi pijakan awal sebelum program dirancang. Dalam konteks pendidikan Islam, asesmen kebutuhan memperoleh dimensi tambahan berdasarkan prinsip *kemaslahatan* (*al-maslahah al-*

mursalah), di mana pemenuhan kebutuhan madrasah pada dasarnya adalah upaya mewujudkan kemaslahatan bagi seluruh pemangku kepentingan pendidikan (Arifin, 2021; Muhaimin, 2020).

Witkin dan Altschuld (1995) mengklasifikasikan kebutuhan pendidikan ke dalam empat tipologi: kebutuhan normatif (berdasarkan standar yang ditetapkan otoritas), kebutuhan komparatif (kesenjangan antarkelompok yang setara), kebutuhan yang dirasakan (persepsi subjektif individu atau kelompok), dan kebutuhan yang diungkapkan (tercermin dari permintaan atau perilaku nyata). Pemahaman terhadap keempat tipologi ini penting agar asesmen di madrasah tidak hanya menangkap kebutuhan yang terucapkan, tetapi juga yang tersembunyi dan bersifat struktural. Model asesmen yang paling banyak diadopsi mencakup Model Alpha-Beta-Gamma (Kaufman, 1988) yang membagi asesmen ke dalam tiga level organisasional, Model Discrepancy yang berfokus pada pengukuran kesenjangan dengan standar, serta pendekatan tiga fase Witkin dan Altschuld (1995) yang menekankan hasil asesmen harus berujung pada rekomendasi tindakan konkret. Dalam konteks madrasah Indonesia, dikenal pula pendekatan *Participatory Needs Assessment* yang mengintegrasikan nilai musyawarah (*syura*) Islam dengan keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan (Arifin, 2021; Baharuddin & Makin, 2020).

## **B. Perencanaan Program Pendidikan Islam: Perspektif Teori dan Normatif**

Perencanaan dalam manajemen pendidikan Islam tidak hanya dipandang sebagai aktivitas manajerial semata, tetapi juga sebagai bagian dari kewajiban agama. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Hasyr ayat 18 yang memerintahkan setiap mukmin untuk memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok. Para ulama, di antaranya Ibnu Katsir, menafsirkan ayat ini sebagai perintah untuk senantiasa melakukan muhasabah dan menyiapkan bekal terbaik untuk masa depan. Fattah (2021) menambahkan bahwa perencanaan pendidikan Islam memiliki dua dimensi yang saling melengkapi: dimensi rasional-ilmiah yang menghendaki perencanaan berbasis data valid, serta dimensi spiritual-normatif yang menghendaki setiap rencana selaras dengan nilai-nilai Islam dan dilandasi niat yang ikhlas.

Arifin (2021) dan Minarti (2020) merumuskan empat prinsip utama perencanaan program madrasah: prinsip *syura* (musyawarah partisipatif yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan), prinsip *mashlahah* (setiap program memberikan manfaat maksimal), prinsip amanah (transparansi dan akuntabilitas dalam perencanaan dan

pelaksanaan), serta prinsip tawazun (keseimbangan antara perencanaan jangka pendek dan panjang, serta antara kebutuhan akademik dan nonakademik). Mulyasa (2019) merumuskan siklus perencanaan madrasah berbasis data dalam lima tahapan: analisis situasi, identifikasi kebutuhan, penetapan prioritas program, penyusunan rencana tindak terukur, dan evaluasi berkala. Siklus ini sejalan dengan mekanisme penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang diamanatkan Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013, meskipun implementasinya masih jauh dari optimal di banyak madrasah (Fathurrohman & Sulistyorini, 2020).

### **C. Dimensi dan Kerangka Pengembangan Madrasah**

Pengembangan madrasah sebagai organisasi pendidikan Islam mencakup lima dimensi utama yang secara konsisten muncul dalam penelitian-penelitian terdahulu (Kemenag RI, 2023; Mulyasa, 2019; Minarti, 2020). Pertama, pengembangan sumber daya manusia, meliputi peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan pengembangan kapasitas kepemimpinan kepala madrasah. Kedua, pengembangan kurikulum dan pembelajaran, mencakup relevansi kurikulum dengan kebutuhan peserta didik serta integrasi ilmu agama dan ilmu umum. Ketiga, penguatan kelembagaan dan tata kelola, meliputi perbaikan sistem manajemen dan pengembangan budaya mutu. Keempat, pengembangan sarana dan prasarana yang berorientasi pada optimalisasi penggunaan berdasarkan data kebutuhan nyata. Kelima, penguatan kemitraan dan partisipasi masyarakat yang mencakup hubungan madrasah dengan orang tua, komunitas lokal, dan dunia usaha. Kelima dimensi ini akan optimal ketika direncanakan secara terpadu berdasarkan hasil asesmen kebutuhan yang komprehensif (Minarti, 2020; Hasbullah, 2021).

Penguatan kapasitas (*capacity building*) madrasah mencakup tiga level yang saling berjenjang: level individu (kapasitas guru dan kepala madrasah), level organisasi (kapasitas manajerial dan kelembagaan), dan level sistem (kapasitas jaringan madrasah dalam ekosistem pendidikan nasional). Asesmen kebutuhan yang baik harus mampu mendeteksi kelemahan dan peluang pengembangan di ketiga level ini secara simultan, sehingga program yang direncanakan tidak hanya menyentuh permukaan, tetapi juga menyentuh akar permasalahan yang lebih fundamental (Kaufman, 1988; Stufflebeam, 2000).

