



# *COST-EFFECTIVENESS ANALYSIS* PERENCANAAN STRATEGI DEPARTEMEN PENDIDIKAN YAYASAN X SURABAYA

Sri Wahyuni

STID Al-Hadid Surabaya

[yunirasyez@gmail.com](mailto:yunirasyez@gmail.com)

**Abstrak:** Organisasi sosial perlu adaptif menghadapi tantangan internal atau eksternal sehingga tetap mampu memberikan kinerja maksimal dalam memuaskan stakeholdernya. Panti asuhan sebagai organisasi sosial perlu menggunakan prinsip tersebut. Di saat berhadapan dengan tantangan keterbatasan internal, perlu merumuskan perencanaan strategis sehingga kinerjanya baik. Yayasan tersebut, khususnya departemen pendidikan, menghadapi masalah keterbatasan sumber daya sehingga mengalami kebingungan dalam memecahkan masalah anak asuhnya. Tujuan studi ini yakni memilih keputusan dengan tools Cost-Effectiveness Analysis dalam Perencanaan Strategi pada Departemen Pendidikan Yayasan X Surabaya. Teori yang digunakan adalah teori Cost-Effectiveness Analysis Anthony E. Boardman, dkk. Studi ini merupakan penelitian terapan (applied research) dengan pendekatan kualitatif. Data bersumber dari wawancara, observasi, dan pustaka. Hasil studi: alternatif keputusan yang perlu dipilih adalah menyelenggarakan kegiatan belajar dengan tema pelajaran sekolah dan pengembangan karakter siswa dipandu oleh tenaga profesional. Keputusan ini dipilih karena beban biaya yang dikeluarkan lebih kecil dibanding alternatif lain, namun tingkat efektivitasnya lebih tinggi. Implikasi temuan studi ini memberikan prosedur dalam memilih alternatif strategi dengan perbandingan cost moneter dan efektivitas. Hal yang berbeda dari teori yakni terkait pemilihan alternatif keputusan yang layak menjadi input CEA, ukuran biaya tidak selalu dalam skala moneter, dan biaya moneter bukan satu-satunya acuan dalam membuat keputusan strategi.

**Kata kunci:** Cost-Effectiveness Analysis, Perencanaan Strategi, Yayasan

**Abstract:** COST-EFFECTIVENESS ANALYSIS IN STRATEGIC PLANNING OF THE EDUCATION DEPARTEMENT OF THE X SURABAYA ORPHANAGE FOUNDATION. Social organizations need to be adaptive in facing internal or external challenges so that they can still provide maximum performance in satisfying their stakeholders. Orphanages as social organizations need to use this principle. When faced with the challenge of internal limitations, it is necessary to formulate strategic planning so that their performance is good. The Orphanage Foundation, especially the education department, faces the problem of limited resources so that they experience confusion in solving the problems of their foster children. The purpose of this study is to choose a decision using the Cost-Effectiveness Analysis tool in Strategic Planning at the Education Department of the X Surabaya Foundation. The theory used is the Cost-Effectiveness Analysis theory of Anthony E. Boardman, et al. This study is an applied research with a qualitative approach. Data sourced from interviews, observations, and literature. The results of the study: the alternative decision that needs to be chosen is to organize learning activities with school lesson themes and student character development guided by professional staff. This decision was chosen because the cost burden is smaller than other alternatives, but the level of effectiveness is higher. The implications of the



*findings of this study provide a procedure in choosing alternative strategies by comparing monetary costs and effectiveness. What is different from the theory is related to the selection of alternative decisions that are worthy of being input for CEA, the cost measurement is not always on a monetary scale, and monetary costs are not the only reference in making strategic decisions.*

**Keywords:** *Cost-Effectiveness Analysis, Strategic Planning, Foundation*

## Pendahuluan

Salah satu amalan sebagai muslim yang cukup penting yakni memberikan perhatian dengan berbuat baik pada anak yatim piatu. Ayat Al-Quran yang memberikan perintah demikian yakni di Q.S. An-Nisa':36 yang isinya "...berbuat baiklah pada kedua orang tua, karib kerabat, anak-anak yatim...". Bentuk berbuat baik pada anak yatim bisa berbagai macam. Pemberian nafkah lahir tidaklah cukup, perlu ditambah dengan penanganan lain, misalkan dengan pengembangan pendidikan dan moralitas mereka. Perlu ada pihak yang berperan menggantikan posisi orang tua yang telah tiada.<sup>1</sup>

Lembaga yang berkontribusi dalam memberikan perhatian pada anak yatim piatu salah satunya adalah yayasan panti asuhan. Dengan berorganisasi berbentuk lembaga panti asuhan, diharapkan bisa memberikan perhatian yang lebih optimal dibanding dengan bantuan sifatnya personal dan momentual. Namun, dalam pelaksanaan misi mulia ini, panti asuhan seringkali menghadapi berbagai tantangan yang memengaruhi kinerjanya. *Pertama*, tantangan dalam pendanaan.<sup>2</sup> Masalah keuangan mengakibatkan keterbatasan dalam memenuhi kebutuhan anak-anak asuh,<sup>3</sup> kesulitan membayar tenaga pengajar,<sup>4</sup> dan memberikan gaji yang layak.<sup>5</sup> *Kedua*, tantangan dalam sumber daya manusia yang kurang disiplin dan terbatas jumlahnya.<sup>6</sup> *Ketiga*, anak asuh yang sulit memahami materi, walaupun sudah banyak materi pengembangan diri.<sup>7</sup> Hal ini disebabkan oleh latar belakang dan karakteristik anak asuh yang beragam.<sup>8</sup> Perbedaan pemahaman atau wawasan yang berbeda juga menyulitkan merumuskan kegiatan yang tepat.<sup>9</sup>

Tantangan yang dialami oleh panti asuhan sebagaimana yang telah dijelaskan pada paragraf sebelumnya, perlu menjadi perhatian oleh manajemen panti asuhan. Tantangan perlu disikapi dengan tepat sehingga organisasi bisa memberikan pelayanan yang optimal bagi sasaran lembaganya. Penyikapan yang tepat ini perlu dipikirkan secara ilmiah, tidak sederhana. Ilmu manajemen, khususnya perencanaan strategi bisa menjadi salah satu alat untuk memecahkannya.

---

<sup>1</sup> Acep Ariyadi, "Konsep Pemeliharaan Anak Yatim Perspektif Al-Qur'an," *Ulumul Qur'an: Jurnal Kajian Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir* 1, no. 1 (2021): 34-35.

<sup>2</sup> Inka Octavianty and Asmuni, "Pengelolaan Kegiatan Keagamaan Panti Asuhan Al Marhamah (Perspektif Manajemen Dakwah)," *Al Idarah* 12, no. 1 (2024): 33.

<sup>3</sup> Neni Sumiati, Aji Tugahana, and Dexi Triadinda, "Analisis Budaya Organisasi Pada Panti Asuhan Anak Daarul Hasanah Kabupaten Karawang," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 10, no. 4 (2024): 560.

<sup>4</sup> Alan and Anang Walian, "Penerapan Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Panti Asuhan Peduli Anak Yatim Palembang," *Social Science and Contemporary Issues Journal* 2, no. 1 (2024): 10.

<sup>5</sup> Octavianty and Asmuni, "Pengelolaan Kegiatan Keagamaan Panti Asuhan Al Marhamah (Perspektif Manajemen Dakwah)," 33.

<sup>6</sup> Octavianty and Asmuni, 33.

<sup>7</sup> Sumiati, Tugahana, and Triadinda, "Analisis Budaya Organisasi Pada Panti Asuhan Anak Daarul Hasanah Kabupaten Karawang," 560.

<sup>8</sup> Sumiati, Tugahana, and Triadinda, 560.

<sup>9</sup> Alan and Walian, "Penerapan Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Panti Asuhan Peduli Anak Yatim Palembang," 13.

Perencanaan strategi menjadi elemen utama dalam membangun kinerja organisasi dan memberikan panduan yang komprehensif. Perencanaan strategis memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan, meningkatkan kinerja, dan mencapai kesuksesan jangka panjang.<sup>10</sup>

Permasalahan yang sama dialami oleh Yayasan Panti Asuhan X Surabaya terkait sikap anak asuh, kapasitas pengurus, dan kapasitas dana. Dalam kegiatan pembelajaran di panti asuhan, beberapa anak asuh tidak hadir kegiatan serta ada pula yang menyatakan tidak suka belajar dan merasa kantuk. Beberapa anak asuh yang tidak hadir memilih bermain di luar panti dan mendapatkan pengaruh negatif seperti kenakalan remaja umumnya dari lingkungan sekitar. Sebab fakta tersebut adalah kualitas pembelajaran yang kurang cocok dengan karakter remaja panti karena monoton serta pengajar yang juga kurang dekat. Pihak manajemen menyatakan tidak memiliki cukup dana untuk membayar pengajar yang kompeten/ profesional secara rutin atau melakukan studi terkait program yang kualitas serta mengimplementasikannya.

