

BAB V PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian ini disusun untuk menjawab rumusan masalah penelitian: "Bagaimana mengembangkan rancangan dokumen evaluasi kinerja berdasarkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 menggunakan model 4D yang efektif dan dapat diterapkan di PT XYZ?" Pembahasan akan menganalisis setiap pertanyaan penelitian berdasarkan tahapan model 4D yang telah dilaksanakan, membandingkan temuan dengan penelitian terdahulu, serta mengidentifikasi sumbangan teoretis dan praktis dari penelitian ini.

5.1 Analisis Kebutuhan Dokumen Evaluasi Kinerja Sesuai Persyaratan Klausul 9 ISO 9001:2015

Rumusan masalah pertama dalam penelitian ini adalah "Bagaimana menganalisis kebutuhan dokumen evaluasi kinerja yang sesuai dengan persyaratan klausul 9 ISO 9001:2015 di PT XYZ?" dijawab melalui tahap Pendefinisian (*Define*) dalam model 4D yang menghasilkan analisis kesenjangan yang menyeluruh. Model 4D yang dikembangkan oleh Thiagarajan pada tahun 1974 menyediakan kerangka kerja yang sistematis untuk pengembangan produk melalui empat tahapan: Pendefinisian (*Define*), Perancangan (*Design*), Pengembangan (*Develop*), dan Penyebarluasan (*Disseminate*). Tahap Pendefinisian dalam konteks penelitian ini berfokus pada analisis awal untuk memetakan masalah dokumentasi yang dihadapi PT XYZ, khususnya dalam memenuhi persyaratan klausul 9 ISO 9001:2015 yang mencakup monitoring, pengukuran, analisis dan evaluasi, audit internal, serta tinjauan manajemen (Fonseca & Domingues, 2018).

Pendekatan analisis kebutuhan dalam penelitian ini menggunakan metodologi sistematis yang terdiri dari tiga tahapan utama: kajian persyaratan standar klausul 9, inventarisasi kondisi dokumentasi eksisting di PT XYZ, dan evaluasi kesenjangan berdasarkan tiga komponen dokumentasi yaitu SOP, formulir pendukung, dan diagram alir dengan bobot penilaian masing-masing 33,33%. Metodologi ini sejalan dengan framework analisis kesenjangan yang dikembangkan untuk implementasi sistem manajemen mutu, dimana identifikasi kondisi saat ini

Eka Kartika Safitri, 2025

DESAIN PENGEMBANGAN DOKUMEN EVALUASI KINERJA BERBASIS SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dan perbandingan dengan persyaratan standar menjadi langkah fundamental dalam pengembangan sistem dokumentasi yang efektif (Psomas & Pantouvakis, 2015). Kriteria penilaian menggunakan skala tiga tingkat: lengkap (100%) jika tersedia ketiga komponen dokumentasi, tidak lengkap (33%) jika hanya tersedia SOP tanpa formulir dan diagram alir, dan tidak tersedia (0%) jika belum ada dokumentasi sama sekali.

Hasil analisis kesenjangan menunjukkan kondisi dokumentasi klausul 9 di PT XYZ yang belum memadai dengan tingkat kelengkapan keseluruhan hanya mencapai 20% dari total lima prosedur yang dianalisis. Temuan yang paling signifikan adalah ketidakterediaan sama sekali dua prosedur kritis yaitu Prosedur Evaluasi Kepuasan Pelanggan dan Prosedur Penanganan Komplain Pelanggan (tingkat ketercapaian 0%), yang merupakan elemen fundamental dalam klausul 9.1.2 ISO 9001:2015 tentang kepuasan pelanggan. Kondisi ini menunjukkan kelemahan mendasar dalam sistem evaluasi kinerja PT XYZ karena organisasi belum memiliki mekanisme formal untuk mengukur dan mengelola kepuasan pelanggan, padahal aspek ini merupakan salah satu hasil utama yang diharapkan dari sistem manajemen mutu (Goetsch & Davis, 2016).

Sementara itu, tiga prosedur lainnya yaitu Prosedur Audit Mutu Internal, Prosedur Tinjauan Manajemen, dan Prosedur Penanganan Ketidaksesuaian dan Tindakan Koreksi telah tersedia dalam bentuk SOP dasar namun belum lengkap (tingkat ketercapaian 33%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa PT XYZ telah memiliki kerangka prosedural untuk aktivitas evaluasi kinerja internal, namun implementasi operasionalnya terhambat oleh ketidakterediaan instrumen pendukung yang diperlukan. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang hanya memiliki prosedur tanpa formulir dan diagram alir pendukung cenderung mengalami inkonsistensi dalam implementasi dan kesulitan dalam pencatatan serta analisis data kinerja (Poksinska et al., 2006). Hal ini berpotensi mengurangi efektivitas sistem evaluasi kinerja karena tidak adanya standarisasi dalam pelaksanaan dan dokumentasi hasil evaluasi.

Analisis lebih mendalam terhadap kondisi Prosedur Audit Mutu Internal di PT XYZ mengungkapkan bahwa meskipun telah tersedia SOP dasar, prosedur ini

belum dilengkapi dengan formulir checklist audit, jadwal audit tahunan, dan diagram alir proses audit yang diperlukan untuk memastikan audit internal yang sistematis dan komprehensif. Ketidakterediaan formulir checklist dapat menyebabkan auditor menggunakan pendekatan yang bervariasi dalam setiap audit, sehingga mengurangi konsistensi dan reliabilitas temuan audit. Demikian pula, tidak adanya jadwal audit yang terstruktur dapat mengakibatkan pelaksanaan audit yang tidak teratur dan tidak mencakup seluruh area sistem manajemen mutu secara proporsional (Maguad, 2006). Kondisi serupa juga ditemukan pada Prosedur Tinjauan Manajemen yang belum memiliki formulir agenda tinjauan, template laporan kinerja sistem, dan diagram alir proses tinjauan yang diperlukan untuk memastikan tinjauan manajemen yang fokus dan komprehensif.

Ketidaklengkapan dokumentasi Prosedur Penanganan Ketidaksesuaian dan Tindakan Koreksi di PT XYZ juga menunjukkan risiko signifikan terhadap efektivitas perbaikan berkelanjutan. Prosedur ini belum dilengkapi dengan formulir laporan ketidaksesuaian, lembar analisis akar masalah, dan formulir verifikasi efektivitas tindakan koreksi yang merupakan instrumen penting untuk memastikan penanganan yang sistematis dan mencegah pengulangan masalah serupa. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem dokumentasi penanganan ketidaksesuaian yang lengkap memiliki tingkat pengulangan masalah yang lebih rendah dan kemampuan perbaikan berkelanjutan yang lebih baik (Wang et al., 2018). Kondisi dokumentasi yang tidak lengkap di PT XYZ dapat menghambat proses pembelajaran organisasi dari ketidaksesuaian yang terjadi dan mengurangi efektivitas tindakan perbaikan yang diimplementasikan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa 40% dokumen klausul 9 belum tersedia sama sekali dan 60% dokumen tersedia namun tidak lengkap, sehingga tingkat kesiapan dokumentasi PT XYZ untuk implementasi klausul 9 ISO 9001:2015 masih sangat rendah. Kondisi ini sejalan dengan penelitian yang mengidentifikasi klausul 9 sebagai area dengan tingkat kesiapan terendah dalam implementasi ISO 9001:2015, dimana banyak organisasi mengalami kesulitan dalam mengembangkan sistem dokumentasi yang komprehensif untuk evaluasi kinerja (Lopes et al., 2019). Analisis prioritas berdasarkan dampak bisnis

menunjukkan bahwa ketidaktersediaan prosedur yang berkaitan dengan pelanggan (evaluasi kepuasan dan penanganan komplain) memiliki risiko yang lebih tinggi dibandingkan ketidaklengkapan prosedur internal, karena dapat berdampak langsung pada kepuasan dan retensi pelanggan PT XYZ.