### **D. Keterkaitan Asesmen Kebutuhan, Perencanaan, dan Pengembangan Madrasah**

Berdasarkan telaah terhadap ketiga pilar teoretis di atas, dapat dirumuskan sebuah kerangka konseptual integratif yang menggambarkan hubungan logis antara asesmen kebutuhan, perencanaan program pendidikan Islam, dan prioritas pengembangan madrasah. Kerangka ini dibangun di atas premis bahwa kualitas perencanaan ditentukan oleh kualitas asesmen kebutuhan yang mendahuluinya, dan kualitas prioritas pengembangan madrasah ditentukan oleh kualitas perencanaan yang dihasilkan (Kaufman, 1988; Stufflebeam, 2000). Secara operasional, kerangka ini menggambarkan siklus empat tahap yang bersifat iteratif: *Assess* (asesmen kebutuhan sistematis terhadap lima dimensi pengembangan), *Prioritize* (penetapan prioritas berdasarkan urgensi dan kapasitas sumber daya), *Plan* (penyusunan program terstruktur berbasis data), dan *Evaluate* (evaluasi pelaksanaan sebagai basis siklus berikutnya). Siklus ini sejalan dengan konsep *ishlah* (perbaikan berkelanjutan) dalam nilai-nilai dasar Islam (Arifin, 2021; Muhaimin, 2020).

Dalam terminologi manajemen pendidikan Islam, posisi asesmen kebutuhan setara dengan fase *tashawwur* (pemahaman mendalam terhadap kondisi) yang mendahului fase *takhthith* (perencanaan). Asesmen kebutuhan bukan langkah opsional, melainkan kewajiban manajerial yang bersandar pada prinsip *tabayyun* (verifikasi dan klarifikasi data) sebagaimana diajarkan dalam QS. Al-Hujurat ayat 6 (Baharuddin & Makin, 2020; Nata, 2021). Kajian terhadap penelitian terdahulu mengonfirmasi hal ini: Mulyasa (2019) menemukan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan dalam identifikasi kebutuhan menjadi faktor kunci efektivitas perencanaan; Fathurrohman dan Sulistyorini (2020) mengidentifikasi bahwa lemahnya analisis kebutuhan dalam penyusunan RKM mengakibatkan program yang tidak selaras dengan kondisi nyata madrasah; Sagala (2022) menyimpulkan bahwa madrasah yang menerapkan analisis situasi berbasis data menunjukkan peningkatan mutu yang lebih signifikan dibandingkan madrasah yang mengandalkan perencanaan intuitif. Tiga celah penelitian yang teridentifikasi, yaitu minimnya kajian integratif asesmen kebutuhan dan perencanaan Islam, kurangnya panduan operasional konkret, serta belum adanya pemetaan komprehensif prioritas pengembangan berbasis asesmen, menjadi justifikasi akademis utama bagi penelitian ini (Baharuddin & Makin, 2020; Arifin, 2021).

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis. Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang objek kajian utamanya berupa bahan-bahan pustaka seperti buku, jurnal ilmiah, tesis, disertasi, dan dokumen kebijakan yang relevan, tanpa memerlukan penelitian lapangan secara langsung (Zed, 2022). Sumber data yang digunakan mencakup sumber primer berupa artikel jurnal ilmiah terakreditasi SINTA dan dokumen resmi Kementerian Agama RI, serta sumber sekunder berupa buku-buku referensi di bidang manajemen pendidikan Islam, teori asesmen kebutuhan, dan perencanaan pendidikan. Seluruh sumber dipilih berdasarkan prinsip relevansi, kredibilitas, dan kemutakhiran, dengan mengutamakan publikasi sepuluh tahun terakhir (2014–2024) yang ditelusuri melalui basis data Google Scholar, GARUDA, dan portal SINTA (Sugiyono, 2022; Nazir, 2014).

Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan pencatatan kepustakaan secara sistematis, meliputi identifikasi sumber, seleksi berdasarkan kriteria kelayakan, serta pembacaan mendalam (*close reading*) terhadap setiap sumber yang dikaji (Zed, 2022). Adapun analisis data dilakukan melalui tiga tahap yang saling berkesinambungan, yaitu: (1) analisis isi (*content analysis*) untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan konsep-konsep kunci dari sumber-sumber kepustakaan; (2) analisis komparatif untuk membandingkan berbagai perspektif dan temuan antarsumber guna menemukan persamaan, perbedaan, serta titik-titik konsensus; dan (3) sintesis konseptual untuk mengintegrasikan temuan-temuan tersebut menjadi narasi analitis yang koheren dan menjawab pertanyaan penelitian secara komprehensif (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014; Moleong, 2021; Krippendorff, 2018). Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan audit jejak (*audit trail*) yang transparan (Lincoln & Guba, 1985 dalam Moleong, 2021).

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan kajian mendalam terhadap berbagai sumber kepustakaan yang relevan, diperoleh temuan-temuan yang diorganisasikan ke dalam tiga tema utama sesuai pertanyaan penelitian. Ketiga tema tersebut selanjutnya dibahas secara integratif untuk menghasilkan simpulan konseptual yang bermakna bagi pengembangan teori dan praktik manajemen pendidikan Islam.

#### **A. Model Asesmen Kebutuhan yang Relevan dalam Pendidikan Islam**

##### **1. Model-model yang Dominan dalam Literatur**

Kajian kepustakaan terhadap berbagai literatur manajemen pendidikan Islam dan manajemen pendidikan umum mengidentifikasi lima model asesmen kebutuhan yang paling relevan dan paling sering dirujuk dalam konteks pengembangan madrasah. Kelima model tersebut adalah Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*), Analisis SWOT berbasis kebutuhan, Model Witkin-Altschuld, Model Kaufman (*Organizational Elements Model/OEM*), dan *Participatory Needs Assessment*. Di antara kelima model ini, Analisis Kesenjangan merupakan model yang paling banyak dirujuk dalam literatur pendidikan Islam di Indonesia karena kemudahan operasionalisasinya yang tidak memerlukan pelatihan metodologis khusus (Irianto, 2020; Rohiat, 2021). Model ini bekerja dengan cara mengidentifikasi selisih antara kondisi madrasah yang ada saat ini dengan kondisi ideal yang diharapkan, kemudian menjadikan selisih tersebut sebagai dasar penetapan prioritas pengembangan.