Dari penjabaran di atas, pihak manajemen ragu untuk membuat keputusan yang tepat di tengah situasi terbatasnya dana. Jika dana dikeluarkan untuk pengajar profesional secara rutin, maka yayasan akan mengalami kesulitan pendanaan untuk kebutuhan lain tetapi anak asuh akan senang dan puas dengan caranya. Namun, jika menggunakan strategi lama (pengurus yayasan yang menjadi pengajar), dana cadangan banyak, namun anak asuh yang merasakan kondisi tidak nyaman.<sup>11</sup>

Untuk itu, perlu dirumuskan perencanaan strategis yang tepat dalam memecahkan masalah anak asuh dengan kondisi keterbatasan yayasan tersebut. Perencanaan strategi merupakan kebutuhan yang mendesak dan harus dilaksanakan secara maksimal mengingat pasar yang selalu berubah dan masa depan kian sulit diprediksi.<sup>12</sup> Perencanaan strategis secara umum mengenai tahap perumusan tujuan, perumusan keputusan strategis, lalu mengimplementasikan keputusan strategis. Dalam tahap perumusan keputusan strategi ada tahap melakukan pemetaan dan analisis, membuat alternatif strategi jika ada, lalu mengevaluasi alternatif strategi. Teori *Cost-Effectiveness Analysis* (CEA) adalah salah satu *tool* dalam melakukan evaluasi alternatif strategi dari sudut pandang efisiensi. Menurut Anthony E. Boardman, CEA adalah metode analisis yang digunakan untuk membandingkan biaya program dengan hasil atau *outcome* non-moneter yang dapat diukur dari setiap alternatif keputusan sehingga memunculkan keputusan yang paling efisien.<sup>13</sup> Efisien adalah suatu usaha mengharuskan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tidak menguras waktu, cepat, dan memuaskan.<sup>14</sup> Berbeda dengan konsep efektif yang artinya suatu usaha untuk mendapatkan tujuan, hasil dan target yang diharapkan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.<sup>15</sup> Dalam konteks permasalahan yayasan panti asuhan yang dijelaskan

---

<sup>10</sup> Juwit Nur Aisyah et al., "Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi," *JMPAI: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam* 2, no. 3 (2024): 154.

<sup>11</sup> Wawancara dengan Ketua Panti Asuhan dan Koordinator Departemen Pendidikan bulan September 2025.

<sup>12</sup> Enny Diah Astuti, "Perencanaan Strategi Bisnis Dengan Penerapan Corporate Entrepreneurship Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Studi Empiris Pada : UKM Industri Pakaian Jadi Kota Bekasi," *Jurnal Lentera Bisnis* 8, no. 1 (2019): 260, <https://doi.org/10.34127/jrlab.v8i1.260>.

<sup>13</sup> Anthony E Boardman et al., *Cost Benefit Analysis Concept and Practice*, Fifth Edit (New York: Cambridge University Press, 2018), 512.

<sup>14</sup> M.T. Prof. Dr. Husaini Usman, M.Pd., "Pentingnya Perencanaan Dalam Upaya Pencapaian Tujuan Yang Efektif Dan Efisien," *Jurnal Studi Interdisipliner Perspektif* 21, no. August (2022): 85.

<sup>15</sup> Prof. Dr. Husaini Usman, M.Pd., 85.

sebelumnya, perhitungan efisiensi perlu diperdalam. Teori CEA ini masih relevan untuk digunakan sebagai pisau analisis dalam memecahkan masalah di Yayasan Panti Asuhan X karena ada kebingungan memilih keputusan yang paling efisien. Teori CEA menawarkan pengujian efisiensi dari setiap alternatif keputusan dengan perbandingan biaya program dengan hasil atau *outcome non-moneter* dari program tersebut. Keputusan strategi yang dipilih adalah keputusan yang paling dapat mencapai suatu tujuan tertentu dengan biaya minimum.<sup>16</sup> Dengan konteks Yayasan Panti Asuhan X yang memiliki keterbatasan biaya, diharapkan masih mampu membuat program yang paling mampu mencapai tujuan, contohnya perubahan anak asuh, kepuasan anak asuh serta stakeholder lain. Walaupun kondisi dana terbatas, bukan berarti memberikan program seadanya yang memunculkan efek-efek negatif.

Berdasar penjabaran di atas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah bagaimana penerapan *Cost-Effectiveness Analysis* dalam Perencanaan Strategi Departemen Pendidikan Yayasan Panti Asuhan X Surabaya? Tujuan dari studi ini adalah menemukan keputusan yang tepat dengan menerapkan *Cost-Effectiveness Analysis* pada Departemen Pendidikan Yayasan Panti Asuhan X Surabaya. Selain itu, memungkinkan ditemukan temuan baru terkait aplikasi *framework* proses evaluasi alternatif strategi dengan CEA di konteks organisasi sosial.

Manfaat teoritis dari penelitian ini yakni temuan proses penggunaan metode CEA di organisasi sosial dakwah, sedang manfaat praktisnya yakni memberikan sumbangsih keputusan strategi yang efisien bagi Yayasan Panti Asuhan X Surabaya serta inspirasi bagi panti asuhan selainnya yang mengalami problem keorganisasian serupa.

Studi terdahulu terkait CEA banyak dilakukan di bidang kesehatan. Penelitian pertama terkait kebijakan campaign anti rokok lewat handphone yang dianalisis dengan CEA.<sup>17</sup> Ada pula kebijakan pelayanan gratis yang dianalisis dengan CEA.<sup>18</sup> Ada pula penggunaan CEA pada program sosial lain, yakni program *Give-it-a-Go*, yang menawarkan keanggotaan pusat rekreasi gratis kepada anggota masyarakat yang tidak aktif secara fisik.<sup>19</sup> Di buku Boardman, analisis CEA digunakan untuk memilih kebijakan pendidikan. Dari penelusuran tersebut belum ada studi yang dikontekskan di organisasi sosial.

## Metode

Studi ini termasuk penelitian terapan karena berorientasi untuk memberikan solusi/pemecahan masalah praktis yang dapat langsung diterapkan pada konteks tertentu/ spesifik, dalam hal ini pemecahan masalah pada Yayasan Panti Asuhan X. Penelitian terapan (*applied research*) bisa digunakan dalam menjawab masalah kekinian di suatu lingkungan organisasi yang memerlukan solusi atau di situasi yang memerlukan perbaikan.<sup>20</sup> Selain itu, penelitian terapan yang

---

<sup>16</sup> Boardman et al., *Cost Benefit Analysis Concept and Practice*, 513.

<sup>17</sup> Carla Guerriero et al., "The Cost-Effectiveness of Smoking Cessation Support Delivered by Mobile Phone Text Messaging : Txt2stop," *Eur J Health Econ* 14 (2013): 789, <https://doi.org/10.1007/s10198-012-0424-5>.

<sup>18</sup> Benjamin Cadier et al., "Cost Effectiveness of Free Access to Smoking Cessation Treatment in France Considering the Economic Burden of Smoking-Related Diseases," *PLOS ONE* 11, no. 2 (2016): 1, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148750>.

<sup>19</sup> Talitha I Verhoef et al., "Cost-Effectiveness Analysis of Offering Free Leisure Centre Memberships to Physically Inactive Members of the Public Receiving State Benefits : A Case Study," *BMC Public Health* 16, no. 616 (2016): 1, <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3300-x>.

<sup>20</sup> Asep Hermawan, *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif* (Jakarta: Grasindo, 2005), 27.

diterapkan dalam pemecahan masalah Yayasan Panti Asuhan X ini, juga bertujuan untuk menguji kegunaan teori dalam bidang manajemen, khususnya perumusan keputusan strategis.<sup>21</sup> Sesuai dengan teori Charters, penelitian terapan di konteks Yayasan Panti Asuhan X ini berupaya untuk menemukan kelemahan yang akan diteliti, membuat pemecahan untuk mengatasi kelemahan, serta memungkinkan ada modifikasi penyelesaian agar pemecahan bisa diterapkan.<sup>22</sup> Masalah yang dipecahkan terkait pemilihan keputusan di Departemen Pendidikan dalam membina anak asuh di tengah keterbatasan dana. Masalah ini dipecahkan dengan jalan menggunakan *framework* teori perencanaan strategi dan teori CEA. Teori ini yang menjadu *guidance* dalam pencarian data dan analisis data dalam merumuskan keputusan strateginya, memungkinkan ada modifikasi-modifikasi hingga memunculkan keputusan strategi terbaik.

Studi ini juga menggunakan pendekatan kualitatif karena berupaya memaparkan data kualitatif pemetaan kondisi organisasi secara alamiah, lalu dianalisis, dan dirumuskan strategi berikut pertimbangannya secara kualitatif. Metode kualitatif bersifat naturalistik, menggunakan data dan analisisnya bersifat kualitatif.<sup>23</sup> Fokus studi ini di Departemen Pendidikan Yayasan Panti Asuhan X, sedang obyek penelitiannya adalah proses perumusan keputusan strategi. Departemen pendidikan sebagai salah satu departemen di yayasan yang memiliki tanggung jawab cukup sentral karena tugasnya memenuhi kebutuhan siswa asuh entah secara material atau immaterial.

