

Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Peningkatan Kinerja Operasional di Sektor Jasa Pelatihan Hapkido

Novriza Nur Farezi^{a)}, Nursya'bani Purnama

*Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta
Indonesia*

^{a)}Corresponding author: 19311459@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung *total quality management* (TQM) terhadap kinerja operasional (KO) pada organisasi pelatihan Hapkido, dengan menguji peran *operational excellence* (OpEx) dan *organizational agility* (OA) sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *structural equation modeling* (SEM) berbasis *partial least square* (PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 171 responden dari berbagai organisasi pelatihan Hapkido. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap KO ($\beta = 0.378$; $p = 0.001$), menegaskan bahwa peningkatan kualitas secara langsung mampu mendorong efisiensi dan produktivitas operasional. TQM juga terbukti berpengaruh signifikan dalam membentuk OpEx dan OA (H2 dan H3 diterima). Namun demikian, baik OpEx maupun OA tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap KO, serta tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara TQM dan KO (H4, H5, H6, dan H7 ditolak). Temuan ini mengindikasikan bahwa Kinerja Operasional dalam konteks pelatihan Hapkido lebih dipengaruhi secara langsung oleh implementasi prinsip-prinsip inti TQM. Pengaruh tidak langsung melalui OpEx dan OA tidak terbukti signifikan, sehingga strategi penguatan kedua variabel tersebut perlu dikaji ulang. Saran praktis dalam penelitian ini menekankan pentingnya optimalisasi penerapan TQM dan evaluasi strategi OpEx serta OA agar lebih sesuai dengan karakteristik organisasi pelatihan Hapkido.

Kata Kunci: TQM, kinerja operasi, Hapkido

PENDAHULUAN

Industri jasa, khususnya sektor pelatihan beladiri seperti Hapkido, saat ini menghadapi tantangan besar dalam meningkatkan kinerja operasional di tengah era globalisasi. Perubahan cepat pada kebutuhan pelanggan serta pesatnya perkembangan teknologi menuntut organisasi untuk terus beradaptasi dan berinovasi agar tetap kompetitif (Bagaskara, 2019). Dalam upaya mencapai keunggulan tersebut, *total quality management* (TQM) muncul sebagai



pendekatan manajerial terintegrasi yang tidak hanya berfokus pada kualitas layanan akhir, tetapi juga pada seluruh proses penciptaan nilai melalui budaya perbaikan berkelanjutan (Prawirosentono, 2004).

Beberapa penelitian terdahulu telah menggarisbawahi pentingnya variabel-variabel kualitas dalam organisasi. Al-Ababneh (2014) menunjukkan bahwa kesuksesan TQM diantaranya dipengaruhi oleh tingkat kualitas departemen, *supplier relationship*, dan *continuous improvement*. Selain itu, Sila dan Ebrahimpour (2003) menekankan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan partisipasi karyawan menjadi fondasi utama efektivitas TQM. Dalam perkembangan terbaru, konsep *operational excellence* (OpEx) dan *organizational agility* (OA) juga mulai diintegrasikan untuk memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi lingkungan yang dinamis (Al-Dhaafri dan Alosani, 2020; Carvalho *et al.*, 2020, 2023).

Namun, meskipun hubungan antara TQM dan kinerja operasional telah banyak dibahas, terdapat celah penelitian (*research gap*) khususnya pada sektor jasa pendidikan olahraga atau beladiri. Sebagian besar literatur masih berfokus pada industri manufaktur atau jasa skala besar (Munizu, 2011; Sitio, 2018). Sedangkan, peran OpEx dan OA sebagai mediator dalam hubungan TQM seringkali diasumsikan memiliki pengaruh signifikan, namun bukti empiris pada organisasi skala kecil hingga menengah seperti pusat pelatihan Hapkido masih sangat terbatas (Al-Dhaafri dan Alosani, 2020; Carvalho *et al.*, 2020, 2023). Identifikasi permasalahan ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk menguji kembali apakah teori-teori manajemen kualitas tersebut dapat diaplikasikan secara konsisten pada sektor jasa beladiri.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh penerapan TQM terhadap peningkatan kinerja operasional di sektor pelatihan Hapkido. Lebih lanjut, studi ini mengintegrasikan variabel *operational excellence* dan *organizational agility* untuk menggali bagaimana faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap efisiensi operasional. Melalui penelitian ini, diharapkan ditemukan wawasan baru mengenai efektivitas model manajemen kualitas pada sektor jasa spesifik yang dapat menjadi acuan bagi praktisi dalam mempertahankan kualitas layanan sekaligus meningkatkan performa organisasi.

KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Total Quality Management (TQM)

Total quality management dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya, yaitu: *Total* (keseluruhan); *quality* (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa); *management* (tindakan, seni, cara menhandel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan (Yamit, 2010).

TQM adalah suatu prosedur dimana setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses. TQM bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku, tetapi merupakan proses-proses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki kinerja. TQM juga menselaraskan usaha-usaha orang banyak sebaik mungkin

sehingga orang-orang tersebut menghadapi tugasnya dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan (Slamet, 1999).

Total Quality Management (TQM) dan Kinerja Operasional

Manajemen operasi menurut Yamit (2010) adalah kegiatan mengatur penggunaan sumber daya untuk meningkatkan nilai guna produk atau jasa. Salah satu pendekatan utama dalam manajemen operasi adalah *total quality management* (TQM). TQM merupakan sistem manajemen holistik yang berfokus pada kepuasan pelanggan melalui perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) dan motivasi karyawan (Tjiptono dan Diana, 2003; Yamit, 2010).

Deming (1986) menyatakan bahwa peningkatan kualitas melalui TQM adalah kunci produktivitas. Dalam konteks jasa seperti pelatihan Hapkido, TQM membantu standarisasi proses pengajaran yang secara langsung meningkatkan kinerja operasional, yaitu efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi (Oakland, Oakland dan Turner, 2020). Berdasarkan argumen tersebut, diajukan hipotesis:

H₁: Total quality management (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional.

Total Quality Management (TQM), Operational Excellence (OpEx) dan Organizational Agility (OA)

Selain berpengaruh langsung pada kinerja, TQM menjadi fondasi bagi *operational excellence* (OpEx). Shingo Institute (2026) menekankan bahwa OpEx memerlukan budaya organisasi yang mendukung perubahan berkelanjutan, yang sejalan dengan prinsip TQM. Melalui metodologi seperti *Kaizen* atau *Six Sigma* yang terintegrasi dalam TQM, organisasi dapat mencapai efisiensi operasional yang tinggi (Salah, Rahim dan Carretero, 2010; Saha, Gregar dan Saha, 2017). Selain itu, TQM juga mendorong *organizational agility* (OA).

Agility adalah kemampuan organisasi merespons perubahan pasar dengan cepat (Zhang dan Sharifi, 2000). Keterlibatan karyawan dan manajemen pengetahuan dalam TQM memungkinkan instruktur Hapkido untuk lebih adaptif terhadap teknik baru atau perubahan kebutuhan peserta (Conforto *et al.*, 2014; Saha, Gregar dan Saha, 2017). Maka diajukan hipotesis:

H₂: Total quality management (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap operational excellence (OpEx).

H₃: Total quality management (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational agility (OA).

Peran Mediasi Operational Excellence (OpEx) dan Organizational Agility (OA)

Operational excellence dan *organizational agility* diprediksi menjadi jembatan (mediator) yang memperkuat pengaruh TQM terhadap kinerja operasional. Fokus pada pelanggan dan perbaikan proses dalam OpEx memastikan bahwa efisiensi tidak hanya dicapai sekali, tetapi secara konsisten, yang pada gilirannya meningkatkan performa jangka panjang. Sementara itu, kelincuhan organisasi (OA) memungkinkan perusahaan tetap unggul meskipun lingkungan eksternal berubah secara dinamis (Ghildyal dan Chang, 2017; Carvalho *et al.*, 2020; Radhi dan Hariningsih, 2021). Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, disusun hipotesis berikut:

H₄: *Operational excellence (OpEx) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional.*

H₅: *Organizational agility (OA) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional.*

H₆: *Operational excellence (OpEx) memediasi secara parsial atau penuh pengaruh total quality management (TQM) terhadap kinerja operasional.*

H₇: *Organizational agility (OA) memediasi secara parsial atau penuh pengaruh total quality management (TQM) terhadap kinerja operasional.*



