
Developing Strategies for Improving The Performance of Educational Institutions Using The European Excellence Model

Pengembangan Strategi Peningkatan Kinerja Institusi Pendidikan Menggunakan European Excellence Model

Rudi Nurdiansyah^{1*}, Muhammad Izzul Aufa², Nikmatu Sholikha³, Chintia Dwi Wangsa Kuswardani⁴, Tamara Rahma Widowati⁵

^{1,2,3,4,5} Program Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Malang, Indonesia

Email: rudi.nurdiansyah.ft@um.ac.id

ABSTRACT

This study aims to develop performance improvement strategies for educational institutions based on the European Excellence Model (EEM). The research is conducted at an upper secondary-level educational institution in Malang City using a self-assessment method and a questionnaire constructed based on seven criteria and 32 sub-criteria of the EEM. The analysis involves scoring and examining correlations between the Direction and Execution dimensions with the Results dimension, particularly stakeholder perceptions. The institution scores a total of 360 points, identifying several priority areas for improvement, such as organizational culture and performance transformation. The proposed strategies leverage significant internal strengths to address the identified weaknesses.

Keywords: *European Excellence Model, Educational Institution, Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan strategi peningkatan kinerja institusi pendidikan berbasis *European Excellence Model* (EEM). Penelitian dilakukan pada sebuah institusi pendidikan setara menengah atas di Kota Malang menggunakan metode *self-assessment* dan penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan tujuh kriteria dan 32 subkriteria dalam EEM. Analisis dilakukan terhadap skor penilaian dan korelasi antara dimensi *Direction* dan *Execution* terhadap *Results*, khususnya pada persepsi *stakeholder*. Hasil penelitian menunjukkan skor total institusi sebesar 360 poin dan mengidentifikasi beberapa area prioritas untuk perbaikan, seperti budaya organisasi dan transformasi kinerja. Strategi yang dikembangkan didasarkan pada kekuatan internal yang signifikan untuk mengatasi kelemahan yang ada.

Kata Kunci: *European Excellence Model, Institusi Pendidikan, Kinerja*

PENDAHULUAN

Pendidikan yang berkualitas merupakan prasyarat perkembangan ekonomi suatu negara menuju sejahtera. Hal tersebut untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang dihasilkan merupakan tenaga kerja yang sangat berkualitas, adaptif dan fleksibel dalam menghadapi dunia kerja. Tren saat ini menunjukkan bahwa institusi pendidikan sedang mencari cara baru untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan mempertimbangkan pendekatan baru dalam sistem manajemen mutunya, dan juga berupaya untuk mengintegrasikan analisis terhadap risiko, pemangku kepentingan,

Developing Strategies for Improving The Performance of Educational Institutions Using The European Excellence Model / Nurdiansyah R., et al

Peer reviewed under responsibility of Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

© 2025 Nurdiansyah R., et al.

maupun proses [1]. Referensi [2] menyatakan bahwa pendekatan yang paling cocok untuk meningkatkan kinerja institusi pendidikan tinggi adalah pendekatan yang selaras dengan tujuan strategis, budaya, dan kebijakan organisasi.

Sumber literatur mengkonfirmasi bahwa organisasi dapat mengintegrasikan kegiatan pengembangan institusi pendidikan melalui sistem manajemen mutu berbasis keunggulan seperti *European Excellence Model* (EEM). EEM dapat memberikan kerangka kerja yang berharga dan menyajikan gambaran lengkap tentang kelemahan dan kekuatan institusi. EEM membantu untuk menentukan perbaikan yang diperlukan dan mendorong pelaksanaannya menuju pengembangan institusi pendidikan yang berkelanjutan [2]. EEM adalah perangkat yang dirancang untuk penilaian komprehensif terhadap organisasi dan kinerjanya [3]. Model ini bisa diaplikasikan untuk menilai kinerja pada berbagai organisasi, institusi, maupun perusahaan manufaktur. Namun, terdapat perbedaan penggunaan dan implementasi model tersebut pada sektor publik dan sektor swasta. Model ini menekankan peran kepemimpinan, kejelasan strategi, keterlibatan kepemimpinan, pengembangan karyawan, penyediaan dan efisiensi penggunaan sumber daya, dan manajemen kemitraan sebagai prasyarat dasar untuk berfungsinya proses inti organisasi secara efektif dan efisien.