Sumber data yang digunakan adalah Ketua Yayasan Panti Asuhan X, Koordinator Departemen Pendidikan Yayasan Panti Asuhan X, pengasuh harian, anak asuh panti, dan dokumentasi kegiatan. Metode pengumpulan datanya dengan wawancara, observasi kegiatan panti, dan pustaka yang diambil dari kurun waktu September hingga Oktober 2025. Teknis analisis data yakni dengan mengkonstruksi data internal dan eksternal organisasi secara rasional berdasar teori CEA oleh Anthony E. Boardman dkk sehingga melahirkan keputusan strategi. Dalam proses konstruksi tersebut, memungkinkan ditemukan temuan baru terkait aplikasi *framework* proses evaluasi alternatif strategi di konteks organisasi sosial.

## Hasil dan Pembahasan

### Perencanaan Strategi dan *Cost-Effectiveness Analysis (CEA)*

Perencanaan strategi berisi tujuan dan sasaran serta metode untuk mencapainya agar usaha kelompok menjadi efektif.<sup>24</sup> Proses perencanaan strategi bisa digunakan di organisasi skala kecil, menengah, dan besar. Misalkan dalam organisasi skala kecil pengelolaan zakat, perencanaan strategi dipakai untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.<sup>25</sup> Di organisasi skala kecil seperti remaja masjid, perencanaan strategi bisa menguatkan sumber daya internal baik SDM,

---

<sup>21</sup> Surya Dharma, "Pendekatan, Jenis, Dan Metode Penelitian Pendidikan" (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 10.

<sup>22</sup> Ramli Ramli et al., "Penelitian Multidimensi: Analisis Beragam Jenis Dan Teknik," *Indo-MathEdu Intellectuals Journal* 5, no. 3 (2024): 3851–52, <https://doi.org/10.54373/imeij.v5i3.1379>.

<sup>23</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 8.

<sup>24</sup> Harold; Koontz, Cyril; O'Donnel, and Heinz Wehrich, *Manajemen*, 1st ed. (Jakarta: Erlangga, 1994), 120.

<sup>25</sup> Ahmad Nofal Abudi, "Prosedur Analisis SWOT Pada Analisa Kasus Manajemen Zakat & Infak Di Organisasi Kecil," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (2023): 14, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v1i1.14>.

program, atau sistem lainnya yang biasa diperlukan di masa perintisan.<sup>26</sup> Proses dalam melakukan perencanaan memiliki beberapa tahapan. Tahap *pertama*, memahami masalah untuk menetapkan sasaran yang realistis. Tahap *kedua*, menetapkan sasaran secara jelas, ada penjelasan secara kuantitatif dan kualitatif. Tahap *ketiga*, menentukan premis yakni melihat dari gerak siklus bisnisnya dan bidang perusahaan yang difokusasi serta lingkup departemen kerjanya, lalu menetapkan faktor strategis dan melakukan pemetaannya. Tahap *keempat*, mencari alternatif-alternatif keputusan yang paling berhasil, membuang alternatif yang berpotensi tidak membawa kesuksesan. Menurut Harold dkk, pertimbangan menentukan alternatif adalah faktor pembatas, berupa kelemahan-kelemahan yang dimiliki organisasi. Contoh, apakah akan beli perlengkapan baru? Maka dilihat faktor pembatasnya yakni besaran modal, kesiapan pelatihan untuk SDM, dan apakah peralatan itu langka. Tahap *kelima*, mengevaluasi alternatif tindakan. Caranya dengan menimbang berbagai faktor dari sudut pandang premis/ pemetaan dan tujuan. Tahap *keenam*, memilih satu arah tindakan. Untuk memilih arah tindakan bisa berbagai macam cara, misalkan berdasarkan pengalaman, eksperimentasi, serta penelitian dan analisis.<sup>27</sup> *Ketujuh*, merumuskan rencana turunan (*derivate*). Lalu *kedelapan*, penyusunan anggaran. Secara prinsip proses perumusan keputusannya terdiri dari tahap merumuskan tujuan, pemetaan dan analisis pemetaan, merumuskan alternatif keputusan strategi, lalu memutuskan keputusan strategi.

Dalam studi ini, yang menjadi fokus adalah tahap kelima yakni mengevaluasi alternatif tindakan. Salah satu tools dalam mengevaluasi tindakan adalah dengan menganalisis keefektifan biaya. Analisis keefektifan biaya adalah teknik memilih alternatif cara dengan jalan membandingkan antara biaya dengan keefektifan alternatif cara itu dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>28</sup> Teknik ini digunakan untuk memilih alternatif cara yang tujuannya bukan bersifat kuantitatif seperti laba, penjualan, biaya. Namun tujuannya misal memukul mundur musuh, tujuan sosial berupa mengurangi polusi udara, melatih bekerja bagi pengangguran.<sup>29</sup> Penjelasan lebih lanjut mengenai analisis keefektifan biaya ada di bawah ini.

CEA adalah metode analisis yang digunakan untuk membandingkan biaya program dengan hasil atau *outcome* non-moneter yang dapat diukur (efektivitas).<sup>30</sup> Analisis biaya-efektivitas (CEA) banyak digunakan sebagai alternatif CBA (*Cost Benefit Analysis*), terutama di bidang kebijakan seperti pendidikan, kesehatan, dan pertahanan.<sup>31</sup> Menurut Anthony E. Boardman, dkk menyampaikan perlunya membuat keputusan manajemen dengan mempertimbangkan pengukuran dampak dan manfaat dari keputusan.<sup>32</sup> CBA menuntut perlunya perbandingan antara cost dan benefit dalam satuan yang sepadan, yakni dalam moneter, bisa memakai ukuran mata uang lokal atau internasional. Sedangkan analisis CEA digunakan dalam situasi dengan dua karakteristik. *Pertama*, kebijakan yang dievaluasi memiliki satu manfaat utama yang tidak mau atau tidak dapat diuangkan oleh analis atau klien. Banyak program kesehatan masyarakat memiliki karakteristik

---

<sup>26</sup> Sri Wahyuni, "Perencanaan Strategi Organisasi Dakwah Skala Kecil: Riset Terapan Pada Remaja Masjid Baitur Rokhim, Sidoarjo, Tahun 2024," *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 6, no. 2 (2024): 371, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v6i2.329>.

<sup>27</sup> Koontz, O'Donnel, and Wehrich, 165-232.

<sup>28</sup> Koontz, O'Donnel, and Wehrich, 231.

<sup>29</sup> Koontz, O'Donnel, and Wehrich, 230.

<sup>30</sup> Boardman et al., *Cost Benefit Analysis Concept and Practice*, 512.

<sup>31</sup> Boardman et al., 511-15.

<sup>32</sup> Boardman et al., 5.

yang tujuan utamanya adalah menyelamatkan nyawa (mengurangi risiko kematian) dan dimungkinkan untuk memprediksi jumlah nyawa yang diselamatkan secara statistik oleh program kesehatan masyarakat alternatif, tetapi para pengambil keputusan enggan memberikan nilai moneter (dolar) pada nyawa yang diselamatkan. *Kedua*, satu-satunya analisis yang mempertimbangkan biaya finansial dari teknologi yang dikeluarkan oleh lembaga pemerintah dan perlunya pemerintah yang membiayainya, seperti rencana kesehatan publik.<sup>33</sup>

CEA membandingkan alternatif-alternatif (saling eksklusif) dalam hal rasio biayanya terhadap satu ukuran manfaat yang terukur, tetapi tidak dimonetisasi (untuk menunjukkan efektivitas). Misalnya, program keselamatan jalan raya alternatif mungkin melibatkan biaya yang berbeda dan jumlah nyawa yang diselamatkan yang berbeda. Rasio biaya-efektivitas program-program tersebut akan dinyatakan sebagai biaya per nyawa yang diselamatkan. Program alternatif yang biayanya paling rendah per nyawa yang diselamatkan dianggap paling efisien.<sup>34</sup>

Sejarah munculnya CEA dilatarbelakangi oleh kelemahan penerapan CBA dalam mengukur biaya dan manfaat dalam skala nonmoneter. Pada prosesnya, Swedia mulai menggunakan CBA pada tahun 1960an, untuk evaluasi proyek investasi jalan nasional. Sejak tahun 1974, semua presiden AS telah mengeluarkan perintah eksekutif yang mengharuskan badan-badan regulasi untuk menganalisis hasil yang diantisipasi dan dampak ekonomi dari regulasi yang diusulkan. Pada tahun 1975, Bank Dunia mengadopsi CBA untuk membuat kebijakan perdagangan.<sup>35</sup> Pendekatan dalam mengukur biaya dan manfaat mulai tahun 1940 masih dengan pendekatan tradisional konteks proyek.<sup>36</sup> Lalu, pada tahun 1970-an muncul pendekatan baru yang disebut "sosial", yang memanfaatkan penilaian sosial.<sup>37</sup> Penelitian pertama yang dianggap meletakkan dasar metodologi *Cost-Effectiveness Analysis* di sektor kesehatan adalah jurnal Alan Williams pada tahun 1974, memberikan pemaparan perlunya pengukuran non moneter dalam menghitung kadar efektivitas dalam memilih kebijakan, misal dalam kesehatan adalah jumlah nyawa yang diselamatkan.<sup>38</sup>

