BAB V

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance* yang di mediasi oleh *Knowledge Management*. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan aplikasi *Smart Partial Least Square* (PLS) versi 3.2.8. Pada pembahasan di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

a. *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap *Organizational Perfomance* dilihat dari hasil olah data yang sudah dilakukan oleh peneliti. Variabel mediasi dibutuhkan untuk bisa memberikan dorongan bahwa TQM dapat berpengaruh terhadap *Organizational Performance.*

b. *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Management.* Hal ini menunjukkan bahwa TQM memiliki pengaruh yang kuat berkaitan dengan kualitas dari Besmindo Group dengan adanya *Knowledge Management* yang baik.

c. *Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance* yang ditunjukkan oleh hasil olah data pada penelitian diatas. Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Performance* akan baik ketika seluruh karyawan dalam Besmindo Group dapat menerapkan ilmu pengetahuan dengan maksimal dalam pekerjaannya.

d. *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance* yang dimediasi oleh *Knowledge Management*. Hal ini ditunjukkan dari hasil pengolahan data *bootstraping*. Kualitas dari manajemen Besmindo Group akan mencapai performa yang baik ketika menerapkan salah satunya ilmu pengetahuan yang dimiliki dengan maskimal.

5.2 Saran

a. Saran untuk perusahaan Besmindo Group

Berdasarkan hasil penelitian tersebut terlihat hasil belum maksimal dari segi TQM dan *Knowledge Management* yang dapat menghambat kinerja dari perusahaan. Peneliti memberikan saran dari beberapa variabel yang telah dihitung dan mendapatkan hasil yang belum maksimal agar dapat dijadikan pertimbangan oleh pihak Besmindo Group, saran yang diberikan adalah memberikan pelatihan kepada karyawan untuk dapat memecahkan masalah yang ada, memberikan dorongan kepada karyawan untuk bisa memberikan pelayanan yang lebih baik bagi konsumen ataupun terhadap perusahaan dan lebih sering untuk melakukan *sharing* pengalaman atau masalah dalam pekerjaan kepada anggota perusahaan agar mendapat solusi yang tepat.

b. Saran untuk peneliti selanjutnya

Penelitian ini menggunakan alat analisis Smart PLS yang hasil analisisnya akan mengalami sedikit perubahan setiap kali melakukan perhitungan, sehingga penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan alat analisis yang lain agar perhitungan penelitian dapat lebih reliabel. Dan dapat menggunakan variabel mediasi yang berbeda agar hasil penelitian menghasilkan hasil penelitian yang berbeda dilihat dari hubungan antara variabel TQM dan OP.

DAFTAR PUSTAKA

Alhudri, H. (2015). Pengaruh penerapan Total Quality Management Terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN.

Ambarriani, A. S., & Wahyuni, M. I. (2003). Penerapan Manajemen Kualitas pada Hotel Non-Bintang di Yogyakarta. *MODUS Vol. 31 (1): 61-71*, 61-71.

Badar, E. (2017). Pengaruh TRUST Terhadap Berbagi Pengetahuan Melalui Mediasi Komitmen Organisasi pada Dosen Perguruan Tinggi. *Jurnal Indigenous*, 3.

Del, A.-A. (2015). Sustainability Reporting in Higher Education Interconnecting the Reporting Process and Organisational Change Management for Sustainability. 8881 - 8903.

Demirbag, T. (2016). analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 829 - 847.

Garson, D. (2003). Path Analysis.

Ghozali, I. (2011). Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square. *Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang*.

Ghozali, I. (2014). Structural Equation Modeling,. *Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 4*.

Hair, J. (2014). A Premier on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition. *California. USA: Sage Publications, Inc.*

Hung. (2011). Knowledge as a Facilitator for Enhancing Innovation Performance Through Total Quality Management. *Total Quality Management*, 425 - 438.

Hussein, A. (2015). Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan SmartPLS 3.0. *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*.

Karim, I. (2016). Uji Persepsi Menggunakan Skala Likert Terhadap Hasil Sintesa Rekam Gerak Berafeksi.

Kusuma, F. (2013). Analisa Pengaruh Knowledge Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. 2.

Lukito, O. (2020). Analisa Pengaruh Proses Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Kerinci. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*.

Nahrisah, E. (2019). Dimensi Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Kohesi*.

Nisa, R. (2016). Pengaruh Manajemen talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan. 3.

Ofela, H. (2016). Pengaruh Harga, Kualias produk dan Kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen Kebab Kingabi. 2.

Prihatmadji, W. (2019). Peningkatan dan Perbaikan dari temuan Audit External ISO 9001 di LP31 College. *Majalah ilmiah Bijak*.

Puryantini, N. (2017). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi di Organisasi Penelitian Pemerintah. *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia*.

Rakhmawati, A. (2017). Penerapan Manajemen Pengetahuan Kedalam Organisasi. *Strategi Pengelolaan Manajemen Perusahaan*, 3.

Saleh, H. (2015). The Mediating role of Total Quality Management between the entrepreneurial orientation and the organizational performance. *The TQM Journal*.

Saleh, H. (2020). Impact of Total Quality Management, Organisational excellence and Entrepreneurial orientation on organisational performance.

Sarosa, S. (2009). Sistem Informasi Akuntansi. *Grasindo*.

Soetjitro, P. (2010). Instrumen Total Quality Management sebagai pilihan alat pengendalian.

Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. 80.