Penelitian ini bertujuan untuk mendefinisikan strategi peningkatan kinerja pada institusi pendidikan dengan menggunakan pendekatan EEM. Beberapa literatur seperti, [4], [5], dan [6] mengkonfirmasi manfaat penggunaan model tersebut di institusi pendidikan dalam pendefinisian strategi untuk peningkatan dan pengembangan kualitas. Referensi [4] dan [5] mendasarkan peningkatan kinerja pada pendidikan tinggi berbasis EEM. Pada penelitian ini, strategi yang dirumuskan didasarkan pada identifikasi kekuatan dan kelemahan dari masing-masing kriteria model, serta pada hasil analisis korelasi antar dimensi yang memengaruhi persepsi stakeholder. Penelitian ini belum mencakup pengukuran dampak implementasi strategi, sehingga peningkatan kinerja institusi secara kuantitatif akan menjadi agenda riset lanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan EEM versi 2020 sebagai alat untuk melakukan penilaian dan pendefinisian strategi peningkatan kinerja institusi pendidikan. Model ini dipilih karena mampu memberikan pandangan menyeluruh terhadap kinerja organisasi melalui pendekatan *self-assessment* yang terstruktur dan telah digunakan secara luas dalam berbagai sektor, termasuk pendidikan. Versi terbaru model ini dirilis pada 2019 dan ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. *European Excellence Model*

Sumber: <https://efqm.org/efqm-model>

Developing Strategies for Improving The Performance of Educational Institutions Using The European Excellence Model / Nurdiansyah R., et al

Peer reviewed under responsibility of Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

© 2025 Nurdiansyah R., et al.

Model ini terdiri dari 3 dimensi, yaitu *direction* (arah), *execution* (eksekusi), dan *results* (hasil). Terpenuhiannya asumsi dasar pengembangan institusi yang tercermin dari dua dimensi awal, yaitu *direction* dan *execution* adalah syarat yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi pada suatu institusi. Asumsi tersebut harus dipenuhi untuk mencapai hasil yang diinginkan yang merupakan dimensi ketiga dari model ini, yaitu *results* [7]. Model ini memungkinkan penilaian dan pengembangan menuju keunggulan proses manajemen, operasional, dan dukungan institusi [8, 12, 13]. Model ini menekankan pentingnya tujuan, visi, dan strategi yang tangkas untuk institusi, dan menekankan pembentukan inovasi, budaya pendukung kualitas dan tujuan bersama, sehingga memungkinkan institusi untuk tetap fokus pada visi dan strategi mereka saat menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi pemangku kepentingan untuk mencapai hasil yang diinginkan [9, 11].

Dari tiga dimensi yang dimiliki model tersebut, kemudian dikategorikan menjadi 7 kriteria. Kriteria *purpose, vision, & strategy* serta *organization culture & leadership* merupakan dua kriteria yang mendukung dimensi *direction*. Kriteria *engaging stakeholders, creating sustainable value*, serta *driving performance transformation* mendukung dimensi *execution*. Kriteria *stakeholder perception* dan *strategic & operational performance* mendukung dimensi *results*. Skor maksimum yang dapat dicapai dalam penilaian terhadap semua kriteria pada model ini adalah 1000 poin. Skor maksimum untuk setiap kriteria yang mendukung *direction* dan *execution* adalah 100, kecuali untuk kriteria *creating sustainable value* yang memiliki nilai maksimum sebanyak 200 poin. Untuk setiap kriteria yang terkait dengan *results*, skor maksimum yang dapat dicapai adalah 200 poin.

Direction dan *execution* menyumbang 60% dari skor keseluruhan, sedangkan *results* menyumbang 40%. Referensi [10] menyatakan bahwa *results* (hasil) itu penting, tetapi hanya mewakili apa yang sudah terjadi. Lebih penting untuk mengetahui dengan pasti mengapa institusi itu ada, siapa yang dilayaninya, apakah memiliki budaya yang cocok untuk sukses, dan bagaimana institusi tersebut menciptakan dan menyampaikan nilai. Institusi yang mencapai total nilai lebih dari 500 poin dianggap berkinerja tinggi dimana dalam praktiknya, institusi tersebut telah meningkatkan kinerjanya untuk mencapai hasil yang sejalan dengan strategi mereka [14, 15].