Proses mengukur CEA. Karena CEA tidak berupaya memonetisasi manfaat, CEA pasti melibatkan dua metrik yang berbeda: biaya diukur dalam dolar, sementara efektivitas dapat diukur dalam berbagai unit yang berbeda. Ukuran efektivitas dapat berupa nyawa yang diselamatkan, pengurangan ton karbon dioksida, atau jumlah anak yang divaksinasi.<sup>39</sup> Proses dalam mengukur CEA ada beberapa tahap.<sup>40</sup> Tahap *pertama*, menjelaskan tujuan dari analisis (*explain the purpose of the analysis*). Mendeskripsikan rumusan masalah terkait apa kebijakan yang akan dinilai dan alasan perlunya dikaji dengan CEA. Misalkan ada kebingungan terkait efisiensi antar 2 kebijakan dalam hal dana, dampak sosial, dan lainnya. Tahap *kedua*, menentukan serangkaian proyek alternatif (*specify the set of alternative projects*). Menegaskan alternatif kebijakan yang akan dinilai. Contoh, dibangun jalan tol atau tidak. Alternatif bisa lebih dari 2, bisa di aspek pilihan atau teknis pilihan. Tahap *ketiga*, menentukan siapa/ status pihak yang mendapat manfaat dan biaya

---

<sup>33</sup> Boardman et al., 511–15.

<sup>34</sup> Boardman et al., 511.

<sup>35</sup> Ingrid Majerova and Ainur Abdrazakova, "A Bibliometric Mapping of Cost-Benefit Analysis – Three Decades of Studies," *Economies* 9, no. 110 (2021): 1.

<sup>36</sup> Majerova and Abdrazakova, 2.

<sup>37</sup> Majerova and Abdrazakova, 2.

<sup>38</sup> Alan Williams, "The Cost-Benefit Approach," *British Medical Bulletin* 30, no. 3 (1974): 252.

<sup>39</sup> Boardman et al., *Cost Benefit Analysis Concept and Practice*, 512.

<sup>40</sup> Boardman et al., 6–16.

(*decide whose benefits and costs count, specify standing*). Memetakan pihak yang mendapatkan manfaat dan membayar biaya. Bisa pula di aspek lingkungan, sosial, dll yang terkait dengan kebijakan. Tahap *keempat*, mengidentifikasi kategori dampak, membuat katalog, dan memilih metrik (*identify the impact categories, catalogue them, and select metrics*). Dampak secara luas terkait masukan (sumber daya yang digunakan) dan keluaran (manfaat). Metrik berkaitan dengan penggolongan siapa saja yang terkait dampak itu, misalkan penduduk, pemerintah, pengguna infrastruktur, dll dan bentuk dampak yang berkaitan dengan kebijakan yang akan dipilih.

Tahap berikutnya, tahap *kelimayakni* memprediksi dampak secara kuantitatif selama umur proyek (*identify the impact quantitatively over the life of the project*). Dampak kebijakan dihitung selama kebijakan itu dilakukan. Misal ada proyek jalan tol, maka dampak diukur mulai dari proses pembuatan jalan tol hingga jalan tol digunakan oleh pengguna (masa fungsional). Dampak bisa diukur secara langsung atau tidak langsung, maka perlu analisis hubungan kausal dengan faktor lain yang berkaitan. Misalnya dampak secara langsung ada tol mempercepat perjalanan x menit, dampak tidak langsung mengurangi kecelakaan. Usaha pabrik dampak tidak langsung ke satwa liar. Beberapa metode untuk mengukur dampak adalah: (1) memprediksi dampak tambahan dibanding kebijakan yang sudah ada sekarang; (2) memprediksi dampak dari kebijakan yang serupa di lokasi/ konteks lain sehingga diketahui dampak bagi kebijakan yang ada; (3) memprediksi dari evaluasi atas kebijakan yang sudah ada dengan jelas dan lengkap; (4) memprediksi dari evaluasi atas kebijakan serupa dari jurnal, penelitian yang sudah ada; (5) memprediksi dampak dari meta-analisis kebijakan serupa, yakni dari jurnal/ penelitian lain yang mengukur dampak kebijakan; (6) memprediksi dengan elastisitas generik; (7) membuat perkiraan-perkiraan dengan logika dan ilmu pengetahuan terkait.

Tahap *keenam*, menampilkan data dalam tabel yang mengurutkan alternatif dari yang paling murah hingga yang paling mahal. Contoh tabelnya di bawah ini. Pembuat keputusan harus segera memeriksa apakah ada alternatif yang sangat didominasi, artinya, biayanya sama dengan alternatif lain, tetapi kurang efektif, atau tingkat efektivitasnya sama dengan alternatif lain, tetapi biayanya lebih mahal. Tidak ada analisis yang bijaksana yang akan memilih alternatif yang sangat terdominasi dan alternatif tersebut harus dihilangkan dari pertimbangan lebih lanjut.

*Tabel 1 -Perhitungan biaya dari setiap alternatif keputusan strategi*

<b>Cost and Effectiveness</b>	<b>Alternative</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<i>Cost (millions of dollars)</i>	50	150	300
<i>Effectiveness (test score improvement)</i>	10	15	20

Dewan sekolah menemukan masalah terkait nilai ujian prestasi siswa kelas 12. Dewan tersebut mempertimbangkan tiga opsi: Alternatif A akan menelan biaya \$50 juta dan diperkirakan akan meningkatkan nilai ujian rata-rata sebesar 10 poin. Alternatif B akan menelan biaya \$150 juta dan diperkirakan akan meningkatkan nilai ujian rata-rata sebesar 15 poin. Alternatif C akan menelan biaya \$300 juta dan diperkirakan akan meningkatkan nilai ujian rata-rata sebesar 20 poin. Jelas, ketiga alternatif ini saling eksklusif.

Tahap *ketujuh*, menghitung *CE rasio (cost-effectiveness ratio)*. *The (simple) cost-effectiveness ratio of an alternative, i, is given by the following formula:*

$$CE_i = C_i / E_i$$

Gambar 1 – Rumus CE Rasio

where,  $C_i$  is the cost of alternative  $i$ , and  $E_i$  is the number of effectiveness units produced by alternative  $i$  relative to the status quo (no new intervention).

Tabel 2 -Perhitungan biaya dan efektivitas dari setiap alternatif keputusan strategi

Cost and Effectiveness	Alternative		
	A	B	C
Cost (millions of dollars)	50	150	300
Effectiveness (test score improvement)	10	15	20
CE ratio	5	10	15

Rasio CE muncul di baris bawah. Hal ini menunjukkan biaya tambahan untuk meningkatkan ukuran efektivitas sebesar satu unit rata-rata. Rasio CE alternatif A menyiratkan bahwa dibutuhkan biaya \$5 juta untuk meningkatkan skor tes prestasi rata-rata sebesar satu unit relatif, sementara alternatif B dan C masing-masing membutuhkan biaya \$10 juta dan \$15 juta per peningkatan skor tes relatif. Perhatikan bahwa rasio CE meningkat seiring dengan peningkatan biaya.<sup>41</sup>

Tahap *terakhir*, membuat rekomendasi alternatif keputusan yang layak dipilih. CEA berfokus pada mencari cara paling efisien untuk mencapai tujuan. Alternatif cara yang dipilih adalah alternatif yang dapat mencapai suatu tujuan tertentu dengan biaya minimum. Dari contoh di atas, alternatif A, yang menghabiskan biaya \$5 juta per peningkatan skor tes rata-rata, merupakan alternatif yang paling hemat biaya. Dengan demikian, seseorang cenderung tertarik padanya. Atau bisa pula alternatif A dibuat 3 kali lipat agar bisa memberikan efektivitas 3 kali, menyamai alternatif lain.<sup>42</sup> Harold Koontz dkk juga menyampaikan bahwa dalam analisis keefektifan biaya tujuannya memilih keputusan yang efisien. Keputusan efisien ini adalah keputusan yang terbaik untuk diambil berdasar sumber daya yang tersedia di organisasi. Tidak selalu keputusan yang baik adalah yang paling mahal atau unggul. Hal ini seperti saat pemilihan pesawat terbang tempur F-111 di AL dan AD di AS yang kontroversial, ada yang menyatakan kualitas standar. Namun keputusan ini adalah keputusan terbaik untuk dipilih karena perhitungan sumber daya yang terbatas, walaupun model pesawat ini bukan versi terunggul. Biaya pertahanan bisa dialokasikan ke keperluan pertahanan lain.<sup>43</sup>

<sup>41</sup> Boardman et al., 513.

<sup>42</sup> Boardman et al., 513.

<sup>43</sup> Koontz, O'Donnel, and Wehrich, *Manajemen*, 231.