Analisis SWOT berbasis kebutuhan juga sangat populer di kalangan pengelola madrasah karena mampu mengidentifikasi kebutuhan dari dua arah secara bersamaan, yaitu kebutuhan yang bersumber dari kelemahan internal lembaga dan kebutuhan yang dipicu oleh perubahan lingkungan eksternal (Mulyasa, 2021; Sagala, 2022). Sementara Model Witkin-Altschuld yang bersifat tiga fase lebih banyak dijumpai dalam penelitian akademik karena keunggulannya dalam sistematisasi proses dan kelengkapan instrumen pengumpulan data (Witkin & Altschuld, 1995; Altschuld & Kumar, 2010). Model Kaufman dengan pendekatan *Organizational Elements Model* (OEM) menonjolkan keunggulan dalam menghubungkan program madrasah dengan dampak sosial yang lebih luas, selaras dengan misi madrasah sebagai lembaga dakwah dan pendidikan umat (Kaufman, Guerra-Lopez, & Watkins, 2003). Adapun *Participatory Needs Assessment* mencerminkan nilai *syura* dalam Islam dengan melibatkan seluruh stakeholder secara aktif dalam proses identifikasi kebutuhan (Baharuddin & Makin, 2020).

## **2. Analisis Kekuatan dan Keterbatasan Tiap Model dalam Konteks Madrasah**

<b>Model</b>	<b>Kekuatan dalam Konteks Madrasah</b>	<b>Keterbatasan dalam Konteks Madrasah</b>
Analisis Kesenjangan ( <i>Gap Analysis</i> )	Mudah dipahami tanpa pelatihan khusus; hemat sumber daya; fleksibel untuk berbagai aspek pengembangan madrasah; populer di madrasah Indonesia karena kemudahan operasionalisasinya (Irianto, 2020; Rohiat, 2021)	Bersifat deskriptif; tidak menjelaskan penyebab kesenjangan; rentan subjektivitas penilai; tidak menghasilkan hierarki prioritas yang jelas

<b>Model</b>	<b>Kekuatan dalam Konteks Madrasah</b>	<b>Keterbatasan dalam Konteks Madrasah</b>
Analisis SWOT Berbasis Kebutuhan	Familiar di kalangan pengelola madrasah; mampu mengidentifikasi kebutuhan internal dan eksternal; mendukung perencanaan strategis secara menyeluruh; efektif dikombinasikan dengan model lain (Mulyasa, 2021; Sagala, 2022)	Cenderung menghasilkan daftar panjang tanpa prioritas terukur; sangat bergantung pada kualitas diskusi dan fasilitas
Model Witkin-Altschuld ( <i>Three-Phase</i> )	Sistematis dan komprehensif; melibatkan berbagai metode pengumpulan data; menghasilkan prioritas berbasis bukti yang dapat diverifikasi; diakui luas dalam literatur internasional (Witkin & Altschuld, 1995; Altschuld & Kumar, 2010)	Mebutuhkan waktu, sumber daya, dan kompetensi metodologis yang lebih tinggi; kurang praktis untuk madrasah swasta kecil
Model Kaufman (OEM)	Menghubungkan program madrasah dengan dampak sosial yang lebih luas; mendorong akuntabilitas berbasis output terukur; relevan untuk perencanaan jangka panjang (Kaufman, Guerra-Lopez, & Watkins, 2003)	Kompleks dan abstrak untuk dipahami praktisi lapangan; kurang sensitif terhadap dimensi spiritual dan nilai-nilai Islam
<i>Participatory Needs Assessment</i>	Selaras dengan nilai syura dalam Islam; meningkatkan rasa kepemilikan stakeholder; menghasilkan data yang kontekstual dan relevan secara lokal; kompatibel dengan budaya madrasah (Baharuddin & Makin, 2020)	Padat waktu; rawan dominasi kelompok vokal; membutuhkan fasilitator yang terampil dalam dinamika kelompok

**Tabel 1. Analisis Kekuatan dan Keterbatasan Model Asesmen Kebutuhan dalam Konteks Madrasah**

### **3. Model yang Paling Relevan dan Kontekstual**

Berdasarkan analisis kritis terhadap kekuatan dan keterbatasan masing-masing model di atas, kajian kepustakaan ini menghasilkan sintesis bahwa tidak ada satu model yang secara tunggal paling unggul untuk semua konteks madrasah. Literatur justru menunjukkan kecenderungan ke arah pendekatan hibrida yang mengombinasikan elemen dari beberapa model sesuai kapasitas dan konteks lembaga. Untuk madrasah negeri yang memiliki kapasitas manajerial lebih kuat, kombinasi Model Witkin-Altschuld dengan Analisis SWOT terbukti paling efektif karena mampu menggabungkan

sistematisasi proses dengan kontekstualisasi strategis (Mustaqim, 2022; Sagala, 2022). Sementara untuk madrasah swasta dengan sumber daya terbatas, kombinasi Analisis Kesenjangan dengan *Participatory Needs Assessment* lebih realistis karena mudah dioperasionalkan sekaligus memastikan keterlibatan komunitas yang selaras dengan nilai-nilai Islam (Rohiat, 2021; Baharuddin & Makin, 2020).

Lebih jauh, literatur juga mengidentifikasi perlunya pengembangan model asesmen kebutuhan yang khas konteks pendidikan Islam, yang mengintegrasikan dimensi spiritual dan normatif ke dalam tahapan asesmen yang ada. Model semacam ini belum tersedia secara eksplisit dalam literatur yang dikaji dan merupakan kebutuhan mendesak yang perlu direspons oleh para peneliti di bidang manajemen pendidikan Islam (Muhaimin, 2020; Nata, 2021).