Tareq, B. (2015). The Impact of TQM Practices and KM processes on Organisational Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

Tareq, M. (2016). The Impact of People, Process and Technology on Knowledge Management. *European Journal of Business and Management*.

Ulfah, F. (2013). Analisis Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Organisasi Pada UKM.

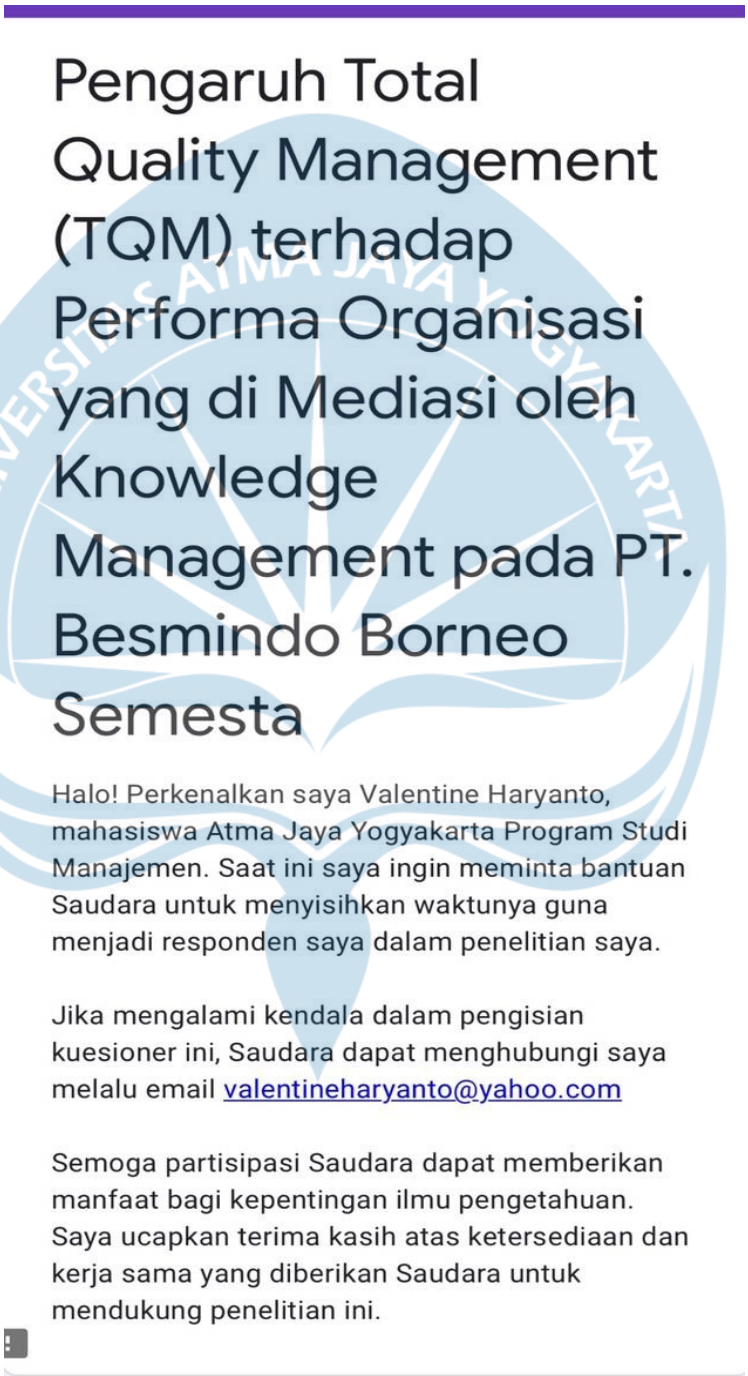
Ulus, A. (2001). Bauran Pemasaran Pengaruhnya Terhadap Keputusan Pembelian Mobil Daihatsu pada PT. Astra Internasional Manado.

Vedant, S. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives 5* , 199 - 217.

Wahyuni, A. (2003). Total Quality Management. *Penerapan Manajemen Kualitas Pada Hotel non Bintang di kota Yogyakarta*.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Daring



Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Performa Organisasi yang di Mediasi oleh Knowledge Management pada PT. Besmindo Borneo Semesta

Halo! Perkenalkan saya Valentine Haryanto, mahasiswa Atma Jaya Yogyakarta Program Studi Manajemen. Saat ini saya ingin meminta bantuan Saudara untuk menyisihkan waktunya guna menjadi responden saya dalam penelitian saya.

Jika mengalami kendala dalam pengisian kuesioner ini, Saudara dapat menghubungi saya melalu email valentineharyanto@yahoo.com

Semoga partisipasi Saudara dapat memberikan manfaat bagi kepentingan ilmu pengetahuan. Saya ucapkan terima kasih atas ketersediaan dan kerja sama yang diberikan Saudara untuk mendukung penelitian ini.