## **Profil Yayasan Panti Asuhan X Surabaya**

Yayasan Panti Asuhan X adalah salah satu lembaga sosial kemasyarakatan yang berdiri karena peduli akan adanya kondisi anak yatim piatu dan masyarakat fakir dan miskin. Hingga kini, manfaat yang diberikan meluas hingga siswa yatim piatu di daerah Surabaya Utara. Visinya mempersiapkan generasi masa depan yang berpaham ASWAJA, berakhlakul karimah, dan mampu beradaptasi di tengah persaingan global. Misinya yakni memprioritaskan pendidikan umum dan keagamaan bagi para anak asuh binaan, mempersiapkan hard skill & soft skill anak asuh binaan sebagai bekal hidup di masa depan, serta memberikan kebahagiaan kepada masyarakat fakir miskin.

Program utama panti ini adalah beasiswa sekolah, bantuan pendidikan, TPQ, dan bantuan sosial. Sedang program penunjangnya adalah Madrasah Diniyah, Program Amaliyah, Majelis Dzikir, pelatihan komputer dan multimedia. Di panti asuhan terdapat 20 anak asuh putra putri, 120 siswa TPQ, 95 orang fakir miskin yang disantuni. Terdapat asrama putra dan putri terpisah.

Departemen Pendidikan Yayasan Panti Asuhan X adalah salah satu departemen di yayasan yang memiliki tanggung jawab cukup sentral karena tugasnya memenuhi kebutuhan siswa asuh entah dalam hal pemberian wawasan keislaman dan pengetahuan umum, pengarahan pelaksanaan nilai moral, pengasuhan keseharian, dan bantuan biaya pendidikan. Di Yayasan, ada departemen lain yakni Departemen operasional dan perlengkapan, publikasi, dan penghimpunan dana. Yang menjadi fokus studi ini adalah departemen pendidikan. Program dari departemen pendidikan yang dijalankan selama ini yakni pelaksanaan sholat jamah, pengenalan nilai Islam dan pengawasan pengamalan dalam keseharian, kegiatan mengaji, dan kegiatan belajar pengetahuan umum.

## **Perencanaan strategi dan *Cost-Effectiveness Analysis* Yayasan di Departemen Pendidikan Panti Asuhan X Surabaya**

### **1. Penetapan Tujuan Departemen Pendidikan Yayasan Panti Asuhan X Surabaya**

Tahap *pertama*, memahami ruang lingkup kegiatan departemen. Mandat tugas: menyelenggarakan kegiatan TPQ, kegiatan belajar di asrama, bantuan pendidikan untuk anak panti dan santunan. Pekerjaannya: (1) menyelenggarakan kegiatan BTAQ/ mengaji, memberikan bantuan pendidikan; (2) menyelenggarakan kegiatan belajar; dan (3) mengasuh anak keseharian, mulai bangun, sekolah, uang, dan kegiatan lain. Jadi berkaitan dengan pengasuh harian, pengisi kegiatan, obyek (siswa), dan treatment yang diberikan: materi, pembinaan, kebutuhan konsumsi, aturan, atau lainnya.

Tahap *kedua* memahami arahan atasan yakni ketua yayasan panti asuhan X. Arahan pertama adalah mengingat selama ini fokusnya di pengembangan aset saja, maka yayasan saat ini memfokuskan pada pendidikan anak asuh. Pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan moral Islami, bukan di keterampilan khusus layaknya sekolah formal umumnya. Indikator pendidikan Islami yang dimaksud adalah: (1) menjalankan ibadah ritual dengan rajin; (2) mengembangkan sikap kooperatif, bisa bergaul dengan baik; (3) memiliki kemauan belajar sekolah dan umum; (4) sikap baik lainnya, misal disiplin, cinta kebersihan, mandiri, sopan dan lainnya. Arahan kedua yakni perlu pemecahan pada beberapa siswa asuh yang melakukan penyimpangan, misal bolos saat kegiatan belajar malam, mencuri, merokok, dan minuman keras.

Tahap *ketiga* adalah mengidentifikasi masalah terkait departemen. BTAQ masih rutin dijalankan, relatif hadir semua kecuali ada magang serta kebutuhan sehari-hari tercukupi (makan, saku, tidur, santunan). Yang menjadi problem adalah peserta kegiatan belajar bersama di malam hari tidak rutin hadir, memilih keluar panti dan melakukan penyimpangan. Sebab masalah adanya ketidakhadiran tersebut, yakni: (1) materi kurang menarik, isinya mengerjakan PR dan membaca buku pelajaran. Dicampur antara semua jenjang kelas; (2) pengisi kegiatan bukan berlatar pendidikan anak, tapi dari pebisnis yang belum bisa kreasi kegiatan yang sesuai. Mereka juga tidak dekat dengan siswa karena terbatas waktu ngajar (dalam 2 minggu hanya bertemu 1 kali selama 1-2 jam); (3) tindakan manajemen cenderung memberikan hukuman pada pelanggar, tidak dengan penyadaran nilai. Tahap *keempat* adalah analisis kerealistisan tujuan departemen pendidikan. Masalah yang ditemukan masih realistis untuk dicapai karena: (1) pengasuh harian yang usia muda mudah diarahkan; (2) ketua lembaga komitmen perbaikan pendidikan; (3) pengasuh harian taat pada atasan. Jadi kesimpulan tujuan untuk departemen pendidikan: 20 anak asuh hadir dan senang di kegiatan belajar dan timbul kemauan utk tidak melakukan kenakalan remaja. Indikatornya: (1) tertarik ikut awal-akhir dan menikmati acara; (2) siswa sadar dan semangat perlunya bersikap yang baik; (3) siswa ingin ikut acara secara kontinu.

## **2. Pemetaan dan Analisis Kondisi Yayasan**

Tahap *pertama* agar bisa melakukan pemetaan dengan benar adalah menentukan prasyarat untuk mencapai tujuan. Prasyarat agar siswa hadir, senang, dan semangat melakukan perbaikan diri: (1) kegiatan menyesuaikan dengan karakter obyek (minat, kebutuhan, waktu, pengetahuan, dan kemampuan) dan nilai-nilai organisasi. Komponen kegiatan: pengisi, materi, metode, timing, sarana; (2) SDM bisa menyadarkan nilai penting/ keunggulan kegiatan dan menyelenggarakannya; (3) objek terbuka, mudah paham, dan mau menerima kebenaran. Tahap *kedua* adalah menetapkan variabel, pemetaan internal dan eksternal terkait dengan variabel tersebut, lalu tahap *ketiga* menganalisis pemetaan. Detail hasil pemetaan dan analisa kondisi Yayasan dapat dilihat pada tabel 3.

## **3. Perumusan Alternatif Keputusan Yayasan**

Kegiatan belajar lama yang sifatnya konvensional menjadi kelemahan yang sulit untuk dipertahankan, tidak sesuai dengan kemauan anak asuh dan ketua yayasan. Jadi kegiatan ini tidak bisa menjadi alternatif keputusan. Perlu menu kegiatan baru diharapkan lebih manfaat dan bisa menarik atensi siswa untuk mengembangkan karakter siswa. Menu kegiatan belajar perlu dirubah, disesuaikan dengan siswa, yakni kombinasi antara belajar mata pelajaran sekolah dan pengembangan karakter siswa. Belajar mata pelajaran perlu dibuatkan metode yang menyenangkan dan seru sehingga anak asuh tidak mengantuk dan semangat mengerjakan tugas. Kegiatan pengembangan karakter bertujuan pengembangan wawasan, keterampilan, dan sikap yang basic/dasar menjadi remaja dan dewasa. Temanya bisa untuk anak SMP-SMA. Contoh kegiatannya: membuat prakarya dari bahan bekas menjadi barang komersil, cara mengelola emosi menurut Islam dan psikologi, melatih komunikasi presentasi, menanam tanaman pangan/kesehatan, mengelola sampah, wawasan profesi, bedah buku, analisis film perjuangan, dan lainnya.