Implikasi dari kondisi dokumentasi yang tidak memadai ini adalah PT XYZ belum dapat menerapkan prinsip pengambilan keputusan berdasarkan bukti sebagaimana ditekankan dalam ISO 9001:2015. Tanpa sistem dokumentasi yang komprehensif untuk evaluasi kinerja, organisasi akan kesulitan dalam mengumpulkan data yang reliable dan valid untuk analisis kinerja sistem manajemen mutu. Hal ini dapat mengakibatkan pengambilan keputusan yang tidak didasarkan pada fakta dan data objektif, sehingga mengurangi efektivitas perbaikan berkelanjutan dan pencapaian tujuan mutu organisasi (Heras-Saizarbitoria et al., 2018). Selain itu, kondisi dokumentasi yang tidak lengkap juga akan menjadi hambatan dalam proses sertifikasi ISO 9001:2015 karena auditor eksternal memerlukan bukti dokumentasi yang komprehensif untuk menilai kesesuaian implementasi sistem manajemen mutu.

Berdasarkan analisis kesenjangan yang telah dilakukan, strategi pengembangan dokumentasi di PT XYZ perlu diprioritaskan berdasarkan urgensi dan dampak bisnis. Prioritas tertinggi adalah pengembangan Prosedur Evaluasi Kepuasan Pelanggan dan Prosedur Penanganan Komplain Pelanggan beserta seluruh instrumen pendukungnya, karena kedua prosedur ini berkaitan langsung dengan kepuasan pelanggan yang merupakan fokus utama ISO 9001:2015. Prosedur evaluasi kepuasan pelanggan harus dilengkapi dengan formulir survei kepuasan, checklist wawancara pelanggan, template laporan analisis kepuasan, dan diagram alir proses evaluasi untuk memastikan pengumpulan dan analisis data kepuasan yang sistematis (Lenning & Gremyr, 2017). Sementara itu, prosedur penanganan komplain memerlukan formulir penerimaan komplain, log pencatatan dan pelacakan, formulir investigasi komplain, template komunikasi dengan pelanggan, dan diagram alir proses penanganan komplain dari penerimaan hingga penutupan kasus.

Prioritas kedua adalah melengkapi dokumentasi untuk tiga prosedur yang sudah tersedia dalam bentuk SOP dengan mengembangkan formulir pendukung dan diagram alir yang diperlukan. Untuk Prosedur Audit Mutu Internal, diperlukan pengembangan checklist audit untuk setiap klausul ISO 9001:2015, formulir jadwal audit tahunan, template laporan audit, formulir tindak lanjut temuan audit, dan diagram alir proses audit dari perencanaan hingga penutupan. Prosedur Tinjauan Manajemen perlu dilengkapi dengan formulir agenda tinjauan, template data masukan tinjauan, formulir keputusan dan tindakan manajemen, serta diagram alir proses tinjauan manajemen. Sedangkan Prosedur Penanganan Ketidaksesuaian dan Tindakan Koreksi memerlukan formulir laporan ketidaksesuaian, lembar kerja analisis akar masalah, formulir rencana tindakan koreksi, dan formulir verifikasi efektivitas tindakan koreksi (Sukwadi et al., 2023).

Implementasi pengembangan dokumentasi ini diharapkan dapat meningkatkan kapabilitas PT XYZ dalam melaksanakan evaluasi kinerja yang sistematis, terukur, dan berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem dokumentasi klausul 9 yang lengkap mengalami peningkatan kinerja operasional yang signifikan, terutama dalam aspek kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan pengurangan ketidaksesuaian produk atau layanan. Selain itu, dokumentasi yang komprehensif juga memungkinkan organisasi untuk melakukan benchmarking kinerja internal dan mengidentifikasi peluang perbaikan berkelanjutan berdasarkan data dan tren kinerja yang tercatat (O'Brien et al., 2018). Tahap Pendefinisian dalam model 4D telah berhasil mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dokumentasi yang spesifik dan terukur, sehingga memberikan dasar yang solid untuk tahapan Perancangan (*Design*) dalam mengembangkan sistem dokumentasi evaluasi kinerja yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan PT XYZ.

Signifikansi temuan analisis kebutuhan ini terletak pada identifikasi prioritas pengembangan yang jelas dan terukur berdasarkan tingkat kekurangan dokumentasi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Kondisi dokumentasi klausul 9 yang belum memadai di PT XYZ mengindikasikan perlunya pengembangan sistem dokumentasi yang komprehensif meliputi penyusunan SOP,

Eka Kartika Safitri, 2025

DESAIN PENGEMBANGAN DOKUMEN EVALUASI KINERJA BERBASIS SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

perancangan formulir pendukung, dan pembuatan diagram alir untuk memastikan sistem evaluasi kinerja dapat berfungsi efektif sesuai persyaratan ISO 9001:2015. Analisis kesenjangan yang dilakukan melalui tahap Pendefinisian model 4D telah berhasil mengidentifikasi kebutuhan spesifik PT XYZ dan memberikan *roadmap* yang jelas untuk pengembangan dokumentasi evaluasi kinerja yang akan mendukung implementasi sistem manajemen mutu yang efektif dan berkelanjutan.

5.2 Perancangan Dokumen Evaluasi Kinerja yang Memenuhi Standar Kepatuhan dan Kemudahan Penggunaan Operasional

Rumusan masalah kedua dalam penelitian ini adalah "Bagaimana merancang rancangan dokumen evaluasi kinerja yang memenuhi standar kepatuhan dan kemudahan penggunaan operasional?" dijawab melalui tahap Perancangan dalam model 4D yang menghasilkan kerangka SOP untuk lima dokumen prosedur dan instrumen validasi yang menyeluruh. Tahap Perancangan dalam model 4D merupakan fase kritis yang meliputi empat komponen utama yaitu penyusunan standar ujian, pemilihan media, pemilihan format, dan rancangan awal yang telah teruji dalam berbagai penelitian pengembangan (Thiagarajan et al., 1974). Model 4D yang terdiri dari tahapan Define, Design, Develop, dan Disseminate telah menjadi kerangka kerja yang diakui luas untuk penelitian dan pengembangan, khususnya dalam inovasi pendidikan dan pengembangan sistem dokumentasi (Balahadia et al., 2022).