Bagian Tanpa Judul

Karakteristik Responden *

- ◯ Laki - laki
- ◯ Perempuan

Usia *

Jawaban Anda

Total Quality Management (TQM)

Manajemen puncak perusahaan mengevaluasi kualitas kinerja

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	◯	◯	◯	◯	◯	Sangat Setuju

Kepala departemen perusahaan berpartisipasi dalam proses peningkatan kualitas

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	◯	◯	◯	◯	◯	Sangat Setuju

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Manajemen puncak perusahaan memiliki spesifikasi tujuan untuk kinerja yang berkualitas

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Manajemen puncak perusahaan telah menetapkan proses penetapan tujuan yang komprehensif untuk kualitas

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Masalah kualitas ditinjau dalam organisasi rapat

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Manajemen puncak perusahaan mempertimbangkan kualitas perbaikan sebagai cara untuk meningkatkan keuntungan

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

UNIVERSITAS SATMA JAYA YOGYAKARTA

Perusahaan mengembangkan strategi dan operasional rencana yanag berfokus pada kepuasan pelanggan

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Perusahaan mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk fasilitas baru dan perbaikan proses yang sesuai dengan tujuan jangka panjangnya

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Kemampuan teknologi perusahaan (mis.komputerisasi, jaringan operasi, dll.) ditingkatkan untuk melayani pelanggan dan bersaing di pasar agar lebih efektif

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Perusahaan mengembangkan prosedur pengurangan waktu pengiriman layanan secara keseluruhan

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Perusahaan secara teratur melacak dan meningkatkan proses utama yang penting bagi perusahaan

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Perusahaan menggunakan data kualitas (biaya kualitas,tingkat penolakan, tingkat kesalahan, dll.) sebagai alat untuk mengelola

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Perusahaan menggunakan diagram, grafik, dan alat lainnya dan teknik statistik untuk memantau kualitas

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Perusahaan menggunakan keuntungan dari proyek untuk meningkatkan proyek selanjutnya

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Perusahaan mengajarkan pelajaran yang didapat dari kegagalan masa lalu kepada karyawannya

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Knowledge Management

Perusahaan memiliki cara dan prosedur untuk memperoleh pengetahuan tentang pelanggan

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Perusahaan memiliki cara dan prosedur untuk mengakuisisi pengetahuan tentang pesaing

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Perusahaan berinvestasi dalam pengetahuan sistem IT untuk memfasilitasi para pekerja

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Perusahaan menawarkan insentif untuk memberi semangat berbagi pengetahuan

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Perusahaan memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari kesalahan atau hal buruk pengalaman

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Perusahaan menggunakan pengetahuan dalam mengembangkan produk / layanan baru

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Perusahaan memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan untuk memecahkan masalah baru

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Perusahaan memfasilitasi komunikasi di antara anggota tim untuk menghasilkan ide-ide bagus tentang potensi perubahan dan solusi untuk masalah

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Kembali Berikutnya

Organizational Performance

Keuntungan perusahaan telah meningkat di tiga tahun terakhir

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Penjualan perusahaan telah meningkat di tiga tahun terakhir

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Pangsa/persentase penjualan pasar perusahaan terus meningkat dalam tiga tahun terakhir

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Kualitas layanan perusahaan secara keseluruhan telah meningkat dalam tiga tahun terakhir

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Keluhan pelanggan perusahaan telah menurun dalam tiga tahun terakhir

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○○○○○ Sangat Setuju

Kembali Kirim

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Lampiran 2 Data Responden dan Jawaban Kuesioner

Data Responden:

Karakteristik Responden	Usia
Laki - laki	26
Laki - laki	31
Perempuan	27
Laki - laki	29
Laki - laki	34
Perempuan	27
Laki - laki	33
Laki - laki	30
Laki - laki	31
Perempuan	35
Laki - laki	27
Perempuan	34
Laki - laki	36
Laki - laki	34
Laki - laki	35
Perempuan	31
Laki - laki	30
Laki - laki	34
Laki - laki	27
Perempuan	29
Perempuan	33
Laki - laki	27
Laki - laki	29
Laki - laki	34
Laki - laki	44
Laki - laki	43
Perempuan	27
Perempuan	28
Laki - laki	42
Laki - laki	41
Laki - laki	43
Laki - laki	39
Laki - laki	28

Perempuan	33
Laki - laki	36
Laki - laki	40
Laki - laki	40
Laki - laki	36
Laki - laki	31
Laki - laki	29
Laki - laki	36
Perempuan	34
Laki - laki	28
Laki - laki	31
Perempuan	27
Laki - laki	35
Perempuan	31
Laki - laki	29
Laki - laki	20
Laki - laki	28
Perempuan	32
Laki - laki	23
Laki - laki	26
Laki - laki	34
Perempuan	31
Laki - laki	25
Perempuan	28
Laki - laki	34
Laki - laki	32
Laki - laki	25
Laki - laki	33
Laki - laki	27
Perempuan	26
Perempuan	34
Laki - laki	30
Perempuan	34
Perempuan	27
Laki - laki	35
Perempuan	32
Laki - laki	27
Perempuan	34

Laki - laki	35
Laki - laki	33
Perempuan	33
Perempuan	27
Laki - laki	38
Laki - laki	37
Laki - laki	48
Perempuan	41
Laki - laki	44
Laki - laki	38
Laki - laki	38
Laki - laki	37
Laki - laki	38
Laki - laki	36
Laki - laki	36
Perempuan	39
Laki - laki	33
Laki - laki	41
Perempuan	34
Laki - laki	39
Perempuan	35
Laki - laki	39
Laki - laki	27
Perempuan	41
Laki - laki	40
Laki - laki	35
Laki - laki	31
Perempuan	37
Laki - laki	31
Perempuan	43
Perempuan	45
Laki - laki	43
Perempuan	45
Laki - laki	43
Laki - laki	46
Perempuan	44
Perempuan	46
Laki - laki	41