Tabel 3 - Analisis Kondisi Departemen Pendidikan Yayasan Panti Asuhan X

Hasil Analisis	Faktor	No	Data Pemetaan
Kelebihan	Internal	1	Kesukaan kegiatan anak asuh: aktivitas fisik (PJOK dan prakarya) dan pendidikan karakter (PKN dan agama). Ingin ada kegiatan persiapan lomba mobile legend, prakarya, persiapan kerja.
		2	Kesukaan anak asuh pada metode kegiatan: suka kegiatan aktif, games berhadiah, indoor atau outdoor.
		3	Hobby/ kesukaan anak asuh: games mobile legend, main HP, membahas kripto, sepak bola/ pingpong, layang-layang, persiapan kelulusan dan kerja
		4	Pengajar kegiatan memiliki rasa tanggung jawab sosial untuk membina siswa, rela diberi fee Rp. 30 ribu,-/ pertemuan.
		5	Salah satu pengasuh harian yang cukup akrab dengan siswa asuh
		6	Keputusan ketua yayasan: membuat materi yang seragam utk anak SMP-SMA, misal yang ditemui sehari-hari, seperti pengamatan sayuran, daur ulang sampah, atau menanam. Karena sulit dana maka tidak jalan. Nilai-nilainya: aswaja, perbaikan moral, dan sukses belajar.
		7	Gedung panti cukup luas, bersih, dan tersedia ATK umum.
	Eksternal	1	Guru les luar panti tersedia misal les privat dari kalangan mahasiswa, umum, komunitas sosial, atau mahasiswa magang dari beberapa jurusan (lingkungan, pendidikan, psikologi, agama), lebih menguasai bidang pengetahuan, lebih terbuka terhadap pembaharuan/ kreativitas.
		2	Guru les privat umumnya fleksibel, hadir sesuai kebutuhan lembaga.
		3	Komunitas volunteer free/ gratis jika diundang. Magang juga free
Kelemahan	Internal	1	Kegiatan belajar selama ini: formal kelas, mengerjakan PR/ belajar pelajaran, tujuannya agar bisa selesai PR dan lebih paham. Pelaksanaannya jam 19.00-20.00 WIB. Ada kesulitan membuat materi umum untuk anak SMP-SMA.
		2	Keputusan ketua yayasan dan departemen: saat ada pelanggaran adalah dihukum, misal membaca ayat Al-Quran, menghafal surat pendek, membersihkan ruangan.
		3	Anak asuh memiliki kesan pada kegiatan belajar itu biasa saja karena jam 19.00 WIB sudah capek, ngantuk kalau belajar pelajaran.
		4	Pengajar yang disukai oleh anak asuh: sabar, membimbing anak-anak, memberi camilan, dan bisa diandalkan
		5	Mayoritas pengajar lama belum kreatif dalam membuat tema dan menyampaikannya. Hanya sekedar menjaga siswa mengerjakan tugas, tidak semua menguasai pelajaran.
		6	Keuletan dan kesabaran pengajar dalam membimbing masih kurang, tidak telaten dalam menjajagi setiap siswa
		7	Pengajar sering tidak hadir karena alasan keluarga (sakit), acara lain (tahlilan dan pengajian)
	Eksternal	1	Dana untuk pengisi sebulan Rp. 750 ribu,- (setiap pengisi diberi Rp. 30 ribu/ pertemuan, ada total 25 pertemuan selama sebulan). Ketua menyatakan tidak mau mendanai besar lagi di luar dana tersebut.
		2	Keuletan guru les dari eksternal panti tinggi atau rendah.
		3	Komunitas <i>volunteer</i> tidak bisa kontinu. Mahasiswa magang hanya 1-2 kali dalam 8 semester, tapi prosesnya sulit (perlu rekomendasi dosen atau ada relasi).
4		Biaya guru les privat antara Rp. 50-75 ribu,-/ pertemuan.	

Alasan adanya keputusan ini karena ada masalah di kelemahan internal ke-1 dan 3. Masalah itu bisa dipecahkan dengan pembuatan kegiatan baru dengan memanfaatkan kelebihan dari internal yang ke-1,2,3,5, dan 6.

Untuk menjalankan menu kegiatan belajar tersebut, ada beberapa alternatif keputusan yang cukup dilematis sehingga perlu diperhitungkan efisiensinya. Alternatif *pertama*, memilih pengajar lama yang paling kompeten, melatihnya, dan menegakkan aturan kedisiplinan kehadiran. Bentuk aturannya yakni pembatalan menjadi pengisi setidaknya 2 hari sebelum pengisian acara, jika membatalkan maka wajib mengganti hari utk mengisi kegiatan, dan syarat pembatalan harus dengan alasan penting (tidak bisa ditinggal). Lalu, pengadaan kegiatan belajar bisa dilakukan setiap hari.

Alternatif *kedua*, mencari pengajar baru, guru les, dari eksternal yang lebih profesional. Guru les ini mengajar 2-3 kali seminggu, sedang hari lain dipandu oleh pengasuh saja. Pengasuh hanya menjaga siswa belajar saja atau mengawasi anak asuh dalam mengerjakan praktikum/tugas dari guru lesnya. Alternatif ketiga, mencari pengajar baru dari eksternal yang lebih profesional. Pengajar profesional ini mengajar 6 kali seminggu. Alternatif ketiga yakni c, tidak mungkin dilakukan karena keperluan dananya bisa 2 kali lipat dari pengeluaran dana sebelumnya, menjadi Rp. 1,5 juta,- tidak mungkin diperbolehkan oleh ketua yayasan dan koordinator departemen. Jadi alternatif c tidak perlu masuk alternatif yang akan dianalisis CEA.

#### **4. Mengevaluasi alternatif keputusan berdasar metode *Cost-Effectiveness Analysis* (CEA)**

Tahap *pertama*, menjelaskan tujuan dari analisis (*explain the purpose of the analysis*). Analisis CEA akan memilih dari dua alternatif keputusan untuk menunjang pelaksanaan materi yang baru. Kedua alternatif itu adalah: *pertama*, memilih pengajar lama yang paling kompeten, melatihnya, dan menegakkan aturan kedisiplinan kehadiran. Bentuk aturannya yakni pembatalan menjadi pengisi setidaknya 2 hari sebelum pengisian acara, jika membatalkan maka wajib mengganti hari untuk mengisi kegiatan, dan syarat pembatalan harus dengan alasan penting (tidak bisa ditinggal). Lalu, pengadaan kegiatan belajar bisa dilakukan setiap hari. *Kedua*, mencari pengajar baru, guru les, dari eksternal yang lebih profesional. Guru les ini mengajar 2-3 kali seminggu, sedang hari lain dipandu oleh pengasuh saja. Pengasuh hanya menjaga siswa belajar saja atau mengawasi anak asuh dalam mengerjakan praktikum/tugas dari guru lesnya.

Keduanya alternatif keputusan itu cukup dilematis untuk dipilih karena sama-sama bisa memberikan hasil perbaikan pada kegiatan belajar. Keduanya juga masih sesuai arahan ketua terkait perlunya materi yang berisi pengembangan diri untuk anak SMP-SMA dan tetap sesuai budget biaya sekitar Rp.750 ribu,-.

Tahap *kedua*, menentukan serangkaian proyek alternatif (*specify the set of alternative projects*). Alternatif a: proses pemilihan SDM terbaik, proses pelatihan ke SDM yang terpilih, proses perumusan dan sosialisasi aturan, proses pelaksanaan kegiatan belajar, proses penegakan aturan, dan proses evaluasi pembelajaran. Alternatif b: proses rekrutmen SDM baru, proses sosialisasi sistem untuk SDM baru, proses pelaksanaan kegiatan belajar, dan proses evaluasi pembelajaran.

Tahap *ketiga*, menentukan siapa/ status pihak yang mendapat manfaat dan biaya (*decide whose benefits and costs count, specify standing*). Alternatif a: Pihak yang menanggung biaya: lembaga (ketua dan koordinator departemen) dan SDM-nya yakni pengajar lama dan pengurus departemen pendidikan. Biaya yang dibayarkan berupa dana/ moneter, waktu, dan jumlah SDM. Sedang, pihak yang dapat manfaat: siswa asuh. Manfaatnya berupa pengembangan wawasan, pengetahuan, dan kepribadian diri. Alternatif b: Pihak yang menanggung biaya: lembaga (ketua dan koordinator departemen) dan SDM-nya yakni pengurus departemen pendidikan. Biaya yang dibayarkan berupa dana/ moneter, waktu, dan jumlah SDM. Sedang, pihak yang dapat manfaat: siswa asuh.

Tahap *keempat*, mengidentifikasi kategori dampak, membuat katalog, dan memilih metrik (*identify the impact categories, catalogue them, and select metrics*). Alternatif a: Pihak yang menanggung biaya: lembaga (ketua dan koordinator departemen) dan SDM-nya yakni pengurus departemen pendidikan. Bentuk biaya dalam skala moneter yakni: biaya pelatihan (fee pelatih 200 ribu, peserta 100 ribu); biaya pelaksanaan kegiatan (fee pengajar selama sebulan 750 ribu). Total biaya moneter Rp. 1.050.000,-. Biaya dalam bentuk waktu kerja yakni: waktu pemilihan dan pelatihan (3 jam selama 6 hari); pelaksanaan kegiatan (1,5 jam selama 6 hari); proses penegakan aturan dan evaluasi (2 jam selama 2 kali seminggu). Jadi total waktunya 31 jam. Penggunaan SDM yakni 2 SDM pengurus departemen pendidikan dan 6 SDM pengajar, jadi total 8 SDM.

Pihak yang mendapat manfaat dari alternatif a adalah siswa asuh. Besaran manfaatnya tidak bisa diukur dalam ukuran moneter, tapi dalam bentuk jumlah siswa yang berhasil dikembangkan wawasan, pengetahuan, dan kepribadian dirinya.