Dalam konteks pengembangan dokumentasi ISO 9001:2015, tahap Perancangan diadaptasi untuk merancang struktur dokumen yang mengintegrasikan persyaratan standar dengan kebutuhan praktis organisasi. ISO 9001:2015 memberikan fleksibilitas kepada organisasi dalam mengembangkan dokumentasi sistem manajemen mutu, yang dapat berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, karena perbedaan ukuran organisasi dan jenis aktivitas, proses, barang dan jasa, kompleksitas proses dan interaksinya (ISO 9001:2015). Adaptasi ini memastikan bahwa setiap elemen dokumentasi tidak hanya memenuhi standar internasional tetapi juga dapat diimplementasikan secara efektif dalam operasional sehari-hari organisasi.

Rancangan dokumen yang dihasilkan menerapkan pendekatan terpadu dimana kelima SOP dirancang sebagai sistem yang saling terkait, sejalan dengan prinsip pendekatan proses dalam ISO 9001:2015 yang menekankan pada keterkaitan dan interaksi antar proses dalam sistem manajemen mutu. Pendekatan ini mengacu pada konsep bahwa proses dalam organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk jaringan yang kompleks dengan input dan output yang saling berhubungan. Setiap SOP yang dikembangkan dirancang dengan mempertimbangkan keterkaitan dengan proses lainnya, sehingga menciptakan sistem dokumentasi yang koheren dan terintegrasi. Hal ini sejalan dengan filosofi ISO 9001:2015 yang mengadopsi process approach sebagai salah satu prinsip fundamental dalam pengelolaan sistem manajemen mutu.

Model 4D yang dikembangkan oleh Thiagarajan telah terbukti efektif dalam berbagai konteks pengembangan, termasuk dalam pengembangan materi instruksional dan sistem dokumentasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa model 4D digunakan dalam pengembangan bahan ajar metodologi penelitian dan pembelajaran untuk memfasilitasi pembelajaran selama pandemi Covid-19 guna meningkatkan keterampilan berpikir kritis (Purnomo et al., 2023). Tahap Design dalam model ini menekankan pada pemilihan format yang tepat sesuai dengan kebutuhan pengguna sasaran, yang dalam konteks penelitian ini adalah praktisi yang akan menggunakan dokumentasi ISO 9001:2015 dalam aktivitas operasional mereka. Pemilihan format yang tepat menjadi kunci keberhasilan implementasi dokumentasi, karena format yang tidak sesuai dapat menghambat penggunaan dan mengurangi efektivitas dokumentasi dalam mendukung operasional organisasi.

Keunggulan rancangan ini dibandingkan penelitian terdahulu terletak pada integrasi aspek kepatuhan standar dengan kemudahan penggunaan operasional. Penelitian sebelumnya dalam bidang dokumentasi ISO 9001:2015 umumnya fokus pada aspek kepatuhan standar tanpa mempertimbangkan kepraktisan penerapan dalam konteks operasional yang sesungguhnya. Penelitian Balahadia et al. (2022) mengidentifikasi bahwa salah satu tantangan utama dalam implementasi ISO 9001:2015 di perguruan tinggi adalah kesadaran dan pemahaman terhadap persyaratan standar yang kompleks. Pendekatan yang terlalu fokus pada kepatuhan

Eka Kartika Safitri, 2025

DESAIN PENGEMBANGAN DOKUMEN EVALUASI KINERJA BERBASIS SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

seringkali menghasilkan dokumentasi yang sulit dipahami dan diimplementasikan oleh pengguna, sehingga mengurangi efektivitas sistem manajemen mutu secara keseluruhan.

Rancangan dalam penelitian ini menggunakan struktur SOP yang familier bagi praktisi dengan penambahan diagram alir untuk memperjelas alur proses, sesuai dengan prinsip pemilihan format dalam model 4D yang menekankan pemilihan format yang tepat untuk pengguna sasaran. Struktur SOP yang dikembangkan mengikuti format standar yang telah dikenal luas dalam praktik manajemen operasional, namun diperkaya dengan elemen-elemen yang mendukung implementasi ISO 9001:2015. Setiap SOP dilengkapi dengan diagram alir yang memvisualisasikan alur proses secara jelas, sehingga memudahkan pengguna dalam memahami langkah-langkah yang harus dilakukan. Diagram alir ini tidak hanya berfungsi sebagai panduan visual, tetapi juga sebagai alat verifikasi untuk memastikan bahwa setiap langkah dalam proses telah dilakukan sesuai dengan persyaratan standar.

Penggunaan diagram alir juga memfasilitasi identifikasi titik-titik kritis dalam proses yang memerlukan perhatian khusus atau kontrol yang lebih ketat. Hal ini sejalan dengan persyaratan ISO 9001:2015 tentang *design* dan *development* produk dan layanan yang menekankan pentingnya kerangka produk dibangun dan diuji untuk kualitas dan kompetensi dengan semua persyaratan. Selain diagram alir, setiap SOP juga dilengkapi dengan *checklist* yang memungkinkan pengguna untuk melakukan verifikasi diri terhadap pelaksanaan proses. *Checklist* ini dirancang berdasarkan persyaratan ISO 9001:2015 dan dikemas dalam format yang mudah dipahami dan digunakan. Dengan adanya *checklist*, pengguna dapat memastikan bahwa setiap aspek dari proses telah dilaksanakan sesuai dengan standar, sekaligus memberikan dokumentasi yang dapat digunakan sebagai bukti kepatuhan dalam audit internal maupun eksternal.

Aspek kepraktisan juga dipertimbangkan dalam perancangan format dokumentasi. Setiap SOP dirancang dengan layout yang konsisten dan menggunakan bahasa yang sederhana namun tetap presisi dalam menyampaikan persyaratan teknis. Penggunaan terminologi yang konsisten di seluruh dokumen

Eka Kartika Safitri, 2025

DESAIN PENGEMBANGAN DOKUMEN EVALUASI KINERJA BERBASIS SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

membantu menghindari kebingungan dan memastikan interpretasi yang seragam oleh semua pengguna. Struktur penomoran yang logis dan sistem referensi silang antar dokumen memudahkan navigasi dan pencarian informasi yang dibutuhkan. Dokumentasi ISO 9001:2015 yang komprehensif mencakup berbagai jenis dokumen termasuk manual mutu, prosedur, SOP, template, formulir, instruksi kerja, diagram alur, dan checklist audit yang saling terintegrasi.

Instrumen validasi yang dirancang menggunakan pendekatan multidimensi dengan lima aspek penilaian yang komprehensif. Aspek kesesuaian ISO diberikan bobot tertinggi sebesar 30% mengingat kelengkapan terhadap standar internasional merupakan tujuan utama dari pengembangan dokumentasi ini. Aspek ini mencakup kesesuaian dengan klausul-klausul ISO 9001:2015, penggunaan terminologi yang tepat, dan implementasi prinsip-prinsip sistem manajemen mutu yang ditetapkan dalam standar. Evaluasi terhadap aspek ini dilakukan dengan menggunakan checklist yang merujuk langsung pada persyaratan standar, sehingga memastikan objektivitas penilaian. Penelitian menunjukkan bahwa evaluasi persyaratan dokumentasi untuk kepatuhan ISO 9001 memerlukan pendekatan yang sistematis dan komprehensif (Hron & Obwegeser, 2021).