Penerapan EEM dimulai dengan studi dokumentasi untuk memahami proses, struktur organisasi, dan kebijakan strategis sekolah. Tahapan awal penelitian dirancang sebagai berikut:

1. Identifikasi kriteria dan subkriteria: penelitian ini menggunakan tujuh kriteria dan 32 subkriteria dalam EEM versi 2020 sebagai dasar penilaian.
2. Penyusunan instrumen pengukuran: Kuesioner dikembangkan berdasarkan subkriteria tersebut dan disesuaikan dengan konteks operasional dan manajerial pada institusi pendidikan.
3. Uji validitas dan reliabilitas: Kuesioner divalidasi oleh 5 *expert judgment*.
4. Penyebaran instrumen: Kuesioner disebarikan kepada seluruh personel sekolah (guru dan tenaga kependidikan) sebanyak 61 personel.

Tahap berikutnya adalah pengumpulan data. Metode pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner tertutup berbasis persentase (0–100%) kepada 61 personel institusi, terdiri dari 52 guru dan 9 tenaga kependidikan. Jumlah responden dipilih berdasarkan populasi penuh (total sampling), dengan tujuan memperoleh gambaran menyeluruh atas persepsi internal terhadap kriteria dalam EEM. Setelah data terkumpul, dilakukan proses pembersihan data, termasuk pengecekan kelengkapan isian.

Tahap terakhir adalah analisis data. Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap sebagai berikut:

1. Perhitungan nilai rata-rata setiap subkriteria untuk memperoleh skor awal dari masing-masing dimensi EEM (*Direction, Execution, dan Results*).
2. Perhitungan skor total berdasarkan bobot masing-masing kriteria sesuai panduan EEM.
3. Analisis korelasi Pearson dilakukan untuk menguji hubungan antara subkriteria *Direction* dan *Execution* terhadap subkriteria *Results* (khususnya *Stakeholder Perceptions*).

4. Identifikasi kekuatan dan kelemahan dilakukan berdasarkan skor tertinggi dan terendah pada tiap subkriteria serta signifikan tidaknya hubungan korelasi dengan hasil persepsi *stakeholder*.
5. Penyusunan strategi dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan yang signifikan untuk mengatasi kelemahan, sehingga mendukung definisi strategi yang terukur dan kontekstual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada sebuah institusi pendidikan menengah atas di Kota Malang. Riset ini menerapkan *European Excellence Model* versi 2020 dan menggunakan kuesioner untuk mengidentifikasi posisi institusi pendidikan tersebut saat ini dan area yang perlu ditingkatkan. Kuesioner mengikuti kriteria dan subkriteria *European Excellence Model* versi 2020. Pernyataan yang diajukan disesuaikan dengan kekhususan sekolah tersebut. Sebelum dilakukan *self-assessment*, dokumen dari institusi pendidikan tersebut juga dipelajari untuk mendapatkan informasi lebih lanjut.

Tabel 1–3 menyajikan tiga dimensi utama *European Excellence Model* versi 2020 dan kriteria utama dengan subkriteria terkait atau item yang disesuaikan dengan spesifikasi sekolah, yang digunakan dalam kuesioner. Pada Tabel 1-3, terdapat total 32 subkriteria. Kuesioner dibagikan kepada responden, sedangkan item pernyataan dalam kuesioner dijelaskan kepada responden untuk mendapatkan data yang relevan. Responden menyatakan tingkat persetujuan mereka terhadap pernyataan dalam kuesioner.

Kuesioner dinilai oleh dua kelompok karyawan, yaitu guru dan tenaga kependidikan. Ada lima puluh dua kuesioner yang diisi oleh guru dan sembilan oleh tenaga kependidikan. Nilai rata-rata masing-masing subkriteria ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 1. Item pernyataan yang mencerminkan kriteria pada Dimensi *Direction*

<i>Direction</i>	
1.	<i>Purpose, vision, and Strategy</i>
1.1	Mendefinisikan tujuan yang menginspirasi siswa dan <i>stakeholder</i>
1.2	Mengidentifikasi <i>stakeholder</i> yang relevan dan memahami kebutuhan mereka
1.3	Memonitor dan meninjau ekosistem pendidikan yang mempertimbangkan tantangan saat ini, seperti digitalisasi dan pengembangan pendidikan yang berkelanjutan.
1.4	Mengembangkan strategi dan menginisiasi transformasi dalam kerjasama dengan <i>stakeholder</i> yang relevan
1.5	Mengaplikasikan sistem manajemen kinerja yang sejalan dengan strategi dan mempertimbangkan tantangan yang relevan; menentukan tujuan dan target, serta mendesain kegiatan untuk memenuhi tujuan dan target.
2.	<i>Organization culture & Leadership</i>
2.1	Mengarahkan budaya institusi dan memupuk nilai-nilai yang merangkul keberagaman
2.2	Mendukung perubahan
2.3	Mendukung kreativitas, inovasi dan pemikiran disruptif
2.4	Bersatu dan terlibat dalam mencapai tujuan, visi dan strategi