Laki - laki	46
Perempuan	27
Perempuan	42
Perempuan	29
Perempuan	30
Laki - laki	28
Laki - laki	28
Laki - laki	25
Laki - laki	27
Perempuan	32
Laki - laki	31
Laki - laki	28
Laki - laki	27
Laki - laki	30
Laki - laki	30
Perempuan	28
Laki - laki	29
Laki - laki	32
Laki - laki	32
Laki - laki	27
Laki - laki	29
Perempuan	28
Laki - laki	26
Laki - laki	35
Laki - laki	41
Laki - laki	39
Laki - laki	41
Laki - laki	38
Laki - laki	40
Laki - laki	38
Laki - laki	41
Laki - laki	39
Laki - laki	28
Laki - laki	30
Perempuan	28
Perempuan	33
Perempuan	31
Laki - laki	29

Laki - laki	27
Perempuan	27
Laki - laki	36
Laki - laki	37
Perempuan	42
Laki - laki	35
Perempuan	44
Perempuan	39
Laki - laki	31
Laki - laki	33
Perempuan	34
Laki - laki	42
Perempuan	35
Laki - laki	37
Laki - laki	34
Perempuan	37
Laki - laki	44
Laki - laki	39
Perempuan	33
Laki - laki	38
Laki - laki	40
Laki - laki	38
Laki - laki	22
Laki - laki	25
Perempuan	28
Laki - laki	24
Laki - laki	26
Perempuan	25
Laki - laki	26
Laki - laki	25
Perempuan	22
Laki - laki	27
Perempuan	38
Laki - laki	41
Laki - laki	37
Perempuan	42
Laki - laki	31
Perempuan	32

Laki - laki	32
Perempuan	35
Laki - laki	37
Laki - laki	36
Laki - laki	43
Laki - laki	30
Laki - laki	34
Perempuan	41
Perempuan	38
Laki - laki	34
Perempuan	38
Perempuan	28
Laki - laki	30
Laki - laki	31
Laki - laki	26
Laki - laki	37
Perempuan	27
Perempuan	26
Laki - laki	35
Perempuan	37

4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	3
3	3	4	2	3	2	3	4	3	4	3	2	4	2	2	2	4	4	3	3	4	4	2	3	2	3	3	4	3	3	3	1	2	2	3	3
5	5	3	3	5	2	3	3	3	2	3	4	5	3	1	2	3	3	3	4	2	3	2	4	2	3	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2
4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	2	3	5	3	3	3	4	4	4	2	4	2	3	3	1	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4
2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3
3	2	3	4	3	3	2	3	1	2	3	2	4	1	1	2	3	2	4	3	4	3	4	2	2	1	2	1	4	2	4	2	1	2	3	3
4	3	2	4	4	2	3	3	2	3	4	5	2	4	2	1	2	3	4	4	2	2	3	2	4	1	2	3	2	2	2	1	1	1	2	3
5	5	5	5	5	2	1	5	2	1	2	1	4	3	1	1	1	1	5	5	2	5	3	2	3	1	2	4	2	4	4	3	3	3	2	2
2	3	2	1	2	2	1	3	4	2	4	2	3	1	2	3	2	2	2	3	4	2	1	3	2	1	2	4	1	2	1	2	1	1	4	3
3	3	2	4	4	1	3	5	2	4	2	1	4	2	1	3	4	2	2	5	1	1	2	3	1	2	2	4	4	5	4	4	4	5	5	5
3	2	1	2	1	3	4	2	2	3	2	1	4	2	1	2	3	1	4	2	4	3	2	4	2	3	1	2	3	4	2	3	2	4	2	3
5	5	4	2	5	5	2	2	4	5	4	2	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4
4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	2	4	4	4
3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4
3	2	4	4	2	5	3	1	4	5	3	2	5	4	3	1	4	3	2	2	4	3	2	1	5	4	4	2	3	2	4	3	2	2	3	1
4	4	5	4	5	2	2	2	3	4	2	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	5	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3
2	2	2	4	1	3	1	2	3	5	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	3	4	3	1	1	1	2	2
3	4	2	2	1	2	2	2	2	2	4	3	1	2	5	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	5	4	4	3	2	3	3
2	2	4	3	2	2	3	3	2	4	5	2	3	3	2	3	4	2	2	4	3	2	4	2	1	2	4	2	5	3	4	4	3	3	3	4
4	3	3	3	1	2	3	1	3	4	3	4	3	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	1	2	3	2	3	3	2	2	1	1	1	2	1
5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	3	4	4
2	2	4	3	2	2	3	3	2	4	5	2	3	3	2	3	4	2	2	4	3	2	4	2	1	2	4	2	5	3	4	4	3	3	3	4
3	2	2	3	2	4	2	1	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	1	1	1	2	1
4	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1