Gambar 1. Model Penelitian

Model ini melibatkan dua variabel perantara (mediasi), yaitu *operational excellence* (OpEx) dan *organizational agility*. Model berhipotesis bahwa TQM memiliki pengaruh langsung yang positif pada kinerja operasional (H1). Selain itu, TQM juga diperkirakan memengaruhi kinerja operasional secara tidak langsung; TQM menjadi fondasi yang kuat untuk meningkatkan OpEx (H2) dan *agility* (H3). Selanjutnya, OpEx (H4) dan *agility* (H5) bertindak sebagai mekanisme yang menerjemahkan manfaat TQM menjadi peningkatan kinerja operasional, sehingga OpEx (H6) dan *agility* (H7) memediasi hubungan antara TQM dan kinerja operasional.

METODE

Penelitian ini merupakan studi hubungan kausal yang bertujuan menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel melalui uji hipotesis. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Data primer dikumpulkan secara daring melalui platform *Google Form* untuk menjangkau responden di seluruh wilayah Indonesia tanpa batasan geografis.

Seluruh variabel diukur menggunakan instrumen kuesioner yang diadaptasi dari penelitian terdahulu. Skala yang digunakan adalah skala *likert* enam poin (1 = Sangat Tidak Setuju; 6 = Sangat Setuju). Penggunaan enam poin ini merujuk pada Taherdoost (2019) yang bertujuan untuk menghindari bias pada jawaban netral dan memaksa responden memberikan kecenderungan tanggapan yang jelas.

Teknik Sampling dan Ukuran Sampel

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling* untuk memastikan responden memiliki informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria responden meliputi: (1) Instruktur, manajer, atau staf operasional di Dojang resmi di bawah Pengurus Pusat Hapkido

Indonesia (PPHI); (2) memahami proses manajerial; serta (3) berasal dari Dojang yang memiliki minimal lima anggota staf atau instruktur.

Ukuran sampel ditentukan berdasarkan aturan (Ringle dan Sarstedt, 2015; Joseph F Hair Jr *et al.*, 2021; Joseph F. Hair Jr *et al.*, 2021), yaitu minimal 10 kali jumlah indikator pada variabel laten yang paling banyak. Dengan total 18 item (14 indikator pertanyaan dan 4 variabel laten), perhitungan kebutuhan sampel adalah:

$$5a \leq x \leq 10a \approx 5 \times 18 \leq x \leq 10 \times 18 \\ \approx 90 \leq x \leq 180$$

Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian ini menetapkan target minimal 90 responden dan maksimal 180 responden untuk menjaga akurasi estimasi model.

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 171 responden yang berasal dari berbagai organisasi pelatihan Hapkido di Indonesia. Responden terdiri dari pelatih, manajer, staf operasional, dan anggota yang terlibat dalam pengelolaan kualitas pelatihan. Karakteristik responden dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		N	%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	119	69.59
	Perempuan	52	30.41
Usia	18-25 tahun	66	38.60
	26-35 tahun	70	40.94
	36-45 tahun	19	11.11
	>45 tahun	16	9.36
Jabatan	Pelatih	6	3.51
	Manajer	0	0
	Staf	1	0.58
	Anggota	164	95.91

Sumber: Olah Data (2025)

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Seluruh variabel laten dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari literatur manajemen kualitas internasional guna menjamin validitas konten. Instrumen menggunakan skala Likert enam poin untuk menangkap persepsi responden secara presisi. Ringkasan variabel, definisi, serta indikator pengukuran disajikan dalam tabel 3:

Tabel 3. Definisi Operasional dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Pengukuran	Sumber
<i>Total Quality Management</i>	Pendekatan holistik untuk meningkatkan	TQM1: Keterlibatan aktif pelatih TQM2: Evaluasi proses konsisten	(Deming, 1986;