Tabel 2. Item pernyataan yang mencerminkan kriteria pada Dimensi *Execution*

<i>Execution</i>	
3.	<i>Engaging Stakeholders</i>
3.1	Mengelompokkan siswa berdasarkan kriteria yang sesuai terkait dengan kebutuhan, aspirasi dan kemampuan individual mereka
3.2	Melibatkan dan mengembangkan pendidikan dan pelatihan terhadap guru dan karyawan
3.3	Membangun dan mengembangkan hubungan dengan lembaga pemerintah dan swasta baik tingkat lokal maupun regional
3.4	Memahami kontribusi terhadap masyarakat dan bekerja bersama-sama dengan masyarakat untuk mencapai
3.5	
4.	<i>Kemanfaatan bersama</i>

Developing Strategies for Improving The Performance of Educational Institutions Using The European Excellence Model / Nurdiansyah R., et al

- 4.1 Membangun dan mengembangkan hubungan dengan organisasi mitra dan guru dan karyawan serta
- 4.2 memastikan dukungan terhadap kreativitas dan pendidikan berkelanjutan
- 4.3 *Creation Sustainable Value*
- 4.4 Mengembangkan strategi dan program pendidikan yang mempertimbangkan kebutuhan siswa dan *stakeholder* yang relevan
5. **Secara efektif mengkomunikasikan nilai-nilai yang diberikan kepada siswa dan *stakeholder***
- 5.1 Memberikan program yang memungkinkan siswa mendapatkan *learning outcomes* yang diharapkan dan terlibat dalam proses pembelajaran.
- 5.2 Menggunakan berbagai macam perangkat/pendekatan penilaian yang sesuai untuk meningkatkan
- 5.3 keterlaksanaan pendidikan
- 5.4 *Driving Performance & Transformation*
- 5.5 Menggunakan sistem manajemen kinerja untuk memastikan adanya hubungan yang koheren antara kriteria *purpose, vision and strategy; creation sustainable value*; dan dimensi *results*
- Mengidentifikasi kebutuhan transformasi dan perubahan serta merealisasikan kebutuhan tersebut
- Menggunakan teknologi pembelajaran yang modern dan mempraktikkan pembelajaran yang inovatif dan berbasis digital
- Memanfaatkan data yang digunakan untuk mendukung perencanaan transformasi dalam proses pendidikan
- Mengelola semua sumber daya yang vital untuk pelaksanaan strategi, peningkatan kinerja maupun kebutuhan transformasi.

Tabel 3. Item pernyataan yang mencerminkan kriteria pada Dimensi *Results*

<i>Results</i>	
6.	<i>Stakeholder Perceptions</i>
6.1	Mengidentifikasi, meninjau dan meningkatkan hasil persepsi siswa dari waktu ke waktu
6.2	Mengidentifikasi, meninjau dan meningkatkan hasil persepsi guru dan karyawan dari waktu ke waktu
6.3	Mengidentifikasi, meninjau dan meningkatkan hasil persepsi lembaga pemerintah dan swasta dari waktu ke waktu
6.4	waktu
6.5	Mengidentifikasi, meninjau dan meningkatkan hasil persepsi organisasi mitra dari waktu ke waktu
7.	Mengidentifikasi, meninjau dan meningkatkan hasil persepsi masyarakat dari waktu ke waktu
7.1	<i>Strategic & Operational Performance</i>
	Hasil-hasil yang didapat yang terkoneksi dengan kriteria <i>purpose, vision and strategy</i> dan kriteria <i>creation sustainable value</i> telah diidentifikasi, ditinjau dan ditingkatkan dari waktu ke waktu
7.2	<i>sustainable value</i> telah diidentifikasi, ditinjau dan ditingkatkan dari waktu ke waktu
7.3	Tren yang positif dan kinerja bagus yang berkelanjutan sepanjang periode strategik telah tercapai
7.4	Pengukuran dampak kinerja aktivitas transformasi menunjukkan hasil positif
	Penggunaan data dan wawasan lain untuk memperkirakan kinerja masa yang akan datang