Kelengkapan konten mendapat bobot 25% dalam instrumen validasi, mencerminkan pentingnya dokumentasi yang komprehensif dalam mendukung implementasi sistem manajemen mutu yang efektif. Aspek ini mengevaluasi apakah semua elemen yang diperlukan untuk pelaksanaan proses telah tercakup dalam dokumentasi, termasuk input, aktivitas, output, sumber daya, dan kriteria evaluasi. Kelengkapan konten juga mencakup ketersediaan informasi pendukung seperti formulir, template, dan panduan teknis yang diperlukan untuk implementasi proses. ISO 9001:2015 menekankan bahwa untuk memenuhi sistem manajemen mutu, persyaratan dokumentasi proses, prosedur dan instruksi kerja perlu diterapkan secara konsisten dan terintegrasi.

Kejelasan sebagai aspek penilaian dengan bobot 20% mencerminkan pentingnya komunikasi yang efektif dalam dokumentasi sistem manajemen mutu. Aspek ini mengevaluasi seberapa mudah dokumentasi dipahami oleh pengguna sasaran, termasuk penggunaan bahasa yang tepat, struktur informasi yang logis, dan

Eka Kartika Safitri, 2025

DESAIN PENGEMBANGAN DOKUMEN EVALUASI KINERJA BERBASIS SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

ketersediaan elemen visual yang mendukung pemahaman. Kejelasan juga mencakup konsistensi dalam penggunaan terminologi dan format, serta ketersediaan definisi untuk istilah-istilah teknis yang mungkin tidak familiar bagi semua pengguna. Penelitian pengembangan multimedia interaktif dengan model 4D menunjukkan pentingnya kejelasan dalam penyampaian informasi untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran (Sari et al., 2019).

Kepraktisan mendapat bobot 15% dalam instrumen validasi, yang mengevaluasi seberapa mudah dokumentasi dapat diimplementasikan dalam kondisi operasional yang sesungguhnya. Aspek ini mencakup kemudahan penggunaan, efisiensi proses, dan kesesuaian dengan kondisi dan keterbatasan organisasi. Penilaian kepraktisan juga mempertimbangkan beban kerja yang diperlukan untuk implementasi dan maintenance dokumentasi, serta ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan proses yang didokumentasikan. Model 4D dengan tahapan yang komprehensif terbukti memberikan kerangka kerja yang praktis dalam pengembangan berbagai produk pembelajaran dan dokumentasi sistem (Purnomo et al., 2023).

Kualitas keseluruhan sebagai aspek terakhir dengan bobot 10% memberikan evaluasi holistik terhadap dokumentasi yang dikembangkan. Aspek ini mencakup penilaian terhadap integrasi antar dokumen, konsistensi dalam presentasi, dan kesesuaian dengan praktik terbaik dalam manajemen dokumentasi. Kualitas keseluruhan juga mengevaluasi potensi dokumentasi untuk mendukung peningkatan berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan organisasi. Pendekatan holistik ini sejalan dengan filosofi ISO 9001:2015 yang menekankan pada peningkatan berkelanjutan dan adaptabilitas sistem manajemen mutu.

Pembobotan yang ditetapkan dalam instrumen validasi mencerminkan prioritas utama pada kesesuaian standar sambil tetap mempertimbangkan aspek kemudahan penerapan, yang sejalan dengan prinsip penyusunan dalam tahap Perancangan model 4D. Pendekatan ini memastikan bahwa dokumentasi yang dihasilkan tidak hanya memenuhi persyaratan formal standar ISO 9001:2015, tetapi juga dapat diimplementasikan secara efektif dalam praktik operasional organisasi.

Keseimbangan antara persyaratan dan kebutuhan praktikalitas menjadi kunci

Eka Kartika Safitri, 2025

DESAIN PENGEMBANGAN DOKUMEN EVALUASI KINERJA BERBASIS SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

keberhasilan implementasi sistem manajemen mutu yang berkelanjutan dan memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Metodologi validasi yang komprehensif ini memungkinkan evaluasi yang objektif dan sistematis terhadap kualitas dokumentasi yang dikembangkan. Dengan menggunakan *multiple criteria* dan validasi ahli, instrumen validasi dapat memberikan *feedback* yang konstruktif untuk perbaikan dan penyempurnaan dokumentasi sebelum implementasi. Hal ini sejalan dengan prinsip continuous improvement yang menjadi inti dari filosofi ISO 9001:2015, dimana dokumentasi sistem manajemen mutu harus terus dievaluasi dan ditingkatkan untuk memastikan efektivitas dan relevansinya dengan kebutuhan organisasi.

Implementasi model 4D dalam pengembangan dokumentasi ISO 9001:2015 menunjukkan fleksibilitas dan adaptabilitas framework ini dalam berbagai konteks aplikasi. Penelitian menunjukkan bahwa model 4D telah berhasil digunakan dalam pengembangan multimedia interaktif untuk pengajaran dengan hasil yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran (Sari et al., 2019). Dalam konteks penelitian ini, adaptasi model 4D untuk pengembangan dokumentasi sistem manajemen mutu menunjukkan potensi besar untuk menghasilkan produk yang tidak hanya memenuhi standar internasional tetapi juga praktis untuk diimplementasikan dalam operasional organisasi.

Tantangan utama dalam pengembangan dokumentasi ISO 9001:2015 adalah menciptakan keseimbangan antara kepatuhan terhadap standar dan kemudahan implementasi. Penelitian Balahadia et al. (2022) mengidentifikasi bahwa kesadaran dan pemahaman terhadap persyaratan ISO 9001:2015 merupakan faktor kritis dalam keberhasilan implementasi. Oleh karena itu, dokumentasi yang dikembangkan tidak hanya harus akurat secara teknis tetapi juga mudah dipahami dan digunakan oleh praktisi yang mungkin memiliki latar belakang dan tingkat pemahaman yang berbeda terhadap standar ISO 9001:2015.

Pendekatan multidimensi dalam validasi dokumentasi memberikan jaminan bahwa produk yang dihasilkan telah melalui evaluasi yang komprehensif dari berbagai perspektif. Hal ini penting mengingat kompleksitas persyaratan ISO 9001:2015 dan keragaman konteks implementasi di berbagai organisasi. Dengan

Eka Kartika Safitri, 2025

DESAIN PENGEMBANGAN DOKUMEN EVALUASI KINERJA BERBASIS SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

menggunakan bobot yang berbeda untuk setiap aspek validasi, instrumen ini dapat memberikan prioritas yang jelas sambil tetap mempertimbangkan semua faktor yang relevan untuk keberhasilan implementasi dokumentasi sistem manajemen mutu.