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Pengukuran	Sumber
Kinerja Operasional	kualitas melalui keterlibatan seluruh elemen organisasi.	TQM3: Standar pengendalian kualitas TQM4: Pemanfaatan umpan balik	Oakland, Oakland dan Turner, 2020)
	Tingkat efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan operasional harian organisasi.	KO1: Efisiensi proses pelatihan KO2: Produktivitas pelatih KO3: Pencapaian target operasional	(Daft, 2010; Oakland, Oakland dan Turner, 2020)
<i>Operational Excellence</i>	Keunggulan operasional melalui budaya perbaikan berkelanjutan dan efisiensi sistem.	OPX1: Standarisasi proses OPX2: Prinsip perbaikan berkelanjutan OPX3: Efektivitas teknologi OPX4: Keterlibatan dalam keputusan	(Kovilage, 2026; Shingo Institute, 2026)
<i>Organizational Agility</i>	Kemampuan organisasi merespons perubahan lingkungan secara cepat dan efisien.	OA1: Penyesuaian program OA2: Fleksibilitas metode/jadwal OA3: Kecepatan adopsi inovasi	(Zhang dan Sharifi, 2000)

Sumber: Olah Data (2025)

Sebelum pengumpulan data utama, penelitian ini diawali dengan pelaksanaan uji coba (*pilot test*) terhadap 40 responden untuk memverifikasi kelayakan instrumen penelitian. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan memiliki nilai r -hitung $>$ r -tabel (0,312), sedangkan uji reliabilitas menunjukkan nilai *cronbach's alpha* $>$ 0,60 untuk seluruh variabel. Temuan ini mengonfirmasi bahwa instrumen penelitian memiliki validitas dan konsistensi internal yang baik, sehingga layak digunakan pada tahap pengumpulan data skala luas.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap utama: analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS 4. Metode PLS-SEM dipilih karena kemampuannya dalam menangani hubungan kompleks antarvariabel laten dan data yang tidak mengharuskan asumsi distribusi normal (Joseph F Hair Jr *et al.*, 2021; Joseph F. Hair Jr *et al.*, 2021). Analisis deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran profil responden dan kecenderungan jawaban terhadap variabel *total quality management* (TQM), kinerja operasional, *operational excellence* (OpEx), dan *organizational agility* (OA). Statistik yang digunakan meliputi frekuensi, persentase, rata-rata (*mean*), dan standar deviasi.

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen sebelum pengujian hipotesis dilakukan. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (CR) dengan nilai $\geq 0,60$ (Nunnally, 1975, 1978; Joseph F Hair Jr *et al.*, 2021; Joseph F. Hair Jr *et al.*, 2021). Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *factor loading* $\geq 0,50$ (lebih ideal $> 0,70$) serta nilai *average variance extracted* (AVE) $> 0,50$ (Joseph F. Hair Jr *et al.*, 2021). Sementara itu, validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria *forneel-larcker*, yaitu akar kuadrat AVE harus lebih besar daripada korelasi antar-konstruk, serta rasio *heterotrait-monotrait* (HTMT) $< 0,85$ (Henseler, Ringle dan Sarstedt, 2015). Analisis model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menguji kekuatan hubungan antar-konstruk melalui parameter pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Parameter Keberhasilan Kriteria

Kriteria	Parameter Keberhasilan	Sumber
Kolinearitas	<i>Variance Inflation Factor</i> (VIF) ≤ 5	(Joseph F Hair Jr <i>et al.</i> , 2021; Joseph F. Hair Jr <i>et al.</i> , 2021)
Koefisien determinasi (<i>Coefficient determination</i> / R^2)	Nilai R^2 : 0.67 (Kuat); 0.33 (Moderat); 0.19 (Lemah)	(Chin, 1998)
<i>Goodness of Fit</i>	Nilai $Q^2 \geq 0$ melalui prosedur <i>PLS-Predict</i>	(Joseph F. Hair Jr <i>et al.</i> , 2021)
Koefisien Jalur (<i>Path Coefficient</i>)	Arah hubungan (-1 hingga +1)	(Joseph F Hair Jr <i>et al.</i> , 2021; Joseph F. Hair Jr <i>et al.</i> , 2021)

Sumber: Olah Data (2025)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung (mediasi) antarvariabel. Tingkat signifikansi statistik ditentukan melalui prosedur *bootstrapping*. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$, sedangkan hipotesis dinyatakan ditolak apabila nilai *t-statistic* $< 1,96$ dan *p-value* $> 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap awal analisis PLS-SEM dilakukan dengan mengevaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (CR) $\geq 0,60$ yang mengindikasikan konsistensi internal yang baik. Validitas konvergen juga terpenuhi, ditunjukkan oleh nilai *average variance extracted* (AVE) $> 0,50$ serta nilai *outer loading* $> 0,50$ pada seluruh indikator.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	CR	AVE	Status
<i>Total Quality Management</i>	0.670	0.799	0.591	Reliabel dan Valid
<i>Operational Excellence</i>	0.773	0.855	0.598	Reliabel dan Valid