## **B. Pola Perencanaan Program Pendidikan Islam Berbasis Asesmen Kebutuhan**

### **1. Alur Perencanaan Berbasis Kebutuhan dalam Literatur**

Kajian terhadap berbagai sumber kepustakaan mengidentifikasi bahwa perencanaan program pendidikan Islam berbasis asesmen kebutuhan umumnya menggambarkan alur yang bersifat siklikal dan berkelanjutan, bukan sekadar linear sekali jalan. Alur ini secara konsisten mencakup lima fase yang berulang: (1) diagnosis dan pemetaan kebutuhan; (2) prioritasasi kebutuhan; (3) perumusan program berbasis prioritas; (4) implementasi berbasis rencana; dan (5) evaluasi sebagai umpan balik untuk siklus asesmen berikutnya (Witkin & Altschuld, 1995; Kaufman et al., 2003; Fattah, 2021). Di antara kelima fase ini, fase diagnosis-pemetaan kebutuhan dan perumusan program merupakan dua fase yang paling konsisten dibahas dalam literatur, sementara fase evaluasi dan umpan balik masih relatif kurang mendapat perhatian dalam penelitian tentang madrasah, padahal fase inilah yang menjamin keberlanjutan siklus perbaikan (Syafaruddin, 2020; Sagala, 2022).

### **2. Komponen yang Selalu Muncul vs. yang Sering Diabaikan**

Kajian kepustakaan mengidentifikasi bahwa komponen-komponen perencanaan yang secara konsisten hadir dalam literatur meliputi pernyataan visi dan misi madrasah, identifikasi kebutuhan SDM khususnya kompetensi guru, penetapan tujuan program secara kualitatif, serta penyusunan rencana kerja tahunan (*RKT*) (Fattah, 2021; Mulyasa, 2021). Keempat komponen ini menjadi fondasi yang relatif stabil dalam hampir semua model perencanaan pendidikan Islam yang dikaji.

Sebaliknya, komponen yang sering diabaikan dalam praktik perencanaan madrasah mencakup analisis data berbasis bukti empiris yang terstruktur, indikator keberhasilan program yang terukur secara kuantitatif, rencana pengelolaan risiko, mekanisme umpan balik stakeholder yang sistematis, dan siklus evaluasi program yang terencana (Sagala, 2022; Wahyudin, 2021). Absennya komponen-komponen ini mengakibatkan perencanaan program madrasah cenderung bersifat deklaratif dan normatif, namun lemah dalam hal keterlacakan dan akuntabilitas hasil. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar madrasah masih memperlakukan perencanaan sebagai kewajiban administratif semata, bukan sebagai instrumen manajerial yang sungguh-sungguh berfungsi mengarahkan pengembangan lembaga (Syafaruddin, 2020; Baharuddin & Makin, 2020).

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi**

#### **a. Faktor Pendukung**

- 1) **Kepemimpinan transformasional kepala madrasah:** Kepala madrasah yang memiliki visi dan kompetensi manajerial yang kuat menjadi faktor paling determinan dalam keberhasilan perencanaan berbasis asesmen kebutuhan. Kepemimpinan yang visioner mampu menggerakkan seluruh komponen madrasah untuk terlibat aktif dalam proses asesmen dan perencanaan (Mulyasa, 2021; Sagala, 2022).
- 2) **Dukungan regulasi dan kebijakan pemerintah:** Ketersediaan regulasi pendukung seperti KMA No. 347 Tahun 2022 tentang Implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah dan program Rapor Pendidikan Madrasah menyediakan infrastruktur kebijakan yang mendorong perencanaan berbasis data (Kemendiknas RI, 2022).
- 3) **Budaya organisasi yang adaptif:** Madrasah yang memiliki budaya organisasi terbuka terhadap perubahan dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan lebih berhasil dalam menerapkan pendekatan asesmen kebutuhan secara konsisten (Baharuddin & Makin, 2020; Rohiat, 2021).
- 4) **Keterlibatan aktif stakeholder:** Partisipasi guru, orang tua, komite madrasah, dan tokoh masyarakat dalam proses asesmen kebutuhan terbukti meningkatkan relevansi dan legitimasi program yang dihasilkan (Hasbullah, 2021).

#### **b. Faktor Penghambat**

- 1) **Rendahnya kompetensi manajerial kepala madrasah:** Banyak kepala madrasah, terutama di madrasah swasta, belum memiliki kompetensi memadai dalam analisis data dan perencanaan strategis berbasis bukti (Wahyudin, 2021; Minarti, 2020).
- 2) **Keterbatasan sumber daya:** Pelaksanaan asesmen kebutuhan yang sistematis memerlukan investasi waktu, tenaga, dan anggaran yang tidak selalu tersedia, khususnya di madrasah swasta kecil di daerah terpencil (Fattah, 2021).
- 3) **Budaya perencanaan yang formalistis:** Di banyak madrasah, perencanaan program dilakukan sekadar untuk memenuhi kewajiban administratif kepada Kemenag RI, bukan sebagai instrumen manajerial yang sungguh-sungguh (Sagala, 2022; Syafaruddin, 2020).
- 4) **Lemahnya sistem informasi madrasah:** Tidak tersedianya sistem informasi manajemen madrasah yang terintegrasi menyulitkan pengumpulan dan analisis data yang diperlukan untuk asesmen kebutuhan berbasis bukti (Mulyasa, 2021).
- 5) **Resistensi terhadap perubahan:** Sebagian warga madrasah cenderung resisten terhadap pendekatan baru yang dianggap menambah beban kerja, terutama ketika manfaatnya tidak segera terlihat dalam jangka pendek (Baharuddin & Makin, 2020).

### **C. Prioritas Pengembangan Madrasah yang Teridentifikasi**

Kajian kepustakaan mengidentifikasi lima kluster prioritas pengembangan madrasah yang secara konsisten muncul dalam literatur sebagai hasil dari penerapan asesmen kebutuhan. Kelima kluster ini disajikan berdasarkan tingkat urgensi yang paling sering diidentifikasi dalam berbagai sumber yang dikaji.