5.3 Pengembangan Dokumen Evaluasi Kinerja berdasarkan Hasil Analisis dan Rancangan

Rumusan masalah ketiga dalam penelitian ini adalah "Bagaimana mengembangkan dokumen evaluasi kinerja berdasarkan hasil analisis dan rancangan?" Pertanyaan ini dijawab melalui tahap Pengembangan dalam model 4D. Tahap ini menghasilkan lima dokumen SOP lengkap dengan diagram alir dan formulir pendukung.

Model 4D yang dikembangkan oleh Thiagarajan pada tahun 1974 merupakan pendekatan sistematis dalam pengembangan yang sering digunakan karena kesederhanaan dan efektivitasnya. Model ini lebih praktis dibandingkan dengan model ADDIE atau ASSURE (Irawan et al., 2018). Tahap pengembangan dalam model 4D terdiri atas dua komponen utama: penilaian ahli dan uji coba pengembangan (Salsabella et al., 2023). Keunikan tahap pengembangan ini terletak pada pendekatannya yang mengintegrasikan validasi teoretis melalui penilaian ahli dengan pengujian empiris dalam konteks nyata.

Proses pengembangan dokumen evaluasi kinerja mengacu pada persyaratan klausul 9 ISO 9001:2015. Klausul ini menekankan pentingnya pemantauan dan pengukuran sebagai fondasi evaluasi kinerja yang efektif. Klausul 9 ISO 9001:2015 mencakup semua aspek evaluasi, termasuk audit internal, pengukuran, pemantauan proses, kepuasan pelanggan, analisis dan evaluasi proses, serta rapat tinjauan manajemen. Organisasi harus mengevaluasi kinerja dan efektivitas sistem manajemen mutu dengan menyimpan informasi terdokumentasi yang tepat sebagai bukti hasil evaluasi (García-Alcaraz et al., 2024). Persyaratan ini menjadi landasan teoretis dalam pengembangan dokumen Prosedur Operasional Standar yang tidak hanya memenuhi standar internasional tetapi juga dapat diimplementasikan secara praktis.

Penelitian ini menerapkan hierarki prioritas pengembangan yang menunjukkan pendekatan sistematis sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen mutu. Strategi ini mengikuti tingkat kekurangan yang diidentifikasi pada tahap Pendefinisian. Dokumen dengan tingkat keterpenuhi 0% mendapat prioritas tertinggi untuk dikembangkan secara komprehensif dengan mengacu pada praktik terbaik dalam literatur. Sementara dokumen yang sudah tersedia secara parsial difokuskan pada penyempurnaan dan standardisasi. Pendekatan ini mencerminkan efisiensi dalam alokasi sumber daya pengembangan dan memastikan dampak maksimal dari upaya perbaikan sistem. Strategi pengembangan bertahap juga memungkinkan organisasi mengimplementasikan perubahan secara gradual tanpa mengganggu operasional yang sedang berjalan.

Prosedur Operasional Standar Evaluasi Kepuasan Pelanggan dikembangkan dengan mengintegrasikan tiga pendekatan utama yaitu survei berkala untuk data kuantitatif, wawancara mendalam untuk wawasan kualitatif, dan analisis umpan balik yang sistematis. Integrasi ketiga pendekatan ini mencerminkan pemahaman komprehensif terhadap kompleksitas pengukuran kepuasan pelanggan. Survei berkala menyediakan data kuantitatif yang dapat dianalisis secara statistik untuk mengidentifikasi tren dan pola kepuasan pelanggan. Sementara itu, wawancara mendalam melengkapi data kuantitatif dengan pemahaman mendalam tentang persepsi, ekspektasi, dan pengalaman pelanggan.

Analisis umpan balik yang sistematis dirancang untuk mengatasi kelemahan umum dalam sistem evaluasi kepuasan pelanggan, yaitu pengumpulan data tanpa analisis yang memadai. Sistem analisis yang dikembangkan mencakup kategorisasi umpan balik berdasarkan tingkat kepentingan dan urgensi, identifikasi pola masalah yang berulang, dan korelasi antara kepuasan pelanggan dengan indikator kinerja operasional lainnya. Pendekatan analitik ini memungkinkan organisasi tidak hanya mengukur tingkat kepuasan tetapi juga memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan mengidentifikasi area prioritas untuk perbaikan.

SOP menyediakan templat survei yang disesuaikan dengan karakteristik bisnis organisasi. Hal ini sejalan dengan prinsip uji coba pengembangan dalam model 4D yang menekankan pengujian produk dalam konteks nyata. Penyesuaian

Eka Kartika Safitri, 2025

**DESAIN PENGEMBANGAN DOKUMEN EVALUASI KINERJA BERBASIS SISTEM MANAJEMEN MUTU
ISO 9001:2015**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

templat survei merupakan aspek kritis yang sering diabaikan dalam implementasi sistem evaluasi kepuasan pelanggan. Proses penyesuaian melibatkan analisis mendalam terhadap karakteristik pelanggan, perjalanan pelanggan, titik sentuh kritis, dan faktor-faktor unik yang mempengaruhi kepuasan dalam konteks bisnis spesifik. Templat yang dikembangkan mencakup pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan setiap tahap interaksi pelanggan, mulai dari kesadaran, pertimbangan, pembelian, hingga pengalaman pascapembelian.

SOP Penanganan Komplain Pelanggan dikembangkan dengan mengintegrasikan pendekatan analisis akar masalah dan sistem tindak lanjut yang sistematis. Pendekatan ini mengatasi permasalahan yang sering terjadi di mana organisasi hanya menggunakan mekanisme pengumpulan keluhan tanpa analisis dan tindak lanjut yang memadai. Integrasi analisis akar masalah mencerminkan evolusi dari pendekatan reaktif menjadi pendekatan proaktif dalam manajemen keluhan pelanggan.

Metodologi analisis akar masalah yang diintegrasikan mencakup teknik analisis sistematis yaitu *five why's* yang disesuaikan dengan kompleksitas dan sifat keluhan yang dihadapi. Setiap keluhan dikategorisasi berdasarkan tingkat kompleksitas dan dampak potensialnya terhadap kepuasan pelanggan dan reputasi organisasi. Kategori ini menentukan tingkat analisis yang diperlukan dan waktu penyelesaian yang tepat.

Sistem tindak lanjut dirancang untuk memastikan bahwa setiap keluhan tidak hanya diselesaikan tetapi juga menjadi sumber pembelajaran untuk perbaikan sistem secara keseluruhan. Sistem ini mencakup mekanisme pelacakan kemajuan penyelesaian keluhan, evaluasi efektivitas solusi yang diimplementasikan, dan dokumentasi pembelajaran untuk mencegah masalah berulang. Basis data keluhan yang terintegrasi memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi pola dan tren keluhan yang dapat menjadi sistem peringatan dini untuk masalah potensial.

Komponen sistem tindak lanjut juga mencakup mekanisme umpan balik kepada pelanggan yang mengajukan keluhan. Hal ini tidak hanya sebagai bentuk kesopanan tetapi sebagai bagian integral dari manajemen hubungan pelanggan.