Pada Tabel 4, kriteria kedua, *Organization Culture & Leadership* mendapatkan nilai terendah, yaitu 31. Selanjutnya, kriteria dengan peringkat terendah adalah kriteria 5 dan 6, yaitu *Driving Performance & Transformation* dan *Stakeholders Perception* yang masing-masing memiliki nilai rata-rata 33. Kriteria dengan peringkat tertinggi adalah kriteria 7, *Strategic & Operational Performance* dengan nilai rata-rata 39 dan kriteria 1, *Purpose, Vision, & Strategy* dengan nilai rata-rata 40. Tabel 5 menunjukkan skor total 360 poin yang dicapai menurut bobot masing-masing kriteria *European Excellence Model* versi 2020. Skor total dihitung berdasarkan penilaian kedua kelompok karyawan (nilai rata-rata kriteria).

Tabel 4. Nilai rata-rata pada masing-masing subkriteria

Subkriteria	Rata-rata (%)	Subkriteria	Rata-rata (%)
1.1	44	5.1	32

Developing Strategies for Improving The Performance of Educational Institutions Using The European Excellence Model / Nurdiansyah R., et al

1.2	42	5.2	33
1.3	39	5.3	35
1.4	38	5.4	31
1.5	35	5.5	33
Rata-rata Kriteria 1	40	Rata-rata Kriteria 5	33
2.1	30	6.1	35
2.2	31	6.2	31
2.3	31	6.3	33
2.4	32	6.4	30
		6.5	35
Rata-rata Kriteria 2	31	Rata-rata Kriteria 6	33
3.1	38	7.1	40
3.2	29	7.2	41
3.3	38	7.3	38
3.4	37	7.4	37
3.5	37		
Rata-rata Kriteria 3	36	Rata-rata Kriteria 7	39
4.1	37		
4.2	38		
4.3	39		
4.4	36		
Rata-rata Kriteria 4	38		

Tabel 5. Skor total

Kriteria	Rata-rata (%)	Bobot penilaian	Skor (% × Bobot penilaian)
1	40	100	40
2	31	100	31
3	36	100	36
4	38	200	76
5	33	100	33
6	33	200	66
7	39	200	78
Skor Total			360

Sub-kriteria dari masing-masing kriteria yang mencerminkan dimensi *direction* dan *execution* dianalisis dalam hubungannya dengan kriteria *stakeholder perceptions*. Analisis korelasi menunjukkan kuatnya hubungan antara subkriteria yang dianalisis dengan *stakeholder perceptions* (pelajar, karyawan, lembaga pemerintah dan swasta, organisasi mitra, dan masyarakat). Tabel 6 menunjukkan hasil analisis korelasi. Korelasi yang signifikan ditandai dengan tanda *.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa subkriteria persepsi siswa (6.1) terutama berkorelasi dengan subkriteria keterlibatan *stakeholder* dalam pengembangan strategi dan program pendidikan (4.1) dengan nilai korelasi 0,458; subkriteria keterlibatan dan pengembangan pendidikan dan pelatihan guru dan karyawan (3.2) dengan nilai korelasi 0,432; subkriteria modernisasi teknologi pembelajaran (5.3) dengan nilai korelasi 0,410; dan subkriteria dukungan terhadap perubahan (2.2) dengan nilai korelasi (0,389). Subkriteria persepsi guru dan karyawan (6.2) sebagian besar berkaitan dengan subkriteria keterlibatan dan pengembangan pendidikan dan pelatihan guru dan karyawan (3.2) dengan nilai korelasi 0,488; subkriteria dukungan kreativitas, inovasi dan pemikiran disruptif (2.3) dengan nilai korelasi 0,462; dan subkriteria pengelolaan sumber daya yang vital (5.5) dengan nilai korelasi 0,427. Subkriteria persepsi lembaga pemerintah dan swasta (6.3) dikaitkan dengan subkriteria subkriteria penyediaan program yang memungkinkan hasil pembelajaran yang memadai (4.3) dengan nilai korelasi 0,451; dan subkriteria segmentasi siswa (3.1) dengan nilai korelasi 0,386. Dalam hal subkriteria persepsi organisasi mitra (6.4), terdapat korelasi terbesar dengan subkriteria pengembangan hubungan antara guru dan karyawan dengan organisasi mitra (3.5) dengan nilai korelasi 0,511; subkriteria identifikasi dan pemahaman kebutuhan *stakeholder* (1.2) dengan nilai korelasi 0,480; dan subkriteria keterlibatan *stakeholder* dalam pengembangan strategi dan program pendidikan (4.1) dengan nilai korelasi 0,388. Hasil subkriteria persepsi masyarakat (6.5) menyatakan bahwa sebagian besar terkait dengan subkriteria keterlibatan *stakeholder* dalam pengembangan strategi dan program pendidikan (4.1) dengan nilai korelasi 0,3959 dan subkriteria penyediaan program yang memungkinkan hasil pembelajaran yang memadai (4.3) dengan nilai korelasi 0,368.