3	2	3	4	1	3	2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	3	1	2	3	1	3	3	1	3	3	4	3	3	3	4	2	2	2	2	1
4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5
4	2	3	4	2	3	5	2	3	2	3	4	2	3	4	2	2	3	4	3	2	2	1	3	3	2	3	4	5	3	2	2	3	2	3	3
2	3	4	2	3	4	3	2	4	3	4	2	4	2	2	3	4	5	3	3	4	4	3	2	3	2	3	4	5	3	3	4	3	3	3	4
2	4	3	2	4	3	5	4	2	4	2	2	3	2	2	2	2	3	4	2	3	2	3	2	2	1	2	4	3	2	4	3	2	2	2	3
3	4	3	2	5	4	2	4	5	2	4	3	2	4	2	4	3	5	2	5	2	3	2	1	4	1	2	4	5	2	4	2	3	3	4	5
2	4	4	2	2	4	4	2	4	2	1	2	3	2	4	2	1	3	4	2	3	2	1	3	4	2	3	5	5	4	3	3	2	3	3	4
4	3	2	4	2	4	2	4	5	2	1	2	4	2	5	3	3	2	4	2	1	2	1	4	2	1	3	2	4	2	2	2	1	1	2	3
4	1	3	2	1	3	3	2	1	3	2	4	2	4	2	4	2	3	5	3	2	4	3	1	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	4
2	1	3	4	2	4	5	2	3	4	2	1	4	1	4	4	5	4	2	2	2	2	5	3	2	1	2	1	3	1	2	2	2	3	3	2
4	2	3	3	1	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	2	2	2	3	1
4	4	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	2
4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	2
3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2
4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	1	1	1	2	1
2	1	3	4	2	4	5	2	3	4	2	1	4	1	4	4	5	4	2	2	2	2	5	3	2	1	2	1	3	1	2	2	2	3	3	2
4	3	2	1	5	4	2	5	4	2	5	3	4	2	4	1	3	2	4	3	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4	2	2	4	3	2	5
2	2	4	2	4	3	2	1	5	3	2	1	2	3	2	4	2	2	5	4	3	2	5	4	3	2	4	1	2	5	4	2	1	4	3	5
4	2	4	2	1	2	4	3	5	3	4	5	2	4	2	5	5	2	3		2	2	2	4	3	4	2	4	3	1	4	1	3	4	2	4
1	3	2	4	3	5	3	4	2	4	5	2	4	2	4	2	4	3	2	4	3	2	1	3	4	2	4	3	2	3	4	2	3	4	4	3
2	3	4	2	1	4	3	2	4	5	2	3	4	2	4	1	2	4	2	4	3	2	4	3	2	1	2	4	2	5	4	2	4	3	2	3
2	4	3	4	2	1	4	5	2	4	3	2	4	1	2	5	4	5	3	4	3	4	2	3	4	2	1	2	4	2	2	2	3	4	2	4
2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	4	2	3	4	2	2	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	2	4	2	4	3	2	4
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
2	3	4	2	4	3	4	5	2	1	3	4	5	4	3	2	1	2	5	4	4	2	3	1	4	3	2	4	3	2	2	2	1	4	3	2

3	4	3	2	1	3	4	3	1	2	3	2	4	2	4	3	2	1	2	4	2	2	3	4	2	3	3	2	2	1	4	2	3	4	3	2
5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	2	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5
4	2	3	4	3	2	4	4	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	3	4	2	2	3	4	2	1	2	3	1	3	2	2	1	3	4	3
2	3	4	2	3	4	2	4	3	2	1	2	1	2	2	2	1	3	4	3	5	2	3	1	4	3	2	1	2	4	3	2	3	2	1	3
2	4	3	2	1	3	4	2	3	1	3	3	2	2	1	2	1	3	4	2	4	2	3	4	3	2	4	3	4	3	2	2	3	4	2	2
5	5	4	3	5	4	3	2	2	2	2	2	4	4	4	3	2	3	4	3	4	2	3	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	2	4	2	1	1	2	3	1	4	3	2	1	2	4	2	3	3	2	2	3	4	2	1	2	3	3	2	1	3	2	3	4
5	4	5	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	3	2	2	4	3	1	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	2	4	3	4
2	4	3	1	2	2	1	3	4	1	2	3	4	5	2	1	1	3	3	2	4	2	1	4	3	1	3	2	4	2	4	2	1	3	3	2
5	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4
1	2	4	2	1	2	3	1	3	1	2	1	2	1	2	2	1	4	3	2	1	3	2	1	2	3	4	2	1	2	3	1	3	2	4	2
2	3	1	2	3	1	2	4	3	1	2	4	3	2	1	2	4	1	1	2	3	4	3	2	1	4	3	2	3	3	2	2	4	3	3	2
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	3	3	4	3	2	4	4	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	1
2	1	4	3	3	2	1	4	3	2	1	2	4	3	2	3	2	4	3	2	2	1	2	4	2	1	2	1	3	4	2	1	2	4	2	4
1	2	4	2	3	4	2	3	4	2	5	5	4	3	4	5	2	1	2	3	1	4	2	3	4	1	2	4	2	4	5	1	3	4	2	3
4	1	2	5	4	3	2	3	4	2	4	2	2	1	4	3	2	3	5	2	1	2	1	3	2	4	2	4	5	2	3	1	2	4	5	3
4	3	2	2	3	4	2	1	2	4	3	2	3	4	2	2	4	3	1	1	2	2	4	2	3	1	2	3	2	1	4	2	1	3	4	2
4	3	4	2	1	2	4	2	1	3	2	2	1	1	2	1	4	3	2	1	2	1	2	4	3	1	2	4	3	1	2	2	1	4	3	2
3	2	4	1	2	4	2	4	1	2	4	3	2	3	4	1	2	4	5	2	3	1	2	4	3	1	3	4	2	4	2	2	3	1	4	3
3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	3	5	2	3	4	2	3	4	3	5	4	2	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	5
1	2	4	3	2	5	4	2	3	4	2	4	3	2	2	1	4	3	4	2	4	2	1	4	3	2	4	3	1	3	3	5	2	4	4	2
1	1	1	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	5	4	3	4	4	3	5	5	5	5	3	2
2	1	2	4	3	2	3	4	2	1	3	2	4	5	2	1	2	4	3	2	3	2	2	3	2	1	2	3	1	2	3	1	2	4	3	2
2	4	3	4	3	2	2	3	1	2	2	3	2	5	5	4	3	5	4	3	4	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	4	3	5	4	3
2	1	4	3	2	5	3	2	1	2	4	3	2	1	3	2	3	2	4	2	3	2	1	3	2	4	2	3	4	5	2	4	5	3	2	4