#### **1. Prioritas Pertama: Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Pengembangan SDM merupakan prioritas yang paling dominan dan konsisten dalam seluruh literatur yang dikaji, yang mencakup tiga sub-komponen utama. Pertama, peningkatan kompetensi guru. Asesmen kebutuhan di berbagai madrasah secara konsisten mengidentifikasi kesenjangan kompetensi guru, khususnya pada dimensi pedagogik dalam menerapkan pembelajaran aktif dan berdiferensiasi, kompetensi profesional dalam pemutakhiran materi ajar, serta kompetensi digital dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran (Mulyasa, 2021; Astuti, 2022). Kedua, penguatan kapasitas kepemimpinan kepala madrasah. Kesenjangan kompetensi kepemimpinan dalam hal manajemen strategis, pengambilan keputusan berbasis data,

dan manajemen perubahan merupakan kebutuhan yang paling mendesak untuk segera ditangani (Sagala, 2022; Rohiat, 2021). Ketiga, pengembangan tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan seperti tenaga administrasi, laboran, pustakawan, dan konselor sering menjadi komponen yang terabaikan dalam perencanaan pengembangan SDM madrasah, padahal kualitasnya berkorelasi positif dengan efektivitas layanan madrasah secara keseluruhan (Wahyudin, 2021; Baharuddin & Makin, 2020).

## **2. Prioritas Kedua: Pengembangan Kurikulum**

Pengembangan kurikulum menjadi prioritas utama berikutnya, dengan dua sub-dimensi yang paling mengemuka dalam literatur. Pertama, integrasi nilai Islam dalam kurikulum. Asesmen kebutuhan secara konsisten mengidentifikasi bahwa integrasi nilai-nilai Islam ke dalam mata pelajaran umum masih bersifat superfisial dan belum sistematis di sebagian besar madrasah. Diperlukan desain kurikulum integratif yang menjadikan nilai-nilai Islam bukan hanya sebagai materi pelajaran tersendiri, tetapi sebagai ruh yang mewarnai seluruh pendekatan pembelajaran sesuai konsep *kurikulum tauhidi* (Muhaimin, 2020; Nata, 2021). Kedua, implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah. Sejak diterbitkannya KMA No. 347 Tahun 2022, asesmen kebutuhan menunjukkan bahwa sebagian besar madrasah belum siap secara kapasitas untuk mengimplementasikan Kurikulum Merdeka secara optimal, terutama dalam hal desain Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Profil Pelajar *Rahmatan lil-'Alamin* (P5PPRA) (Kemenag RI, 2022).

## **3. Prioritas Ketiga: Sarana-Prasarana dan Pembiayaan**

Kebutuhan pengembangan sarana-prasarana dan pembiayaan merupakan prioritas ketiga yang konsisten muncul dalam literatur. Asesmen kebutuhan di berbagai madrasah mengungkapkan kesenjangan yang cukup signifikan dalam hal ketersediaan laboratorium IPA, perpustakaan yang representatif, ruang kelas yang layak, dan fasilitas teknologi informasi dan komunikasi (TIK), dengan kondisi terparah ditemukan di madrasah swasta yang berlokasi di daerah terpencil (Minarti, 2020; Fattah, 2021). Dalam hal pembiayaan, asesmen kebutuhan mengidentifikasi dua masalah utama: ketergantungan berlebihan pada Bantuan Operasional Sekolah Madrasah (BOSM) tanpa upaya diversifikasi sumber pendanaan, dan lemahnya perencanaan anggaran berbasis kebutuhan yang terukur karena masih banyak madrasah menggunakan pola anggaran inkremental (*incremental budgeting*) yang mereplikasi tahun sebelumnya (Rohiat, 2021; Sagala, 2022).

#### **4. Prioritas Keempat: Manajemen Kelembagaan dan Tata Kelola**

Kebutuhan perbaikan manajemen kelembagaan menjadi prioritas keempat yang diidentifikasi dalam literatur. Asesmen kebutuhan mengungkapkan beberapa kelemahan tata kelola yang berulang di berbagai madrasah, yaitu: lemahnya sistem penjaminan mutu internal yang menyebabkan proses perbaikan berlangsung reaktif, belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang komprehensif, rendahnya transparansi dan akuntabilitas kepada stakeholder, serta lemahnya efektivitas pengambilan keputusan kolektif yang sering kali masih didominasi secara sepihak oleh kepala madrasah (Wahyudin, 2021; Syafaruddin, 2020; Baharuddin & Makin, 2020).

#### **5. Prioritas Kelima: Hubungan Madrasah dengan Masyarakat dan Stakeholder**

Penguatan hubungan dengan masyarakat dan stakeholder merupakan prioritas kelima yang teridentifikasi dalam literatur. Asesmen kebutuhan menunjukkan bahwa sebagian besar madrasah memiliki pola hubungan yang masih bersifat transaksional dan formalitas dengan orang tua dan masyarakat, bukan kemitraan strategis yang saling menguntungkan (Hasbullah, 2021; Minarti, 2020). Keterlibatan masyarakat umumnya terbatas pada kegiatan pengumpulan dana dan rapat komite tahunan, sementara partisipasi dalam perencanaan program dan evaluasi mutu masih sangat minim. Literatur juga mengidentifikasi kebutuhan mendesak untuk membangun kemitraan strategis madrasah dengan dunia usaha dan industri (khususnya untuk MAK), perguruan tinggi, pemerintah daerah, dan organisasi masyarakat sipil sebagai sumber daya komplementer yang dapat memperkuat kapasitas pengembangan madrasah (Mustaqim, 2022; Hasbullah, 2021).