Tabel 6. Matriks Korelasi Masing-masing Kriteria pada Dimensi *Direction* dan *Execution* dengan Kriteria *Stakeholder perceptions*

Subkriteria	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5
1.1	0,122	0,074	0,108	0,229	0,205
1.2	0,321*	0,142	0,297*	0,480*	0,164
1.3	0,266*	0,334*	0,218	0,291*	0,287*
1.4	0,211	-0,008	0,230	0,061	0,206
1.5	0,125	0,348*	0,070	0,142	0,062
2.1	0,150	0,234	0,081	-0,013	0,071
2.2	0,389*	-0,012	0,298*	0,101	0,223
2.3	0,218	0,462*	0,194	0,208	0,316*
2.4	0,008	0,289*	-0,087	0,073	0,108
3.1	0,276*	0,204	0,386*	0,232	0,004
3.2	0,432*	0,488*	0,222	0,014	0,017
3.3	0,050	0,109	0,095	0,076	0,218*
3.4	0,220	0,243	0,181	0,357*	0,299*
3.5	0,191	0,086	0,124	0,511*	0,277*
4.1	0,458*	0,195	0,147	0,388*	0,399*
4.2	0,206	0,238	0,180	0,203	0,270
4.3	0,229	0,283	0,451*	0,273*	0,368*
4.4	0,227	0,216	0,326*	0,053	0,140
5.1	0,034	0,318*	-0,014	0,109	0,036
5.2	0,295*	0,215	0,196	0,213	0,282*
5.3	0,410*	-0,056	0,328*	-0,181	0,328*
5.4	0,191	0,151	0,083	0,070	0,101
5.5	0,206	0,427*	0,241*	0,005	0,005

* $p \leq 0,05$.

Seperti yang sudah ditunjukkan pada Tabel 4, kriteria dengan penilaian terendah adalah *Organization Culture & Leadership* (2) dan *Driving Performance & Transformation* (5). Dalam kriteria *Organization Culture & Leadership* (2), terdapat dua subkriteria yang teridentifikasi memiliki korelasi yang signifikan dengan hasil persepsi siswa dan persepsi guru dan karyawan, yang mencapai nilai korelasi lebih dari 0,350; yaitu subkriteria dukungan terhadap perubahan (2.2) dan subkriteria dukungan kreativitas, inovasi dan pemikiran disruptif (2.3). Dalam kriteria *Driving Developing Strategies for Improving The Performance of Educational Institutions Using The European Excellence Model* / Nurdiansyah R., et al

Performance & Transformation (5), korelasi signifikan mencapai nilai lebih 0,350 terkait dengan persepsi siswa dan persepsi guru dan karyawan adalah subkriteria modernisasi teknologi pembelajaran (5.3) dan subkriteria pengelolaan sumber daya yang vital (5.5). Hal-hal tersebut harus menjadi kepentingan utama sekolah.

Strategi yang dikembangkan berdasarkan hasil di atas berusaha untuk mengedepankan pemanfaatan kekuatan institusi untuk mengatasi kelemahan. Ada 3 strategi yang bisa dikembangkan, sebagai berikut;

1. Strategi 1: memanfaatkan keterlibatan aktif stakeholder (4.1) untuk mendesain ulang program pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan (3.2), yang terbukti sangat memengaruhi persepsi internal (guru/karyawan).
2. Strategi 2: mengembangkan sistem komunikasi dua arah berbasis teknologi untuk mendukung perubahan budaya organisasi (2.2 dan 2.3), dengan dukungan data bahwa perubahan dan inovasi memengaruhi persepsi siswa secara signifikan.
3. Strategi 3: Meningkatkan infrastruktur dan metode pembelajaran digital (5.3), memanfaatkan hasil *tracer study* dan persepsi masyarakat sebagai dasar justifikasi investasi.

Strategi 1, keterlibatan aktif stakeholder (subkriteria 4.1), terbukti memiliki korelasi yang kuat terhadap persepsi siswa dan mitra eksternal. Oleh karena itu, strategi pertama difokuskan pada pemanfaatan keterlibatan stakeholder dalam mendesain ulang program pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan (subkriteria 3.2). Dalam konteks ini, program pelatihan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga dirancang untuk menjawab kebutuhan dan harapan stakeholder terhadap mutu layanan pendidikan.