2	4	3	2	3	4	2	1	3	4	5	2	4	2	4	2	4	2	3	2	3	1	2	3	4	2	4	3	2	3	3	2	2	4	4	5
2	1	3	2	5	4	2	2	4	3	2	4	2	4	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	2	4	4	4	3	2	1	4	5	5	2	4
4	5	4	3	4	2	3	4	3	2	2	3	4	2	4	3	2	4	3	4	3	4	3	5	5	4	3	4	5	5	3	5	3	3	4	5
1	2	5	4	3	4	2	1	4	3	4	3	2	5	5	3	4	2	4	2	1	4	3	2	3	2	1	4	5	3	2	2	1	4	3	2
4	3	4	2	2	3	4	5	5	3	3	4	2	4	5	3	4	5	3	3	3	4	2	3	3	5	2	4	5	3	2	3	4	3	4	5
2	4	5	2	3	2	4	3	2	1	5	4	2	2	3	1	4	3	2	2	3	1	3	2	4	3	2	5	4	2	4	2	3	2	4	3
5	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	5	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	5	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	5	4
2	3	4	2	4	3	2	3	2	2	4	2	4	2	3	2	4	3	2	1	3	2	3	1	4	3	2	4	3	2	4	2	4	3	2	4
2	1	4	3	2	5	3	2	4	2	2	1	3	5	4	2	4	2	2	1	3	1	2	2	5	5	4	3	3	2	4	2	4	3	2	5
4	3	4	2	3	2	3	2	4	5	2	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4	2	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4
3	2	5	4	2	4	4	3	2	4	3	3	5	2	4	4	3	3	3	4	2	4	5	2	5	3	5	4	2	4	4	2	4	3	5	4
4	5	3	4	5	3	5	4	4	3	4	2	2	3	2	3	2	3	4	3	2	4	3	3	2	4	3	4	2	3	4	3	5	3	3	2
4	3	4	2	4	3	5	4	2	3	3	3	4	5	3	4	2	4	3	4	4	5	2	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	5	4	4
2	1	5	4	2	4	3	2	4	1	2	4	2	2	4	3	1	2	4	5	2	1	3	5	2	4	2	1	4	3	2	2	5	4	2	3
4	3	3	4	5	3	4	3	4	4	3	5	5	4	5	3	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4
4	3	2	4	4	2	2	4	5	2	3	4	2	1	5	4	2	4	2	4	3	2	3	4	2	2	1	2	3	4	2	4	2	4	2	3
2	1	4	3	5	4	2	3	2	4	2	1	5	4	4	2	4	2	1	2	4	5	4	3	3	5	4	1	2	3	2	1	2	4	3	3
2	4	3	2	5	4	3	2	4	1	2	5	4	2	1	2	4	1	2	4	2	2	2	4	3	2	1	2	4	4	2	2	4	3	2	4
4	3	5	4	5	3	2	3	4	5	4	3	4	3	4	5	3	4	4	5	5	4	4	3	3	5	5	3	4	4	3	5	5	5	3	3
4	2	3	2	1	4	4	2	4	3	4	2	5	2	3	4	3	1	2	5	4	2	5	4	3	2	1	2	3	4	2	1	2	5	4	3
2	1	3	4	2	5	2	1	2	4	2	4	2	3	2	1	2	5	4	2	4	1	3	4	2	1	5	4	1	2	4	1	3	2	5	3
2	1	5	3	2	1	2	4	2	1	5	5	2	1	2	4	3	2	1	3	2	1	4	5	3	2	1	4	3	2	4	1	5	2	2	4
5	4	5	4	3	3	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	3	3	4	4	2	2	2	3	2	4	4	3	3	4	2	5	4	3	3	3
1	2	5	4	3	2	4	2	1	1	2	1	4	2	4	1	3	1	2	1	3	1	2	4	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1	4	3
2	4	2	3	5	4	1	2	4	2	1	2	1	2	4	1	2	1	5	4	2	1	2	1	1	1	4	3	2	2	4	1	5	2	3	4