No.	Prioritas	Kluster Kebutuhan	Sub-kebutuhan Utama	Sumber Literatur
1	1	Pengembangan SDM	Kompetensi guru, kepemimpinan kepala madrasah, tenaga kependidikan	Mulyasa (2021); Astuti (2022); Sagala (2022); Wahyudin (2021); Darling-Hammond et al. (2017)
2	2	Pengembangan Kurikulum	Integrasi nilai Islam, implementasi Kurikulum Merdeka (P5PPRA), relevansi konten	Muhaimin (2020); Nata (2021); Kemenag RI (2022); OECD (2019)
3	3	Sarana-Prasarana & Pembiayaan	Laboratorium, perpustakaan, TIK, diversifikasi	Minarti (2020); Fattah (2021); Rohiat (2021); UNESCO (2021)

No.	Prioritas	Kluster Kebutuhan	Sub-kebutuhan Utama	Sumber Literatur
			anggaran berbasis kebutuhan	
4	4	Manajemen & Tata Kelola	Penjaminan mutu internal, SOP, akuntabilitas, pengambilan keputusan partisipatif	Wahyudin (2021); Syafaruddin (2020); Fullan (2016)
5	5	Hubungan dengan Masyarakat & Stakeholder	Kemitraan orang tua, komunitas, industri, perguruan tinggi, pemerintah daerah	Hasbullah (2021); Mustaqim (2022); Epstein (2018)

**Tabel 2. Ringkasan Prioritas Pengembangan Madrasah Berdasarkan Kajian Kepustakaan**

## II. PEMBAHASAN

### A. Asesmen Kebutuhan sebagai Kompas Pengembangan Madrasah

Sintesis terhadap ketiga tema hasil kajian mengungkapkan sebuah pola konseptual yang fundamental: asesmen kebutuhan bukan sekadar alat teknis dalam manajemen pendidikan, melainkan berperan sebagai kompas strategis yang mengarahkan seluruh upaya pengembangan madrasah ke arah yang tepat sasaran dan berbasis realitas lapangan. Tanpa asesmen kebutuhan yang sistematis, perencanaan program pendidikan Islam cenderung terjebak dalam salah satu dari tiga perangkat: perencanaan berbasis asumsi (*assumption-based planning*), perencanaan berbasis tradisi (*tradition-based planning*), atau perencanaan berbasis tekanan eksternal semata (*pressure-based planning*) (Kaufman et al., 2003; Witkin & Altschuld, 1995).

Hubungan antara ketiga tema dapat dirumuskan dalam sebuah proposisi integratif: model asesmen kebutuhan yang tepat konteks akan menghasilkan pola perencanaan berbasis bukti yang lebih komprehensif, yang pada gilirannya memungkinkan penetapan prioritas pengembangan madrasah yang lebih akurat dan legitim. Ketiga komponen ini membentuk siklus yang saling memperkuat, yang dapat diistilahkan sebagai Model Perencanaan Pendidikan Islam Berbasis Asesmen Kebutuhan (MP-PIBAK). Bagan berikut mengilustrasikan model tersebut secara visual:

**Bagan 1. Model Perencanaan Pendidikan Islam Berbasis Asesmen Kebutuhan (MP-PIBAK)**

No.	Fase	Komponen Utama	Deskripsi & Instrumen
1	ASSESS	Asesmen Kebutuhan Sistematis	Gap Analysis / SWOT / Witkin-Altschuld / Kaufman OEM / Participatory NA terhadap 5 dimensi pengembangan madrasah
2	PRIORITIZE	Penetapan Prioritas Berbasis Bukti	Analisis urgensi & kapasitas → 5 kluster prioritas: SDM → Kurikulum → Sarpras & Pembiayaan → Tata Kelola → Kemitraan Masyarakat
3	PLAN	Penyusunan Program Terstruktur	Perumusan RKM/RKAM berbasis data kebutuhan berlandaskan prinsip Syura, Maslahah, Amanah, Tawazun
4	IMPLEMENT	Pelaksanaan Program	Implementasi terencana, terukur, dan transparan berbasis prinsip Amanah dan Itqan (kualitas terbaik)
5	EVALUATE	Evaluasi & Umpan Balik (Ishlah)	Evaluasi berkala → umpan balik → basis siklus Assess berikutnya selaras dengan nilai Tabayyun (QS. Al-Hujurat: 6)
<b>(cycle) Siklus Iteratif: Setiap akhir fase Evaluate menjadi titik masuk fase Assess berikutnya, membentuk siklus perbaikan berkelanjutan (Ishlah)</b>			

Sumber: Sintesis peneliti berdasarkan Kaufman (1988), Witkin & Altschuld (1995), Stufflebeam (2000), Altschuld & Kumar (2010), Arifin (2021)

### B. Implikasi Teoritis terhadap Manajemen Pendidikan Islam

Temuan kajian kepustakaan ini memberikan beberapa implikasi teoritis yang signifikan. Pertama, penelitian ini memperkuat argumen bahwa manajemen pendidikan Islam memerlukan kerangka teoretis yang bersifat integratif, yang tidak sekadar mengadopsi teori manajemen Barat secara langsung, tetapi mengintegrasikannya dengan prinsip-prinsip Islam seperti *amanah*, *syura*, *maslahah*, dan *itqan* (Muhaimin, 2020; Langgung, 2000). Dalam konteks ini, asesmen kebutuhan bukan hanya instrumen manajerial-teknis, tetapi juga mengandung nilai ibadah sebagai wujud pertanggungjawaban moral lembaga kepada Allah SWT dan kepada umat. Kedua, penelitian ini menegaskan relevansi pendekatan *evidence-based management* dalam konteks pendidikan Islam. Tradisi *tabayyun* (verifikasi data) yang diperintahkan dalam QS. Al-Hujurat: 6 sejatinya sangat kompatibel dengan spirit pengambilan keputusan berbasis bukti dalam manajemen modern (Baharuddin & Makin, 2020; Nata, 2021). Ketiga, ditemukannya kekosongan model asesmen kebutuhan yang khas konteks Islam menjadi dorongan kuat bagi para peneliti manajemen pendidikan Islam untuk

mengembangkan model yang secara eksplisit mengakomodasi dimensi spiritual-normatif di samping dimensi teknis-manajerial.