Hal ini sejalan dengan kebutuhan institusi untuk memperkuat kapabilitas sumber daya manusia sebagai fondasi utama pengembangan kualitas pendidikan. Melalui pelibatan stakeholder seperti mitra industri dan pengguna alumni dalam perumusan kurikulum pelatihan, institusi dapat memastikan bahwa pengembangan SDM yang dilakukan relevan dengan kebutuhan pasar kerja dan perkembangan dunia pendidikan. Pendekatan ini juga memungkinkan terciptanya sinergi antara nilai yang ditawarkan oleh institusi dengan ekspektasi stakeholder, yang pada akhirnya akan memperkuat persepsi dan dukungan terhadap institusi.

Terkait dengan strategi 2, hasil self-assessment menunjukkan bahwa subkriteria terkait budaya organisasi, khususnya dukungan terhadap perubahan (2.2) dan inovasi (2.3), masih tergolong lemah. Padahal, kedua aspek ini memiliki korelasi signifikan terhadap persepsi siswa (6.1). Oleh karena itu, strategi kedua diarahkan pada pengembangan sistem komunikasi dua arah berbasis teknologi yang mendukung perubahan budaya organisasi.

Sistem komunikasi ini diharapkan mampu membangun transparansi, mempercepat aliran informasi, dan memperkuat partisipasi aktif dari seluruh elemen organisasi. Pertemuan rutin antara manajemen dan staf didukung oleh platform digital dapat meningkatkan pemahaman bersama atas visi, misi, dan strategi institusi. Lebih jauh, penggunaan sistem komunikasi digital juga membuka ruang dialog dan umpan balik yang konstruktif, yang sangat dibutuhkan dalam mendorong budaya inovatif dan adaptif. Transformasi budaya organisasi merupakan langkah strategis dalam menghadapi dinamika eksternal, seperti disrupsi teknologi dan perubahan preferensi peserta didik. Dengan memperkuat budaya yang mendukung kreativitas dan inovasi, institusi akan lebih siap untuk merespons tantangan masa depan secara cepat dan tepat.

Strategi 3 ditujukan untuk menjawab kelemahan pada kriteria *Driving Performance & Transformation* (khususnya subkriteria 5.3), yang memiliki korelasi signifikan terhadap persepsi siswa dan masyarakat. Dalam konteks ini, pengembangan infrastruktur pembelajaran digital dan penerapan metode pembelajaran berbasis teknologi menjadi kunci untuk meningkatkan daya saing institusi.

Investasi pada ruang kelas digital, perangkat pembelajaran modern, serta platform evaluasi berbasis data tidak hanya meningkatkan efisiensi pembelajaran, tetapi juga memberikan pengalaman belajar yang lebih relevan dan menarik bagi siswa. Hasil *tracer study* dan persepsi masyarakat terhadap lulusan institusi dapat dijadikan dasar dalam

merancang jenis teknologi yang akan diadopsi. Pendekatan ini akan memastikan bahwa transformasi digital yang dilakukan benar-benar berdampak pada peningkatan kualitas lulusan dan kepuasan *stakeholder*.

SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan strategi peningkatan kinerja institusi pendidikan berbasis EEM, yang dikembangkan melalui proses *self-assessment* dan analisis korelasi. Skor total yang diperoleh institusi adalah 360 poin, yang menunjukkan bahwa institusi masih berada pada tingkat kinerja menengah. Kriteria dengan skor terendah meliputi *Organization Culture & Leadership*, *Driving Performance & Transformation*, dan *Stakeholder Perceptions*. Analisis korelasi menunjukkan bahwa beberapa subkriteria *Direction* dan *Execution* memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi *stakeholder*, sehingga dapat dijadikan dasar dalam perumusan strategi. Strategi dirancang dengan memanfaatkan kekuatan utama institusi, seperti keterlibatan *stakeholder* dalam pengembangan program dan perencanaan strategis, untuk mengatasi area-area yang masih lemah. Temuan ini digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan institusi secara objektif. Kekuatan utama terletak pada keterlibatan *stakeholder* dalam pengembangan strategi dan program pendidikan, serta perencanaan strategis yang telah ditetapkan. Sementara itu, kelemahan utama berada pada pengembangan budaya inovasi internal, dukungan terhadap perubahan, dan kompetensi guru serta tenaga kependidikan.