2	1	2	4	2	4	5	3	2	1	4	3	2	4	2	1	3	2	1	2	3	1	3	2	2	4	4	2	4	2	3	3	5	3	3	2
2	4	3	1	2	5	2	4	1	3	2	3	4	2	2	1	2	4	2	4	3	1	3	3	1	2	5	4	3	2	1	2	5	4	3	2
2	1	4	3	2	5	4	1	2	4	2	4	4	4	2	3	2	4	3	2	2	4	3	2	3	2	1	2	3	4	3	1	2	5	4	3
2	1	5	4	3	2	4	2	3	1	3	5	2	5	2	3	4	2	2	1	3	2	4	2	1	4	2	3	4	2	4	2	4	3	3	4
3	2	5	4	3	2	1	3	2	5	4	2	3	4	3	2	4	5	2	3	4	3	2	4	3	2	4	2	1	4	3	3	2	4	3	4
4	5	2	4	3	2	1	2	4	3	2	1	3	4	2	3	2	1	3	3	2	1	3	5	4	3	2	4	3	2	4	5	2	4	4	3
2	4	3	3	2	1	2	2	2	4	3	2	1	4	2	4	5	2	3	1	4	2	2	4	3	5	1	3	2	2	1	1	2	4	2	3
5	4	2	2	1	3	5	4	2	4	3	2	1	2	2	1	1	2	4	3	2	1	2	4	2	3	2	1	4	2	2	2	1	2	4	3
2	3	4	2	5	2	1	3	3	2	1	1	4	3	2	2	4	2	3	2	1	4	2	3	2	4	3	4	3	2	3	2	1	4	2	4
2	3	2	1	4	3	2	5	3	2	1	2	4	2	1	3	2	1	2	4	3	2	1	3	3	2	4	2	2	1	4	3	4	3	3	3
4	3	3	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	3	4	3	4	2	3	4	5	5	4	3	5	4	3	4	3	2	4	5	5	5	4	3
2	2	5	4	1	2	4	3	2	1	3	2	1	3	2	2	1	3	2	4	1	4	3	2	4	3	2	4	2	3	4	3	2	1	5	3
4	3	4	2	3	5	4	4	3	4	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	5	5	4	2	3	3	5	4
4	4	3	2	2	1	1	1	1	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	5	5	4	4	4
3	4	2	1	2	2	1	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2
3	4	3	2	4	3	2	4	4	3	4	2	3	4	3	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	3	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	5	5	1	1	5	5	4	5	4	5	3	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4
2	4	3	4	2	3	4	3	1	1	2	3	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	5	3	4	5	5
2	3	4	2	3	1	1	1	2	3	1	2	2	1	1	3	2	1	1	2	2	3	3	1	1	2	3	2	2	1	1	5	3	1	3	5
2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	1	2	3	2	3	4	1	2	1	2	1	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4
4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5
2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	1	1	2	2	3	2	3	5	5	5	5	5
3	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	1	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1	2	3	2	2	4	4	4	4	5
1	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1

4	2	3	1	1	2	3	2	2	1	1	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	2	1	1	2	3	3	2	2	1	1	3	2	3	3	2
2	1	2	3	2	1	2	2	3	1	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	4	3	4	2	2
2	4	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	3	1	2	2	1	4	2	1	1	2
4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	2	2	2	4	2
5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	2	2	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	1	1	2
1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	3	3	2	1	2	3	1	2	3	2	2	1	3	3	4	4	4	4	4
1	2	2	2	4	4	2	4	2	2	4	4	2	1	1	2	2	4	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4
4	3	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	2	2	3	1	1	2	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	1	1	2	2
3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3		2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1
5	4	4	5	4	4	4		3	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3
4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2
2	5	2	4	2	4	3	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	5	5	1	2	1	4	4	2	2	4	1	1	5	4	2	1	1
2	4	2	2	4	1	1	4	1	1	5	5	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	4	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2
1	2	2	1	1	5	5	4	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2		2	2	4	4	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2
1	5	2	1	1	4	3	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	4	4	5	2	5	2	2	5	2	1	5	1	1	2	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	2	5	1	5		2	1	1	2	1	5	5	2	1	1	3	1	1	3	2
2	1	1	3	2	1	4	5	5	4	4	2	2	1	1	2	1	2	1	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	2	1	1	2	2
5	2	1	1	5	5	1	1	5	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	5	5	2	1	5	5	4	4	5	5	4	4	2	5	1	2	2
4	5	2	3	5	2	4	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	5	4	1	1	1	1	1	2	5	2	1	3	4	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1

1	2	2	1	3	1	2	2	1	1	3	3	2	2	3	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2
2	2	5	4	1	2	4	3	2	1	3	2	1	3	2	2	1	3	2	4	1	4	3	2	4	3	2	4	2	3	4	3	2	1	5	3
2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
1	2	1	2	2	4	1	2	4	4	2	1	2	4	1	3	2	1	2	5	4	2	1	2	2	1	1	1	3	2	3	1	2	2	4	2
2	1	2	1	1	4	3	2	5	2	1	2	1	4	5	2	1	3	2	4	1	1	2	4	3	2	1	2	3	1	2	2	1	5	2	3
1	3	2	2	1	4	2	3	2	2	3	1	2	5	4	1	2	1	3	3	2	1	2	2	1	5	4	2	1	3	4	1	5	4	2	3
3	2	1	4	2	1	2	4	2	1	2	3	1	2	4	1	2	1	2	4	1	1	2	5	2	4	2	4	1	2	2	4	2	1	2	3
1	3	3	1	2	4	4	3	2	1	2	4	4	1	3	2	2	1	2	3	1	1	2	3	2	1	1	2	4	3	3	2	3	1	2	3
2	4	3	1	3	2	2	1	3	2	1	3	4	5	3	2	1	3	4	5	2	1	3	4	5	2	3	1	2	2	1	4	2	3	2	2
1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1
2	4	3	3	1	3	2	4	1	2	3	1	4	5	2	4	2	3	2	1	2	1	2	5	4	3	2	1	4	2	3	2	4	3	2	4
2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	5	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1
4	1	2	1	4	5	2	1	2	5	2	1	4	1	2	1	4	5	1	2	4	1	2	1	1	4	5	4	5	1	2	4	2	1	2	4
4	4	2	2	1	2	4	1	5	2	1	2	1	4	2	1	1	3	2	2	1	1	2	5	3	2	4	3	1	4	5	3	4	2	4	2
2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	4	3	2	2	5	4	2	4	2	1	1	2	1	1	2
1	5	4	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2
3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	3	3	5	5	1	1	5	1	1	3	5	5	1	1	5	1	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5	5	1	1	5	5	5	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1