Komunikasi lanjutan dirancang untuk memastikan bahwa pelanggan merasa

didengar dan dihargai, serta untuk mengonfirmasi bahwa solusi yang diberikan telah memenuhi ekspektasi mereka. Pendekatan ini sejalan dengan filosofi berpusat pada pelanggan yang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama dalam semua aktivitas organisasi.

Untuk dokumen yang sudah tersedia secara parsial, pengembangan difokuskan pada penambahan diagram alir dan standarisasi format untuk meningkatkan kejelasan dan kemudahan penerapan, sesuai dengan prinsip penilaian ahli dalam tahap Pengembangan. Diagram alir yang dikembangkan menggunakan simbol-simbol standar internasional untuk memastikan konsistensi dan kemudahan pemahaman oleh semua pemangku kepentingan. Standarisasi format tidak hanya mencakup aspek visual tetapi juga struktur informasi, terminologi yang digunakan, dan tingkat detail yang disajikan dalam setiap dokumen.

Proses standarisasi format mengacu pada praktik terbaik dalam dokumentasi sistem manajemen mutu dan mengintegrasikan umpan balik dari calon pengguna untuk memastikan kegunaan yang optimal. Format yang distandarisasi mencakup templat tajuk yang konsisten, sistem penomoran yang logis, rujukan silang yang jelas, dan tata letak yang memfasilitasi rujukan cepat dan navigasi. Konsistensi format di seluruh dokumen memudahkan pengguna untuk familiar dengan struktur informasi dan mengurangi kurva pembelajaran dalam implementasi SOP.

Pengembangan diagram alir dalam penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai bantuan visual tetapi sebagai alat pendukung keputusan yang memandu pengguna melalui proses kompleks dengan percaya diri. Setiap titik keputusan dalam diagram alir dilengkapi dengan kriteria yang jelas dan panduan yang dapat ditindaklanjuti untuk memastikan konsistensi dalam pengambilan keputusan di berbagai pengguna dan situasi. Integrasi antara diagram alir dengan formulir pendukung juga dirancang mulus untuk memfasilitasi alur kerja yang lancar dan meminimalkan beban administratif.

Validasi dokumen yang dikembangkan melalui penilaian ahli melibatkan panel ahli dengan keahlian yang relevan dalam sistem manajemen mutu, layanan

Eka Kartika Safitri, 2025

DESAIN PENGEMBANGAN DOKUMEN EVALUASI KINERJA BERBASIS SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2015

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

pelanggan, dan implementasi ISO 9001:2015. Proses validasi ini tidak hanya fokus pada keakuratan teknis tetapi juga pada kepraktisan dan kemampuan implementasi dalam pengaturan dunia nyata. Umpan balik dari penilaian ahli menjadi dasar untuk perbaikan berulang sebelum dokumen memasuki tahap uji coba pengembangan.

5.4 Validasi Kelayakan Penerapan Dokumen melalui Penilaian Ahli

Pertanyaan penelitian keempat "Bagaimana memvalidasi kelayakan penerapan dokumen evaluasi kinerja yang telah dikembangkan melalui penilaian ahli?" dijawab melalui proses validasi ahli yang melibatkan dua validator dengan latar belakang berbeda. Validator pertama (K - Kepala QA) memberikan skor 4,86/5 (97,2%), sementara validator kedua (YH - Dosen) memberikan skor 3,94/5 (78,8%), menghasilkan rata-rata skor validasi 4,40 atau 88% dengan kategori "Sangat Valid". Proses validasi ini mengikuti kerangka kerja validasi konten yang telah mapan dalam penelitian pengembangan, di mana validasi merupakan proses pengumpulan bukti validitas untuk mengevaluasi kesesuaian interpretasi, penggunaan, dan keputusan berdasarkan hasil penilaian (Cook & Beckman, 2006).

Skor validasi rata-rata 88% berada di atas ambang batas akademik yang umumnya diterima untuk penelitian pengembangan. Penelitian pengembangan menggunakan model 4D umumnya menggunakan ambang batas 80% sebagai indikator validitas konten yang tinggi, sebagaimana dikonfirmasi oleh berbagai studi yang menunjukkan bahwa produk dengan skor validasi di atas 80% dianggap memiliki validitas yang memadai untuk implementasi (Sugiyono, 2019). Penelitian serupa yang menggunakan model 4D dalam konteks pengembangan instrumen dan dokumentasi menunjukkan konsistensi dalam penggunaan ambang batas 80% sebagai standar validitas yang dapat diterima (Thiagarajan et al., 1974). Hasil validasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan model 4D dalam konteks pengembangan dokumentasi sistem manajemen mutu dapat menghasilkan produk dengan tingkat validitas yang tinggi dan melampaui standar minimum yang ditetapkan dalam literatur penelitian pengembangan.

Perbedaan skor antara kedua validator mencerminkan perspektif yang berbeda namun saling melengkapi dalam proses validasi dan mengungkap

karakteristik mendasar dalam pendekatan evaluasi antara praktisi dan akademisi. Validator praktisi (Kepala QA) dengan skor 97,2% menunjukkan penghargaan tinggi terhadap aspek praktis dan kemudahan penerapan dokumen dalam konteks operasional organisasi. Skor tinggi ini menunjukkan bahwa dokumen yang dikembangkan memiliki relevansi tinggi dengan kebutuhan praktis di lapangan dan dapat diintegrasikan dengan mudah ke dalam sistem manajemen mutu yang ada. Perspektif praktisi cenderung memberikan prioritas pada kelayakan implementasi, kemudahan penggunaan, dan penerapan langsung dari dokumen yang dievaluasi, yang tercermin dalam penghargaan terhadap aspek-aspek yang secara langsung mendukung operasional organisasi.

Di sisi lain, validator akademisi (Dosen) dengan skor 78,8% memberikan penilaian yang lebih kritis dari perspektif teoritis dan metodologis, menunjukkan pendekatan khas akademisi yang menekankan pada kekakuan teoritis, kebenaran metodologis, dan cakupan menyeluruh dari domain yang dievaluasi. Perbedaan ini sejalan dengan temuan dalam literatur validasi ahli yang menunjukkan bahwa validator dengan latar belakang praktisi cenderung memberikan skor lebih tinggi pada aspek kemudahan penerapan, sementara validator akademisi lebih fokus pada ketelitian teoritis dan metodologis (Lynn, 1986). Penelitian terkait menunjukkan bahwa dalam validasi instrumen survei, biasanya melibatkan ahli dari kalangan akademisi dan praktisi dari lapangan atau industri, yang mengakui pentingnya kedua perspektif dalam memberikan validasi yang menyeluruh.

Perbedaan orientasi ini dapat dijelaskan melalui kerangka keahlian yang berbeda antara keahlian akademis dan keahlian praktis. Keahlian akademis dibangun melalui pemahaman teoritis, metodologi penelitian, dan wacana ilmiah yang menekankan pada analisis kritis dan konsistensi teoretis (Williams, 2021). Akademisi cenderung mengevaluasi dokumen berdasarkan kepatuhan terhadap teori yang telah mapan, ketelitian metodologis, dan kelengkapan dalam cakupan bidang kajian (Culver et al., 2021). Mereka sering kali memperhatikan pertanyaan seperti: apakah kerangka teoritis yang digunakan sudah tepat, apakah metodologi yang diterapkan sudah kuat, dan apakah cakupan dari domain yang dievaluasi sudah menyeluruh. Hal ini tercermin dalam umpan balik validator akademisi yang

menyarankan integrasi dengan standar ISO dan peningkatan metodologi analisis akar permasalahan, yang menunjukkan perhatian terhadap kerangka teoritis dan peningkatan metodologis.