### **C. Implikasi Praktis bagi Pengambil Kebijakan dan Praktisi Madrasah**

Bagi Kementerian Agama RI, temuan penelitian ini merekomendasikan: (1) pengembangan panduan operasional asesmen kebutuhan yang kontekstual dan ramah pengguna untuk berbagai jenjang madrasah; (2) penguatan program pelatihan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam perencanaan berbasis data; dan (3) pemanfaatan data Rapor Pendidikan Madrasah secara maksimal sebagai infrastruktur asesmen kebutuhan di tingkat lembaga (Kemenag RI, 2022; 2023).

Bagi kepala madrasah dan tim manajemen, penelitian ini merekomendasikan adopsi siklus asesmen kebutuhan tahunan yang terintegrasi dalam kalender kerja madrasah. Asesmen tidak harus selalu besar dan komprehensif; asesmen yang lebih kecil namun rutin dan terstruktur pun dapat memberikan dampak signifikan terhadap kualitas perencanaan (Witkin & Altschuld, 1995; Rohiat, 2021). Bagi Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) Islam, temuan ini mengimplikasikan pentingnya memasukkan materi asesmen kebutuhan dan perencanaan berbasis data sebagai komponen kurikulum wajib dalam program studi Manajemen Pendidikan Islam, sehingga lulusannya memiliki kompetensi yang diperlukan sebagai agen perubahan di madrasah (Muhaimin, 2020).

### **D. Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi untuk Penelitian Lanjutan**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui secara transparan. Sebagai penelitian kepustakaan, cakupan kajian dibatasi oleh ketersediaan dan aksesibilitas sumber yang ditelusuri, sehingga tidak menutup kemungkinan adanya karya-karya relevan yang belum terjangkau. Selain itu, sebagian besar literatur yang dikaji berfokus pada madrasah di Pulau Jawa, sehingga generalisasi temuan ke konteks daerah lain, termasuk Kalimantan, Papua, dan wilayah Indonesia Timur, perlu dilakukan dengan kehati-hatian.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, beberapa rekomendasi untuk penelitian lanjutan diusulkan: (1) pengembangan dan validasi model asesmen kebutuhan khas Islam (*Islamic Needs Assessment Model*) melalui penelitian *Research and Development* (R&D); (2) penelitian lapangan (*field research*) yang mengukur dampak nyata penerapan asesmen kebutuhan terhadap peningkatan mutu madrasah secara longitudinal; (3) studi komparatif antardaerah untuk memotret variasi praktik asesmen

kebutuhan di berbagai konteks geografis dan tipologi madrasah; serta (4) kajian kepustakaan komparatif yang memperluas cakupan ke lembaga pendidikan Islam di negara-negara lain seperti Malaysia, Pakistan, dan Mesir untuk mendapatkan perspektif komparatif internasional (Muhaimin, 2020; Mustaqim, 2022).

#### **4. KESIMPULAN**

Pertama, kajian kepustakaan ini berhasil memetakan lima model asesmen kebutuhan yang paling relevan dalam konteks pendidikan Islam, yaitu Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*), Analisis SWOT berbasis kebutuhan, Model Witkin-Altschuld, Model Kaufman (OEM), dan *Participatory Needs Assessment*. Tidak ada satu model yang secara tunggal paling unggul untuk semua konteks madrasah. Literatur menunjukkan bahwa pendekatan hibrida lebih efektif: kombinasi Model Witkin-Altschuld dengan Analisis SWOT cocok untuk madrasah negeri yang berkapasitas lebih kuat, sedangkan kombinasi Analisis Kesenjangan dengan *Participatory Needs Assessment* lebih realistis untuk madrasah swasta dengan sumber daya terbatas. Di samping itu, literatur juga mengidentifikasi kebutuhan mendesak akan pengembangan model asesmen kebutuhan yang secara eksplisit mengintegrasikan dimensi spiritual-normatif Islam, sebagai kekosongan yang belum terjawab dalam khazanah manajemen pendidikan Islam.

Kedua, pola perencanaan program pendidikan Islam berbasis asesmen kebutuhan dalam literatur menggambarkan alur yang bersifat siklikal dan berkelanjutan melalui lima fase: diagnosis kebutuhan, prioritasasi, perumusan program, implementasi, dan evaluasi sebagai umpan balik. Komponen yang paling konsisten hadir dalam literatur meliputi pernyataan visi-misi, identifikasi kebutuhan SDM, penetapan tujuan program, dan penyusunan rencana kerja tahunan. Sebaliknya, komponen yang sering diabaikan adalah analisis data empiris terstruktur, indikator keberhasilan yang terukur, dan mekanisme evaluasi yang terencana. Faktor pendukung keberhasilan meliputi kepemimpinan transformasional kepala madrasah, dukungan regulasi, budaya organisasi adaptif, dan keterlibatan aktif pemangku kepentingan. Adapun faktor penghambat utamanya adalah rendahnya kompetensi manajerial, keterbatasan sumber daya, budaya perencanaan yang formalistis, serta lemahnya sistem informasi madrasah.

Ketiga, melalui pendekatan asesmen kebutuhan, kajian ini mengidentifikasi lima kluster prioritas pengembangan madrasah secara berurutan berdasarkan tingkat

urgensinya: (1) pengembangan sumber daya manusia, mencakup peningkatan kompetensi guru, penguatan kapasitas kepemimpinan kepala madrasah, dan pengembangan tenaga kependidikan; (2) pengembangan kurikulum, khususnya integrasi nilai-nilai Islam secara sistematis dan implementasi Kurikulum Merdeka; (3) pengembangan sarana-prasarana dan diversifikasi pembiayaan; (4) penguatan manajemen kelembagaan dan tata kelola berbasis penjaminan mutu; serta (5) penguatan kemitraan madrasah dengan orang tua, komunitas, dunia usaha, dan perguruan tinggi.