Alternatif b: Pihak yang menanggung biaya: lembaga (kepala yayasan dan koordinator departemen) dan SDM-nya yakni pengurus departemen pendidikan. Bentuk biaya dalam skala moneter yakni: biaya perekrutan SDM (media dan pertemuan 100 ribu); biaya sosialisasi sistem 100 ribu; biaya pelaksanaan kegiatan (fee pengajar selama sebulan 750 ribu). Total biaya moneter Rp. 950 ribu,-. Biaya dalam bentuk waktu kerja yakni: waktu rekrutmen (2 jam selama 3 kali dalam seminggu); waktu sosialisasi ke SDM baru 2 jam; pelaksanaan kegiatan (1,5 jam selama 3 hari); proses evaluasi (1 jam selama 3 kali seminggu). Jadi total waktunya 15,5 jam. Penggunaan SDM yakni 2 SDM pengurus departemen pendidikan dan 3 SDM pengajar baru, jadi total 5 SDM. Pihak yang mendapat manfaat adalah siswa asuh. Besaran manfaatnya sama dengan alternatif sebelumnya.

Tahap *kelima*, memprediksi dampak secara kuantitatif selama umur proyek (*identify the impact quantitatively over the life of the project*). Proyek ini akan berjalan secara kontinu, tidak ada batas akhir seperti yang dicontohkan di teori. Karenanya maka dalam prediksi dampak ini bisa dihitung dalam waktu jangka panjang yakni 6 bulan atau 1 tahun kemudian. Alternatif a: karena pengajar lama yang dipertahankan maka ada potensi kendala dalam pengaturan waktu kerja, mereka orang yang sudah bekerja dan memiliki tanggungan keluarga, dampaknya akan sulit untuk konsisten menerapkan model pembelajaran yang baru. Selain itu, mereka diprediksikan akan sulit dalam membuat metode kreatif baru dalam melakukan pengajaran. Dari penjabaran tersebut, maka tambahan biaya adalah di biaya fee bonus sebanyak Rp.100 ribu,- perbulan (total Rp. 600 ribu,-) dan tambahan waktu diklat dan pengawasan 6 jam per bulan. Bonus bisa diberikan mengingat uang Rp. 30 ribu,- sangat kecil dibanding fee umumnya. Pihak yang mendapat manfaat dari alternatif a:

siswa asuh. Kadarnya tidak dipastikan bisa 100% siswa asuh berhasil dikembangkan wawasan, pengetahuan, dan kepribadian dirinya. Hal tersebut karena walaupun pengajar lama punya komitmen membantu sosial, namun mereka punya keterbatasan di aspek background pendidikan dan kemampuannya, serta keterbatasan waktu. Jika melakukan proses pelatihan, kadar keberhasilannya tidak bisa significant. Menurut teori, dampak bisa diukur dengan pendekatan kebijakan serupa di konteks lain. Dalam konteks kependidikan guru perlu belajar tentang kependidikan selama 2-4 tahun agar bisa mengajar dengan baik. Jika di konteks panti ini, maka akan sulit karena keterbatasan di infrastruktur diklatnya. Jadi, kadar keberhasilannya: 60% siswa asuh (12 orang) berhasil dikembangkan wawasan, pengetahuan, dan kepribadian dirinya.

Sedangkan alternatif b prediksi dampaknya: pengajar baru yang direkrut dari luar dianggap lebih mampu dalam melakukan pembelajaran anak karena sudah tersaring saat rekrutmen. Namun, mereka juga ada potensi kendala terkait komitmen kerja sebab nilai yang dimiliki variatif dan potensi ada tantangan luar. Nilai yang perlu dimiliki terkait nilai pentingnya memberikan perhatian konkrit pada anak asuh, berpijak pada nilai ASWAJA. Dari penjabaran tersebut, maka tambahan biaya waktu diklat nilai organisasi dan pengawasan 6 jam per bulan.

Pihak yang mendapat manfaat dari alternatif b: siswa asuh. Kadar keefektifan alternatif keputusan b ini tentu tidak serendah kadar efektivitas sebelumnya. Hal tersebut karena SDM pengajar yang sudah diseleksi memiliki keunggulan dalam wawasan dan kemampuan dalam mengajar. Dengan fee yang cukup maka konsistensi dan optimalisasi kerja bisa lebih terjamin. Jadi, kadar keberhasilannya: 80% siswa asuh (16 orang) berhasil dikembangkan wawasan, pengetahuan, dan kepribadian dirinya. Alasan tidak bisa 100% karena ada beberapa anak asuh yang cukup sulit menerima kebenaran, emosional, dan kurang hormat pada pengasuh. Mereka ini cenderung sulit berubah, maksimal mereka hadir dalam kegiatan belajar dan tidak mengganggu.

Tahap *keenam*, menampilkan data dalam tabel yang mengurutkan alternatif dari yang paling murah hingga yang paling mahal.

*Tabel 4 -Perhitungan biaya dan efektivitas dari alternatif keputusan strategi Departemen Pendidikan Yayasan Panti Asuhan X*

<b>Cost and Effectiveness</b>	<b>Alternative</b>	
	<b>A (Pengajarnya adalah SDM Lama)</b>	<b>B (Pengajarnya adalah SDM Baru)</b>
<i>Cost</i>	Biaya moneter = Rp. 1.650.000,- Biaya waktu kerja = 49 jam Biaya jumlah SDM= 8 SDM	Biaya moneter = Rp. 950.000,- Biaya waktu kerja = 33,5 jam Biaya jumlah SDM=5 SDM
<i>Effectiveness (test score improvement)</i>	60% yakni sebanyak 12 anak asuh yang berhasil dikembangkan wawasan, pengetahuan, dan kepribadian dirinya.	80% yakni sebanyak 16 anak asuh yang berhasil dikembangkan wawasan, pengetahuan, dan kepribadian dirinya.

Tahap *ketujuh*, menghitung CE rasio. Dari teori, CE rasio dihitung dengan membandingkan biaya moneter dan hasil keefektifan setiap alternatif keputusan.

Tabel 5 -Perhitungan CE Rasio dari alternatif keputusan strategi Departemen Pendidikan Yayasan Panti Asuhan X

<b>Cost and Effectiveness</b>	<b>Alternative</b>	
	<b>A (Pengajarnya Adalah SDM Lama)</b>	<b>B (Pengajarnya Adalah SDM Baru)</b>
<i>Cost (dalam rupiah)</i>	Biaya moneter = Rp. 1.650.000,-	Biaya moneter = Rp. 950.000,-
<i>Effectiveness (test score improvement)</i>	12 anak asuh	16 anak asuh
<i>CE Ratio (Cost/ Effectiveness)</i>	137.500	59.375

Maknanya bahwa jika memilih alternatif keputusan a maka membutuhkan modal Rp. 137,5 ribu,- untuk menghasilkan output 1 anak yang sukses dikembangkan dirinya. Sedangkan jika memilih alternatif keputusan b maka membutuhkan modal Rp. 59,4 ribu,- untuk menghasilkan output 1 anak yang sukses dikembangkan dirinya.

Tahap *kedelapan*, membuat rekomendasi alternatif keputusan yang layak dipilih. Keputusan b lebih layak dipilih karena biayanya jauh lebih murah dibanding keputusan a dengan tingkat efektivitas yang lebih tinggi. Rekomendasi ini sudah disampaikan kepada Ketua Yayasan Panti Asuhan X serta pengurus yayasan di rapat bulanan pengurus. Dengan melalui penjelasan perhitungan biaya dan manfaat, maka semua sepakat. Hal-hal yang menjadi ketakutan selama ini sudah dijawab, misalkan keterbatasan dana, kapasitas SDM yang kurang memadai, dan kesulitan menangani anak yang nakal. Pada bulan November 2025, strategi ini sudah dijalankan di tahap rekrutmen SDM.

### **Analisis Framework Cost-Effectiveness Analysis**

Prosedur CEA relatif bisa dijalankan dalam konteks pemilihan keputusan departemen pendidikan di Yayasan Panti Asuhan X. Tahap demi tahap bisa dijelaskan secara sederhana dan ada hasil dari proses keputusan yang masuk akal. Dalam konteks organisasi panti asuhan yang seringkali mengalami keterbatasan dana dan sumber daya lain, maka analisis ini bisa menjadi *tool* untuk memilih alternatif keputusan. Dengan dana yang tersedia bisa memberikan yang terbaik untuk anak asuh dan stakeholder lainnya. Selain itu, dalam konteks organisasi sosial dakwah yang ingin melakukan efisiensi dana maka bisa menggunakan *tool* CEA untuk memilih alternatif keputusan yang terbaik.

Namun, ada bagian-bagian dari analisis CEA yang perlu diperbarui, yakni: *pertama*, teori CEA mampu memperbaharui teori CBA dalam skala pengukuran biaya dan manfaat dari setiap alternatif. Namun, ada kelemahan dari teori CEA yakni tidak bisa mengkalkulasi biaya dalam bentuk lain selain bentuk moneter, misal waktu kerja, jumlah SDM, kondisi SDM (stress kerja, jumlah dan tenaga SDM, dan lainnya), dan lainnya yang menjadi biaya pelaksanaan alternatif keputusan. Jika ada 2 alternatif keputusan yang memakan biaya waktu berbeda pasti perlu diperhitungkan dengan sepadan. Hal ini belum dibahas.