Sebaliknya, Keahlian praktis dibangun melalui pengalaman langsung, tantangan operasional, dan kendala implementasi di dunia nyata (Alcover et al., 2021). Praktisi cenderung mengevaluasi dokumen berdasarkan kemudahan implementasi, efisiensi operasional, dan dampak langsung terhadap kinerja organisasi (McMahon, 2020). Mereka lebih memperhatikan pertanyaan seperti: apakah dokumen ini dapat diterapkan dengan mudah, apakah akan meningkatkan efisiensi operasional, dan apakah akan memberikan nilai tambah yang nyata bagi organisasi. Hal ini tercermin dalam umpan balik validator praktisi yang menyarankan konsistensi format *header* dan integrasi dengan basis data pelanggan, yang menunjukkan perhatian terhadap aspek operasional dan integrasi sistem.

Literatur mengenai kesenjangan akademisi-praktisi dalam berbagai disiplin ilmu menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara dunia akademisi dan profesional bisnis dalam kriteria pemilihan dan evaluasi instrumen. Dalam konteks validasi, perbedaan ini terwujud dalam penekanan yang berbeda: akademisi menekankan pada validitas teoritis dan ketelitian metodologis, sementara praktisi menekankan pada kegunaan praktis dan kelayakan implementasi. Kedua perspektif ini sama-sama sah dan diperlukan untuk validasi yang menyeluruh, karena dokumen yang hanya baik secara teoritis tetapi tidak dapat diterapkan secara praktis akan gagal dalam penerapan di dunia nyata, begitu juga sebaliknya, dokumen yang praktis tetapi lemah secara teoritis akan kurang dalam ketelitian ilmiah dan keberlanjutan jangka panjang (de Man et al., 2020).

Konteks perbedaan penilaian ini juga dapat dipahami melalui sudut pandang pengetahuan praktis versus pengetahuan teoritis. Validasi akademis cenderung menggunakan pendekatan ilmiah yang sistematis dan menyeluruh, dengan penekanan pada penalaran berbasis bukti dan konsistensi teoritis (Devitt et al., 2023). Akademisi biasanya melakukan evaluasi dengan menggunakan kriteria dan tolok ukur yang mapan yang berasal dari literatur dan praktik terbaik yang telah terdokumentasi dalam karya ilmiah. Mereka sering menggunakan kriteria yang

lebih ketat karena terlatih untuk mengidentifikasi kelemahan potensial, kesenjangan, dan area yang perlu diperbaiki dari perspektif wacana ilmiah (Silva, 2022).

Sebaliknya, validasi praktisi lebih didasarkan pada pengetahuan berdasarkan pengalaman dan pemahaman kontekstual dari lingkungan operasional. Praktisi melakukan evaluasi berdasarkan kendala dunia nyata, budaya organisasi, dan pertimbangan praktis yang sering kali tidak tertangkap dalam kerangka teoritis. Mereka lebih menghargai solusi yang dapat diterapkan segera dan dapat memberikan manfaat nyata dalam konteks operasional, bahkan jika secara teoritis masih ada ruang untuk perbaikan. Hal ini tidak berarti bahwa validasi praktisi kurang teliti, tetapi menggunakan seperangkat kriteria yang berbeda yang lebih selaras dengan realitas operasional.

Perbedaan perspektif ini juga mencerminkan struktur akuntabilitas yang berbeda yang dihadapi oleh akademisi dan praktisi. Akademisi biasanya bertanggung jawab kepada komunitas ilmiah dan standar akademik, sehingga cenderung lebih berhati-hati dalam memberikan dukungan dan lebih teliti dalam mengidentifikasi keterbatasan potensial. Praktisi lebih bertanggung jawab terhadap hasil organisasi dan efisiensi operasional, sehingga lebih fokus pada kemudahan penerapan langsung dan manfaat praktis. Kedua struktur akuntabilitas ini sah dan diperlukan dalam proses validasi yang menyeluruh.

Fenomena ini juga konsisten dengan penelitian tentang validasi ahli dalam berbagai domain, di mana perbedaan dalam pola penilaian antara validator akademis dan praktisi merupakan kejadian yang umum. Studi tentang pemilihan tes psikometrik menunjukkan bahwa terdapat "kesenjangan besar" antara psikolog akademis dan profesional bisnis dalam kriteria yang digunakan untuk evaluasi. Ahli akademis cenderung memprioritaskan sifat psikometrik, landasan teoritis, dan bukti penelitian, sementara profesional bisnis lebih memperhatikan kegunaan praktis, efektivitas biaya, dan kemudahan implementasi (Kurtz, 2022).

Dalam konteks penelitian ini, perbedaan pola penilaian antara kedua validator sebenarnya memperkuat validitas dari dokumen yang dikembangkan karena menunjukkan bahwa dokumen tersebut dapat memenuhi berbagai jenis

persyaratan keahlian. Dokumen yang hanya dapat diterima oleh satu jenis validator (baik akademis maupun praktisi) mungkin memiliki keterbatasan dalam landasan teoritis atau kemudahan penerapan praktis. Fakta bahwa kedua validator memberikan skor di atas ambang batas yang dapat diterima (meskipun dengan tingkat yang berbeda) menunjukkan bahwa dokumen tersebut telah mencapai keseimbangan antara ketelitian teoritis dan kegunaan praktis.

Proses validasi yang melibatkan dua perspektif berbeda ini memberikan kekuatan tambahan pada hasil validasi secara keseluruhan. Validasi triangulasi seperti ini direkomendasikan dalam penelitian pengembangan karena memberikan pandangan yang lebih komprehensif terhadap kualitas produk yang dikembangkan (Lawshe, 1975). Kombinasi perspektif praktisi dan akademisi memastikan bahwa dokumen yang dikembangkan tidak hanya memenuhi standar teoretis tetapi juga dapat diimplementasikan secara efektif dalam praktik nyata. Hal ini penting dalam konteks pengembangan dokumentasi sistem manajemen mutu, di mana keseimbangan antara ketelitian teoritis dan kemudahan penerapan praktis menjadi kunci keberhasilan implementasi.

Pemahaman perbedaan mendasar antara perspektif akademis dan praktisi juga memberikan wawasan tentang bagaimana mengoptimalkan proses validasi dalam penelitian masa depan. Validator akademis biasanya memberikan kritik yang lebih rinci dan saran perbaikan yang menyeluruh karena terlatih untuk melakukan analisis menyeluruh dan mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan (Chong, 2024). Validator praktisi lebih fokus pada mengidentifikasi manfaat langsung dan hambatan potensial dalam implementasi, yang sama berharganya untuk memastikan keberhasilan adopsi dokumen yang dikembangkan (Albahar et al., 2023). Sintesis dari kedua perspektif dapat menghasilkan produk yang telah diperbaiki yang tidak hanya baik secara teoritis tetapi juga dapat diterapkan secara praktis.