Variabel	Cronbach's Alpha	CR	AVE	Status
<i>Organizational Agility</i>	0.766	0.865	0.681	Reliabel dan Valid
Kinerja Operasional	0.629	0.803	0.577	Reliabel dan Valid

Sumber: Olah Data (2025)

Selain itu, hasil uji validitas diskriminan menggunakan rasio *beterotrait-monotrait* (HTMT) menunjukkan seluruh nilai berada di bawah 0,85 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk berbeda secara empiris dan tidak terjadi tumpang tindih antarvariabel laten. Evaluasi model struktural diawali dengan pengujian multikolinearitas. Hasil uji menunjukkan seluruh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 5, yang menandakan tidak adanya masalah multikolinearitas antarvariabel prediktor. Kekuatan prediksi model kemudian dianalisis melalui nilai koefisien determinasi (R^2) dan relevansi prediktif (Q^2), sebagaimana ditunjukkan pada tabel 5 dibawah:

Tabel 5. Nilai R^2 dan Q^2

Konstruk Endogen	R^2	Q^2	Keterangan
<i>Operational Excellence</i> (OPX)	0.302	0.855	Moderat
<i>Organizational Agility</i> (OA)	0.766	0.865	Lemah
Kinerja Operasional (KO)	0.629	0.803	Moderat

Sumber: Olah Data (2025)

Nilai R^2 pada kinerja operasional sebesar 0.328 mengindikasikan bahwa 32.8% variabilitas kinerja dapat dijelaskan oleh model ini, sementara nilai Q^2 yang semuanya positif menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi). Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel 6:

Tabel 6. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur Hubungan	Koef. (β)	t-Statistik	<i>p-Value</i>	Hasil
H1	TQM \rightarrow KO	0.378	3.350	0.001	Diterima
H2	TQM \rightarrow OPX	0.549	8.667	0.000	Diterima
H3	TQM \rightarrow OA	0.370	5.092	0.000	Diterima
H4	OPX \rightarrow KO	0.215	1.850	0.064	Ditolak
H5	OA \rightarrow KO	0.086	0.966	0.334	Ditolak

Sumber: Olah Data (2025)

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa peran mediasi tidak signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Jalur H6 (TQM \rightarrow OpEx \rightarrow KO) memiliki *p-value* sebesar 0,054 sedangkan jalur H7 (TQM \rightarrow OA \rightarrow KO) memiliki *p-value* sebesar 0,378. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa baik *operational excellence* maupun *organizational agility* tidak terbukti memediasi hubungan antara *total quality management* dan kinerja operasional dalam model penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *total quality management* (TQM) memiliki pengaruh langsung yang paling dominan dan signifikan terhadap kinerja operasional di organisasi pelatihan Hapkido. Temuan ini mendukung (Deming, 1986; Oakland, Oakland dan Turner, 2020) yang menyatakan bahwa kualitas adalah penggerak utama efisiensi. Dalam konteks Hapkido, penerapan prinsip TQM seperti fokus pada peserta didik dan keterlibatan

instruktur secara langsung berdampak pada kualitas pelatihan dan kelancaran operasional tanpa memerlukan perantara. Hal ini sejalan dengan pendapat Yamit (2010) bahwa manajemen kualitas yang terintegrasi pada sektor jasa akan menciptakan nilai guna yang instan bagi pelanggan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa TQM merupakan faktor penting dalam membentuk kapabilitas *operational excellence* (OpEx) dan *organizational agility* (OA). Temuan bahwa H2 dan H3 diterima menunjukkan bahwa penerapan manajemen kualitas yang baik memungkinkan Dojang Hapkido mencapai standarisasi proses yang efektif (OpEx) sekaligus meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan (OA). Hasil ini sejalan dengan penelitian Munizu (2011) yang menemukan bahwa implementasi praktik TQM—meliputi *leadership, strategic planning, customer focus, information and analysis, people management*, serta *process management*—berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality performance* perusahaan. Dengan demikian, penerapan TQM tidak hanya meningkatkan kualitas kinerja organisasi, tetapi juga mendorong terciptanya efisiensi operasional dan kemampuan adaptif organisasi secara berkelanjutan.

Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis H4, H5, H6, dan H7 ditolak, yang mengindikasikan bahwa *operational excellence* dan *organizational agility* tidak mampu memediasi pengaruh *total quality management* terhadap kinerja operasional. Meskipun TQM terbukti mampu membentuk OpEx dan OA, kedua variabel tersebut tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja operasional di sektor pelatihan Hapkido.

Fenomena ini dapat dijelaskan oleh beberapa faktor, yaitu (1) karakteristik sektor jasa beladiri yang lebih menekankan interaksi langsung antara instruktur dan peserta sebagai penentu utama kinerja operasional, (2) skala organisasi dojang yang umumnya kecil hingga menengah sehingga penerapan struktur manajemen formal atau upaya peningkatan kelincahan organisasi belum menghasilkan dampak operasional yang nyata, serta (3) stabilitas kurikulum beladiri tradisional yang relatif tinggi sehingga *organizational agility* bukan menjadi faktor kunci dalam mendorong kinerja operasional.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah yang berlaku, namun tetap memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penggunaan teknik pengambilan sampel secara *purposive* berpotensi menimbulkan bias persepsi, karena responden yang terlibat hanya mereka yang menyatakan memahami konsep *total quality management* (TQM).

Kedua, penelitian ini sepenuhnya mengandalkan penilaian diri (*self-assessment*) responden, sehingga belum memasukkan indikator kinerja operasional yang bersifat objektif, seperti waktu siklus proses, tingkat retensi peserta, atau tingkat kelulusan ujian sabuk. Ketiga, tidak diterimanya hipotesis mediasi mengindikasikan perlunya eksplorasi variabel perantara lain di masa mendatang, seperti komitmen kepemimpinan atau manajemen pengetahuan, yang berpotensi lebih efektif dalam menjembatani hubungan antara TQM dan kinerja operasional.

IMPLIKASI MANAJERIAL

TQM perlu menjadi fokus utama karena terbukti paling berpengaruh terhadap kinerja operasional, melalui perbaikan berkelanjutan, peningkatan kualitas layanan, dan pemberdayaan instruktur. Sementara itu, strategi OpEx dan OA perlu ditinjau ulang serta

diintegrasikan ke dalam budaya TQM karena dampaknya belum signifikan dan cenderung bersifat jangka panjang. Selain itu, sistem pengukuran kinerja perlu disempurnakan dengan indikator yang lebih objektif agar evaluasi kinerja menjadi lebih akurat dan komprehensif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional sektor pelatihan Hapkido. Namun, meskipun TQM meningkatkan *Operational Excellence* dan *Organizational Agility*, kedua variabel tersebut tidak memediasi maupun memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Dengan demikian, peningkatan kinerja operasional lebih didominasi oleh pengaruh langsung penerapan TQM dibandingkan melalui OPX dan OA.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ababneh, M.M. (2014) "Classifying Jordanian Hotels Based on their TQM Implementations," *Dirasat, Administrative Sciences*, 2(41), hal. 482–496. Tersedia pada: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3633079.
- Al-Dhaafri, H.S. dan Alosani, M.S. (2020) "Impact of total quality management, organisational excellence and entrepreneurial orientation on organisational performance: empirical evidence from the public sector in UAE," *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), hal. 2497–2519. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2020-0082>.
- Bagaskara, T.Y. (2019) *Pengaruh Inovasi Produk, Desain Produk, dan Kualitas Produk terhadap Keunggulan Bersaing pada Produk Woodenway*. Universitas Islam Indonesia. Tersedia pada: <https://dspace.uii.ac.id/handle/123456789/20648>.
- Carvalho, A.M. *et al.* (2020) "The influence of operational excellence on the culture and agility of organizations: evidence from industry," *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(7), hal. 1520–1549. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2020-0248>.
- Carvalho, A.M. *et al.* (2023) "Operational excellence, organizational culture, and agility: bridging the gap between quality and adaptability," *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(11–12), hal. 1598–1628. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2191844>.
- Chin, W.W. (1998) "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling," in *Modern Methods for Business Research*. 1 ed. New York: Psychology Press, hal. 42.
- Conforto, Edivandro C *et al.* (2014) "Can Agile Project Management be Adopted by Industries Other than Software Development?," *Project Management Journal*, 45(3), hal. 21–34. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1002/pmj.21410>.
- Daft, R.L. (2010) *Organization Theory and Design*. 10 ed. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Deming, W.E. (1986) *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.