Strategi peningkatan yang disusun bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan tersebut guna mengatasi kelemahan yang ada. Strategi difokuskan pada peningkatan kapabilitas sumber daya manusia, penguatan budaya inovasi, serta penggunaan teknologi pembelajaran yang relevan dan inklusif. Dengan demikian, penelitian ini belum sampai pada pengukuran peningkatan kinerja secara langsung, melainkan memberikan pemetaan awal dan pendefinisian strategi berbasis data untuk mendorong perbaikan institusi. Hasil ini dapat menjadi dasar implementasi dan pengukuran lebih lanjut dalam riset lanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] N.M.S. Algheriani, S. Kirin, and V. S. Brkic, "Risk model for integrated management system," *Tehnički vjesnik*, vol. 26(6), pp. 1833-1840, 2019.
- [2] A. Medne, I. Lapina, and A. Zeps, "Sustainability of a university's quality system: Adaptation of the EFQM excellence model," *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 12(1), pp. 29-43, 2020.
- [3] R. Gómez-López, A.M. Serrano-Bedia, and M.C. López-Fernández, "Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation," *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 27(11-12), pp. 1224-1245, 2016.
- [4] C. Steed, D. Maslow, and A. Mazaletskaia, "The EFQM excellence model for deploying quality management: A British-Russian journey," *Higher education in Europe*, vol. 30(3-4), pp. 307-319, 2005.
- [5] A.E. Osseo-Asare, D. Longbottom, and W.D. Murphy, "Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model," *Quality Assurance in Education*, vol. 13(2), pp. 148-170, 2005.
- [6] A. Calvo-Mora, A. Blanco-Oliver, J.L. Roldán, and R. Periañez-Cristóbal, "TQM factors and organisational results in the EFQM excellence model framework: an explanatory and predictive analysis," *Industrial Management & Data Systems*, vol. 120(12), pp. 2297-2317, 2020.
- [7] R. Turisová, H. Pačaiová, Z. Kotianová, A. Nagyová, M. Hovanec, and P. Korba, "Evaluation of eMaintenance application based on the new version of the EFQM Model," *Sustainability*, vol. 13(7), pp. 3682, 2021.
- [8] A. Jaeger and K. Matyas, "Transformation of the EFQM approach from business towards operations excellence," *Production Engineering*, vol. 10, pp. 277-291, 2016.

Developing Strategies for Improving The Performance of Educational Institutions Using The European Excellence Model / Nurdiansyah R., et al

-
- [9] W. L. Filho, F. Frankenberger, A. L. Salvia, U. Azeiteiro, F. Alves, P. Castro, M. Will, J. Platje, V.O. Lovren, L. Brandli, and E. Price, "A framework for the implementation of the Sustainable Development Goals in university programmes," *Journal of Cleaner Production*, vol. 299, pp. 126915, 2021.
 - [10] L. Fonseca, A. Amaral, and J. Oliveira, "Quality 4.0: the EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications" *Sustainability*, vol. 13(6), pp. 3107, 2021.
 - [11] R. Nurdiansyah, E. Sintawati, and H. Kusumawardani, "Performance measurement of small and medium-sized Enterprise (SME) on Preman Super community using the European Excellence Model," presented at Int. Conf. on Humanities and Social Sciences, September 2016, Malang, Indonesia. 2016.
 - [12] E. Sintawati, R. Nurdiansyah, and H. Kusumawardani, "Developing the European foundation for quality management for MSME performance measurement (a case study of MSME managed by 'preman super' community in malang city)," in *Proc. of the 2nd International Conference on Social, Applied Science, and Technology in Home Economics (ICONHOMECES 2019)*, 11-12 October 2019, Malang, Indonesia. Available: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>. [Accessed: 5 May 2024].
 - [13] E. Suárez, J.L. Roldán, and A. Calvo-Mora, "A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management," *Journal of Business Economics and Management*, vol. 15(5), pp. 862-885, 2014.
 - [14] R. Periañez-Cristobal, A. Calvo-Mora, M. Rey-Moreno, and E. Suárez, "Organisational profiles: key factors and results from the EFQM model perspective," *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 32(15-16), pp. 1850-1873, 2021.
 - [15] A. B. Escrig and L. M. de Menezes, "What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of "EFQM Recognized for Excellence" recipients in Spain," *International Journal of Production Economics*, vol. 169, pp. 362-375, 2015.