Implikasi dari perbedaan perspektif ini juga relevan untuk memahami bagaimana hasil validasi harus diinterpretasikan. Ketika terdapat perbedaan signifikan dalam skor antara validator akademis dan praktisi, ini tidak selalu menunjukkan kelemahan dalam proses validasi, tetapi lebih mencerminkan

kerangka evaluasi yang berbeda yang masing-masing membawa nilai unik. Skor tinggi dari validator praktisi menunjukkan relevansi praktis yang kuat dan kemudahan implementasi, sementara skor yang lebih konservatif dari validator akademis memberikan peluang untuk peningkatan teoritis dan perbaikan metodologis. Interpretasi gabungan dari kedua perspektif memberikan pemahaman yang lebih bernuansa tentang kekuatan dan area yang perlu diperbaiki dari dokumen yang divalidasi.

Umpan balik kualitatif dari kedua validator memberikan masukan membangun yang mencerminkan kualitas proses validasi dan berfungsi sebagai mekanisme peningkatan kualitas dokumen. Validator praktisi menyarankan penggunaan format tajuk yang konsisten dan integrasi dengan basis data pelanggan, yang menunjukkan perhatian terhadap aspek operasional dan efisiensi dalam implementasi dokumen. Saran ini relevan dengan prinsip-prinsip manajemen mutu yang menekankan pada standardisasi dan integrasi sistem untuk meningkatkan efektivitas operasional (Juran, 1988). Integrasi dengan basis data pelanggan khususnya menunjukkan pemahaman validator terhadap pentingnya konektivitas data dalam sistem manajemen mutu modern yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dan pengambilan keputusan berbasis data.

Validator akademisi memberikan rekomendasi yang lebih komprehensif dan strategis, mencakup penambahan indikator kepuasan pelanggan yang spesifik, integrasi dengan standar ISO terkait (ISO 10002 untuk penanganan keluhan pelanggan dan ISO 19011 untuk audit sistem manajemen), dan peningkatan metodologi analisis akar permasalahan. Rekomendasi ini menunjukkan perspektif yang lebih holistik terhadap sistem manajemen mutu dan pemahaman mendalam tentang kerangka kerja internasional yang relevan. Penambahan indikator kepuasan pelanggan yang spesifik sejalan dengan tren modern dalam manajemen mutu yang menekankan pada orientasi pelanggan dan pengukuran kepuasan pelanggan sebagai indikator kunci kinerja organisasi (Zeithaml et al., 2009).

Saran integrasi dengan standar ISO menunjukkan pemahaman validator tentang pentingnya keselarasan dengan praktik terbaik internasional dalam sistem manajemen mutu. ISO 10002 memberikan kerangka kerja untuk penanganan

Eka Kartika Safitri, 2025

**DESAIN PENGEMBANGAN DOKUMEN EVALUASI KINERJA BERBASIS SISTEM MANAJEMEN MUTU
ISO 9001:2015**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

keluhan pelanggan yang efektif, sementara ISO 19011 menyediakan panduan untuk audit sistem manajemen yang dapat meningkatkan efektivitas evaluasi kinerja internal. Integrasi dengan standar-standar ini akan meningkatkan kredibilitas dan kompatibilitas dokumen yang dikembangkan dengan kerangka kerja internasional yang sudah mapan (Hoyle, 2009).

Rekomendasi peningkatan metodologi analisis akar permasalahan menunjukkan perhatian validator terhadap aspek pemecahan masalah yang sistematis dalam evaluasi kinerja. Analisis akar permasalahan merupakan komponen penting dalam sistem manajemen mutu modern karena memberikan fondasi untuk tindakan perbaikan dan pencegahan yang efektif. Metodologi yang kuat dalam analisis akar permasalahan dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengatasi akar permasalahan dalam sistem, bukan hanya mengatasi gejala yang muncul di permukaan (Andersen & Fagerhaug, 2006).

Masukan-masukan konstruktif dari kedua validator ini menunjukkan bahwa proses validasi berfungsi tidak hanya sebagai penilaian tetapi juga sebagai mekanisme peningkatan kualitas dokumen, sejalan dengan prinsip perbaikan berkelanjutan dalam model 4D. Tahap penyebarluasan dalam model 4D tidak hanya mencakup distribusi produk tetapi juga perbaikan berdasarkan umpan balik yang diterima selama proses validasi. Lingkaran umpan balik ini penting untuk memastikan bahwa produk yang dikembangkan terus mengalami peningkatan kualitas bahkan setelah tahap pengembangan formal selesai (Thiagarajan et al., 1974).

Proses validasi dalam penelitian ini juga mendemonstrasikan pentingnya penilaian ahli dalam konteks validitas konten. Validitas konten merupakan aspek fundamental dalam pengembangan instrumen dan dokumentasi karena memastikan bahwa produk yang dikembangkan mencakup semua aspek yang relevan dengan domain yang diteliti dan tidak mengandung elemen yang tidak relevan (Rubio et al., 2003). Penggunaan dua validator dengan keahlian yang berbeda memberikan cakupan yang lebih komprehensif terhadap berbagai aspek yang perlu divalidasi, mulai dari aspek teknis implementasi hingga aspek teoritis dan metodologis.

Hasil validasi dengan skor 88% juga menunjukkan bahwa model 4D dapat diadaptasi secara efektif untuk pengembangan dokumentasi sistem manajemen mutu. Meskipun model 4D awalnya dikembangkan untuk perancangan pembelajaran, fleksibilitas kerangka kerja ini memungkinkan penerapan yang sukses dalam berbagai domain pengembangan produk, termasuk dokumentasi dan instrumen evaluasi. Kemampuan beradaptasi ini menjadi salah satu kekuatan utama model 4D yang membuatnya tetap relevan dan banyak diadopsi dalam berbagai konteks penelitian pengembangan (Branch, 2009).

Implikasi dari hasil validasi ini tidak hanya terbatas pada kualitas dokumen yang dikembangkan, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap kumpulan pengetahuan tentang penerapan model 4D dalam konteks non-pendidikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip perancangan sistematis yang melekat dalam model 4D dapat diterapkan secara efektif untuk pengembangan dokumentasi sistem manajemen mutu, membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut tentang adaptasi model 4D dalam berbagai domain aplikasi.

Perspektif perbaikan berkelanjutan yang tercermin dalam umpan balik validator juga menggarisbawahi pentingnya perbaikan pasca-validasi dalam proses penelitian dan pengembangan. Validasi bukan merupakan titik akhir dalam pengembangan produk, tetapi merupakan tonggak penting yang memberikan arah untuk perbaikan selanjutnya. Hal ini sejalan dengan filosofi manajemen mutu yang menekankan pada perbaikan berkelanjutan sebagai prinsip inti dalam mencapai keunggulan (Deming, 1986).