- Ghildyal, A. dan Chang, E. (2017) "IT Governance, IT/Business Alignment and Organization Performance for Public Sectors," *Journal of Economics, Business and Management*, 5(6), hal. 255–260. Tersedia pada: <https://doi.org/10.18178/joebm.2017.5.6.522>.
- Hair Jr, Joseph F. *et al.* (2021) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 3 ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. Tersedia pada: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book270548>.
- Hair Jr, Joseph F *et al.* (2021) *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. 1 ed. Springer Cham.
- Henseler, J., Ringle, C.M. dan Sarstedt, M. (2015) "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), hal. 115–135. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Kovilage, M.P. (2026) "A multi-dimensional scale for evaluating organizational excellence, rooted in the principles of the Shingo Model," *International Journal of Lean Six Sigma*, hal. 1–31. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-02-2025-0020>.
- Munizu, M. (2011) "PENGARUH PENERAPAN PRAKTIK TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA KUALITAS (Studi Persepsi Karyawan Pada PT. Sermani Steel Makassar)," *Iqtisboduna*, 7(1), hal. 1–16. Tersedia pada: <https://doi.org/10.18860/iq.v0i0.1749>.
- Nunnally, J.C. (1975) "Psychometric Theory— 25 Years Ago and Now¹," *Educational Researcher*, 4(10), hal. 7–21. Tersedia pada: <https://doi.org/10.3102/0013189X004010007>.
- Nunnally, J.C. (1978) *Psychometric Theory*. 2 ed. New York: McGraw-Hill.
- Oakland, J., Oakland, R. dan Turner, M.A. (2020) *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. 5 ed. London: Routledge. Tersedia pada: <https://doi.org/10.4324/9781315561974>.
- Prawirosentono, S. (2004) *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21: Studi Kasus dan Analisis, Kiat Membangun Bisnis Kompetitif Bernuansa Market Leader*. 1 ed. Jakarta: Bumi Aksara.
- Radhi, F. dan Hariningsih, E. (2021) "The Impact of Supply Chain Management Integration on Operational Performance," *Wahana: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 24(1), hal. 116–132. Tersedia pada: <http://jurnalwahana.aaykpn.ac.id/index.php/wahana/article/view/328>.
- Ringle, C.M. dan Sarstedt, M. (2015) *Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) Using SmartPLS 3*. Tersedia pada: <https://narti.org.uk/wp-content/uploads/sites/52/2020/06/NARTI-SMART-PLS.docx>.
- Saha, N., Gregar, A. dan Sáha, P. (2017) "Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?," *International Journal of Organizational*

- Leadership*, 6(3), hal. 323–334. Tersedia pada: <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60454>.
- Salah, S., Rahim, A. dan Carretero, J.A. (2010) “The integration of Six Sigma and lean management,” *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(3), hal. 249–274. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/20401461011075035>.
- Shingo Institute (2026) *Shingo Model, Shingo Institute*. Tersedia pada: <https://shingo.org/shingo-model/> (Diakses: 24 Mei 2026).
- Sila, I. dan Ebrahimpour, M. (2003) “Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries,” *International Journal of Production Research*, 41(2), hal. 235–268. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/0020754021000022212>.
- Sitio, V.S.S. (2018) “Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelita Air Service,” *Journal of Management and Business Review*, 15(2), hal. 196–218. Tersedia pada: <https://doi.org/10.34149/jmbr.v15i2.128>.
- Slamet, M. (1999) *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: IPB Bogor.
- Taherdoost, H. (2019) “What Is the Best Response Scale for Survey and Questionnaire Design; Review of Different Lengths of Rating Scale / Attitude Scale / Likert Scale,” *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 8(1), hal. 1–10. Tersedia pada: <https://hal.science/hal-02557308/>.
- Tjiptono, F. dan Diana, A. (2003) *Total Quality Management*. Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yamit, Z. (2010) *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. 1 ed. Yogyakarta: Ekonisia.
- Zhang, Z. dan Sharifi, H. (2000) “A methodology for achieving agility in manufacturing organisations,” *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), hal. 496–513. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>.