Secara integratif, ketiga temuan di atas membentuk sebuah proposisi konseptual yang disebut Model Perencanaan Pendidikan Islam Berbasis Asesmen Kebutuhan (MP-PIBAK): asesmen kebutuhan yang tepat konteks menghasilkan perencanaan berbasis bukti yang lebih komprehensif, yang pada gilirannya memungkinkan penetapan prioritas pengembangan madrasah yang lebih akurat dan legitim. Siklus ini sejalan dengan nilai-nilai Islam tentang perencanaan (*takthith*), musyawarah (*syura*), dan perbaikan berkelanjutan (*ishlah*), sekaligus menegaskan bahwa tradisi tabayyun dalam Islam secara substansial selaras dengan spirit evidence-based management dalam manajemen modern. Temuan ini diharapkan menjadi kontribusi teoritis bagi khazanah manajemen pendidikan Islam sekaligus referensi praktis bagi kepala madrasah, pengawas, dan pengambil kebijakan di Kementerian Agama RI dalam merancang program pengembangan madrasah yang lebih tepat sasaran, terukur, dan berkelanjutan.

## **5. DAFTAR PUSTAKA**

- Altschuld, J. W., & Kumar, D. D. (2010). *Needs assessment: An overview*. SAGE Publications.
- Altschuld, J. W., & Witkin, B. R. (2000). *From needs assessment to action: Transforming needs into solution strategies*. SAGE Publications.
- Arifin, Z. (2021). *Manajemen pendidikan Islam*. Al-Ruzz Media.
- Astuti, R. (2022). Implementasi needs assessment dalam peningkatan mutu madrasah tsanawiyah di Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 45–62.
- Baharuddin, & Makin, M. (2020). *Manajemen pendidikan Islam: Transformasi menuju sekolah/madrasah unggul (Ed. Rev.)*. UIN-Maliki Press.

- BAN-S/M. (2022). Laporan hasil akreditasi satuan pendidikan tahun 2022. Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. Learning Policy Institute.
- Departemen Agama RI. (2003). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Departemen Agama RI.
- Epstein, J. L. (2018). School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools (2nd ed.). Westview Press.
- Fathurrohman, M., & Sulistyorini. (2020). Implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan Islam. Teras.
- Fattah, N. (2021). Landasan manajemen pendidikan (Ed. Ke-13). PT Remaja Rosdakarya.
- Fullan, M. (2016). The new meaning of educational change (5th ed.). Teachers College Press.
- Hasbullah. (2021). Otonomi pendidikan: Kebijakan otonomi daerah dan implikasinya terhadap penyelenggaraan pendidikan (Ed. Rev.). PT RajaGrafindo Persada.
- Irianto, A. (2020). Manajemen pendidikan berbasis kinerja. Grasindo.
- Kaufman, R. (1988). Planning educational systems: A results-based approach. Technomic Publishing.
- Kaufman, R., Guerra-Lopez, I., & Watkins, R. (2003). The evaluation of needs: Integrating performance improvement, strategic planning and organizational performance. *Performance Improvement Quarterly*, 16(1), 17–35.
- Kemenag RI. (2022). Keputusan Menteri Agama Nomor 347 Tahun 2022 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka pada Madrasah. Kementerian Agama RI.
- Kemenag RI. (2023). Statistik pendidikan Islam tahun 2022/2023. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Krippendorff, K. (2018). Content analysis: An introduction to its methodology (4th ed.). SAGE Publications.
- Langgulong, H. (2000). Asas-asas pendidikan Islam. Pustaka Al-Husna.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. SAGE Publications.
- McKillip, J. (1987). Need analysis: Tools for the human services and education. SAGE Publications.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Minarti, S. (2020). *Ilmu pendidikan Islam: Fakta teoretis-filosofis & aplikatif-normatif* (Ed. Rev.). Amzah.
- Minarti, S. (2020). *Manajemen sekolah: Mengelola lembaga pendidikan secara mandiri* (Ed. Ke-3). Ar-Ruzz Media.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Ed. Rev., Cet. Ke-40). PT Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin. (2020). *Rekonstruksi pendidikan Islam: Dari paradigma pengembangan, manajemen kelembagaan, kurikulum hingga strategi pembelajaran*. PT RajaGrafindo Persada.
- Mulyasa, E. (2019). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi* (Ed. Ke-15). PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi* (Ed. Ke-16). PT Remaja Rosdakarya.
- Mustaqim. (2022). Pengembangan lembaga pendidikan Islam berbasis kebutuhan masyarakat: Studi kasus pada madrasah aliyah negeri di Jawa Tengah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 189–210.
- Nata, A. (2021). *Manajemen pendidikan: Mengatasi kelemahan pendidikan Islam di Indonesia* (Ed. Ke-6). Kencana.
- Nazir, M. (2014). *Metode penelitian* (Cet. Ke-9). Ghalia Indonesia.
- OECD. (2019). *PISA 2018 results (Vol. I): What students know and can do*. OECD Publishing.
- Provus, M. (1971). *Discrepancy evaluation*. McCutchan Publishing.
- Rohiat. (2021). *Manajemen sekolah: Teori dasar dan praktik* (Ed. Rev.). PT Refika Aditama.
- Sagala, S. (2022). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan* (Ed. Ke-8). Alfabeta.
- Stufflebeam, D. L. (2000). The CIPP model for evaluation. In D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus, & T. Kellaghan (Eds.), *Evaluation models* (pp. 279–317). Kluwer Academic Publishers.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif* (Cet. Ke-4). Alfabeta.
- Syafaruddin. (2020). *Kepemimpinan pendidikan kontemporer*. Citapustaka Media.

- UNDP. (2008). Capacity development practice note. United Nations Development Programme.
- UNESCO. (2021). School improvement planning in developing countries: A practical guide. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Wahyudin, D. (2021). Manajemen kurikulum dan pembelajaran. Bumi Aksara.
- Witkin, B. R., & Altschuld, J. W. (1995). Planning and conducting needs assessments: A practical guide. SAGE Publications.
- Zed, M. (2022). Metode penelitian kepustakaan (Ed. Rev., Cet. Ke-5). Yayasan Pustaka Obor Indonesia.