*Kedua*, ada prosedur yang belum didetilkkan yakni terkait tahap pertama dalam CEA yakni pemilihan alternatif keputusan yang akan dianalisis CEA. Analisis CEA perlu dilakukan saat ada

kebingungan akan efisiensi dari 2 alternatif keputusan atau lebih. Sebelumnya perlu diberikan standar alternatif keputusan yang layak masuk alat CEA. Dari studi ini, alternatif keputusan yang menjadi input dalam CEA adalah alternatif keputusan yang dipandang efektif mencapai tujuan. Alternatif yang jelas tidak memecahkan masalah, tidak efektif mencapai tujuan perlu dieliminasi. Selain itu, alternatif itu juga sudah dihitung akan potensi bisa dilakukan, dikatakan realistis.

*Ketiga*, pengukuran efisiensi condong pada biaya moneter/ dana tidak bisa dijadikan satu-satunya acuan dalam membuat keputusan strategi di organisasi yang tepat. Di konteks organisasi yang genting terkadang perlu mengorbankan banyak dana untuk mendapatkan tujuan yang penting, yang harus dicapai. Misalkan dalam posisi terkena issue negatif, demi menyelamatkan citra organisasi maka berani mencari pengacara handal atau media populer. Biaya besar menjadi hal yang perlu dibayar, tidak bisa ditawar, jika besarnya pembiayaan terlalu dipermasalahkan akan memberikan efek jangka pendek atau jangka panjang. Selain itu, di konteks organisasi yang sudah menengah dan besar dengan jumlah kapasitas dana yang besar, berani mengeluarkan dana besar untuk kepentingan tertentu, misalkan mempertahankan level atau naik level. Contohnya adalah merekrut tenaga profesional handal, membeli aset dan teknologi canggih, riset, atau lainnya yang manfaatnya tidak langsung dirasakan saat itu (*benefit* eksis di jangka panjang).

## Simpulan

*Cost-Effectiveness Analysis* (CEA) sebagai salah satu metode untuk mengevaluasi alternatif keputusan sehingga mampu memilih keputusan yang efisien. Keputusan yang terbaik yang diambil adalah yang memberikan efektivitas tinggi dalam pencapaian tujuan dengan modal biaya seminimal mungkin. Atau konteks lain, keputusan yang terbaik untuk diambil saat keputusan itu yang terefektif dengan batasan sumber dana yang ada, tidak selalu yang paling handal/ unggul keefektivannya dalam mencapai tujuan. Analisis ini bisa diterapkan ketika berhadapan dengan beberapa alternatif keputusan yang dilematis tingkat efisiennya, ada kekhawatiran dalam penggunaan dana berlebih di suatu organisasi.

Dalam konteks studi di Yayasan Panti Asuhan X ini, analisis CEA bisa diterapkan dan mampu menghasilkan keputusan yang masuk akal dan disetujui oleh Ketua Yayasan dan pengurus di departemen pendidikan. Dengan pijakan tujuan departemen pendidikan, data pemetaan serta analisisnya, ditemukan dua alternatif keputusan yakni mengajarkan model pembelajaran baru oleh SDM pengajar lama atau SDM pengajar baru. Hasil keputusan yang efisien adalah mengajarkan model pembelajaran baru oleh SDM pengajar baru. Hal ini karena biaya yang dibutuhkan lebih kecil dibanding alternatif lain dan mendapatkan efektivitas yang lebih besar.

Perencanaan strategis dengan menggunakan CEA bisa diterapkan dalam konteks organisasi sosial. Namun, ada beberapa bagian prosedur yang perlu diperbaharui, yakni: *pertama*, skala biaya tidak harus diukur dalam bentuk moneter. *Kedua*, perlu ada prosedur lebih detail terkait alternatif keputusan yang layak dimasukkan sebagai input CEA. *Ketiga*, dalam konteks organisasi memiliki cita-cita jangka panjang tertentu atau dalam konteks genting, bisa jadi tidak terlalu menekankan efisiensi dana.

Temuan dari studi ini diharapkan mampu memberikan inspirasi baru bagi organisasi sosial dakwah untuk memilih keputusan yang terbaik bagi stakeholdernya namun juga mempertimbangkan efisiensi pemakaian sumber daya. Dengan sumber daya yang tersedia, diharapkan bisa memberikan kepuasan maksimal semampu yang bisa dilakukan. Rekomendasi untuk studi berikutnya yakni melakukan studi kasus lapangan di organisasi sosial dakwah lainnya yang mengalami masalah serupa untuk menguji *framework* evaluasi strategi.

## Bibliografi

- Aisyah, Juwit Nur, M Alfi Aulia, Qurrotul Ayuni, and Mu'alimin. "Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi." *JMPAI: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam* 2, no. 3 (2024): 147–55.
- Alan, and Anang Walian. "Penerapan Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Panti Asuhan Peduli Anak Yatim Palembang." *Social Science and Contemporary Issues Journal* 2, no. 1 (2024): 8–14.
- Ariyadi, Acep. "Konsep Pemeliharaan Anak Yatim Perspektif Al-Q Ur'an." *Ulumul Qur'an: Jurnal Kajian Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir* 1, no. 1 (2021): 27–42.
- Astuti, Enny Diah. "Perencanaan Strategi Bisnis Dengan Penerapan Corporate Entrepreneurship Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Studi Empiris Pada : UKM Industri Pakaian Jadi Kota Bekasi." *Jurnal Lentera Bisnis* 8, no. 1 (2019): 6. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v8i1.260>.
- Boardman, Anthony E, David H Greenberg, Aidan R Vining, and David L Weimer. *Cost Benefit Analysis Concept and Practice*. Fifth Edit. New York: Cambridge University Press, 2018.
- Cadier, Benjamin, Isabelle Durand-zaleski, Daniel Thomas, and Karine Chevreul. "Cost Effectiveness of Free Access to Smoking Cessation Treatment in France Considering the Economic Burden of Smoking-Related Diseases." *PLOS ONE* 11, no. 2 (2016): 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148750>.
- Dharma, Surya. "Pendekatan, Jenis, Dan Metode Penelitian Pendidikan." Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008.
- Guerrero, Carla, John Cairns, Ian Roberts, Anthony Rodgers, Robyn Whittaker, and Caroline Free. "The Cost-Effectiveness of Smoking Cessation Support Delivered by Mobile Phone Text Messaging : Txt2stop." *Eur J Health Econ* 14 (2013): 789–97. <https://doi.org/10.1007/s10198-012-0424-5>.
- Hermawan, Asep. *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo, 2005.
- Koontz, Harold; Cyril; O'Donnel, and Heinz Weihrich. *Manajemen*. 1st ed. Jakarta: Erlangga, 1994.
- Majerova, Ingrid, and Ainur Abdrazakova. "A Bibliometric Mapping of Cost-Benefit Analysis – Three Decades of Studies." *Economies* 9, no. 110 (2021): 1–29.
- Nofal Abudi, Ahmad. "Prosedur Analisis SWOT Pada Analisa Kasus Manajemen Zakat & Infak Di Organisasi Kecil." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (2023): 125–46. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v1i1.14>.
- Octavianty, Inka, and Asmuni. "Pengelolaan Kegiatan Keagamaan Panti Asuhan Al Marhamah (Perspektif Manajemen Dakwah)." *Al Idarah* 12, no. 1 (2024): 26–37.

- Prof. Dr. Husaini Usman, M.Pd., M.T. "Pentingnya Perencanaan Dalam Upaya Pencapaian Tujuan Yang Efektif Dan Efisien." *Jurnal Studi Interdisipliner Perspektif* 21, no. August (2022): 1–23.
- Ramli, Ramli, Andi Eki Dwi Wahyuni, Umar Sulaiman, and Ulfiani Rahman. "Penelitian Multidimensi: Analisis Beragam Jenis Dan Teknik." *Indo-MathEdu Intellectuals Journal* 5, no. 3 (2024): 3846–60. <https://doi.org/10.54373/imeij.v5i3.1379>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sumiati, Neni, Aji Tugahana, and Dexi Triadinda. "Analisis Budaya Organisasi Pada Panti Asuhan Anak Daarul Hasanah Kabupaten Karawang." *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 10, no. 4 (2024): 550–63.
- Verhoef, Talitha I, Verena Trend, Barry Kelly, Nigel Robinson, Paul Fox, and Stephen Morris. "Cost-Effectiveness Analysis of Offering Free Leisure Centre Memberships to Physically Inactive Members of the Public Receiving State Benefits : A Case Study." *BMC Public Health* 16, no. 616 (2016): 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3300-x>.
- Wahyuni, Sri. "Perencanaan Strategi Organisasi Dakwah Skala Kecil: Riset Terapan Pada Remaja Masjid Baitur Rokhim, Sidoarjo, Tahun 2024." *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 6, no. 2 (2024): 369–92. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v6i2.329>.
- Williams, Alan. "The Cost-Benefit Approach." *British Medical Bulletin* 30, no. 3 (1974).