1	1	1	1	3	1	1	4	1	1	1	3	1	1	1	3	4	1	3	5	1	5	1	5	4	1	1	5	1	1	1	4	5	1	1	1
1	1	1	3	4	1	1	4	1	1	3	4	3	5	1	1	1	1	5	1	5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	4	5	1	1	1
1	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	3	4	3	5	1	1	1	1	5	1	5	1	1	4	1	1	5	1	1	1	4	5	1	1	1
3	2	4	5	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	5	1	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	2	3					
4	1	2	5	4	2	4	3	2	1	5	2	4	3	2	1	4	2	5	1	2	5	2	4	1	5	4	2	4	3	2	5	1	3	2	4
1	2	5	4	1	2	4	5	2	5	4	2	3	4	2	1	2	5	4	3	2	4	3	2	4	2	1	4	3	4	3	1	3	5	4	2
3	4	3	2	1	4	5	2	4	2	4	2	3	5	2	1	2	5	4	3	4	2	1	4	3	5	2	4	1	5	2	4	2	3	2	3
4	3	2	4	2	3	2	4	2	3	4	2	4	3	1	4	5	4	2	3	4	3	2	4	3	1	3	4	5	2	3	2	3	5	2	3
4	3	1	2	4	5	2	3	1	4	2	1	5	2	3	1	4	5	2	1	3	4	2	3	5	1	2	4	2	4	5	2	4	1	2	3
3	2	5	4	3	2	1	4	5	2	4	2	3	1	5	4	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	1	4	3	2	2	3	4	2	3	2
5	4	2	4	2	3	3	2	2	4	2	1	5	2	2	4	3	2	2	3	2	4	3	2	3	2	4	5	2	3	2	5	4	2	3	2
4	3	2	4	2	1	4	2	4	4	3	1	1	2	5	4	2	3	2	5	4	3	2	1	4	2	3	4	2	3	4	3	2	4	3	2
2	1	3	5	4	1	3	2	4	2	3	4	2	5	4	3	2	4	3	2	3	2	1	3	4	5	4	2	3	4	2	2	4	5	2	2
2	4	3	1	2	5	4	2	3	4	5	2	1	2	1	3	2	2	1	4	3	1	3	4	2	3	1	4	5	2	4	2	4	3	2	4
4	3	2	1	3	4	5	2	4	3	2	1	2	3	4	3	2	2	3	1	3	2	2	4	1	2	4	3	2	1	4	2	1	3	4	2
4	2	1	2	5	4	2	3	4	1	3	5	2	1	4	5	2	3	1	4	2	2	4	5	2	3	1	3	3	2	4	2	4	3	1	3
4	5	2	3	1	4	3	2	4	2	3	2	3	5	4	2	2	4	3	3	1	5	3	2	1	2	4	5	2	4	3	1	3	4	5	3
2	3	4	5	2	3	4	2	1	2	5	3	4	2	3	1	2	4	5	2	3	4	1	3	2	5	4	2	1	4	3	4	2	3	4	5
3	4	1	3	5	4	2	1	2	3	2	1	4	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	2	1	2	5	4	3	2	4	3	2	3	3
5	4	2	1	4	5	2	4	3	2	2	1	4	5	2	1	3	2	1	3	2	4	3	2	1	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	3
3	4	5	2	3	4	1	4	5	2	3	2	4	5	1	2	3	4	3	1	4	2	4	3	2	3	4	5	2	4	3	3	2	4	5	2
5	2	5	2	4	1	3	5	1	1	4	5	1	2	4	1	2	3	2	4	2	1	2	1	2	2	1	5	2	2	1	2	2	2	2	2
1	1	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	2	4	2	1	1	1	3	1	1	3
1	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	5	4	5	5	4
1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	3	2	2	2	4	2	2	3	2	1	3	1	2

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	2	1	5	2	4	2	1	5	4	2	1	2	4	2	1	2	5	4	2	2	5	4	1	2	4	5	2	3	2	4	5	2	1	3
5	2	4	3	1	3	5	4	2	4	2	1	2	5	4	2	3	2	1	5	4	1	2	5	4	3	2	4	2	4	4	5	4	2	3	3

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Lampiran 3 Hasil Olah Data

Convergent Validity

	KM	OP	TQM	Keterangan
KM1	0.59			Valid
KM10	0.734			Valid
KM2	0.593			Valid
KM3	0.534			Valid
KM4	0.673			Valid
KM5	0.614			Valid
KM6	0.652			Valid
KM7	0.615			Valid
KM8	0.631			Valid
KM9	0.708			Valid
OP1		0.698		Valid
OP2		0.7		Valid
OP3		0.755		Valid
OP4		0.723		Valid
OP5		0.753		Valid
TQM1			0.616	Valid
TQM10			0.673	Valid
TQM11			0.621	Valid
TQM12			0.583	Valid
TQM13			0.627	Valid
TQM14			0.614	Valid
TQM15			0.614	Valid
TQM16			0.642	Valid
TQM17			0.607	Valid
TQM18			0.667	Valid

TQM19			0.617	Valid
TQM2			0.488	Tidak Valid
TQM20			0.588	Valid
TQM21			0.647	Valid
TQM3			0.584	Valid
TQM4			0.627	Valid
TQM5			0.603	Valid
TQM6			0.574	Valid
TQM7			0.576	Valid
TQM8			0.579	Valid
TQM9			0.659	Valid

Discriminant Validity

	KM	OP	TQM
KM1	**0.59**	0.246	0.461
KM10	**0.734**	0.435	0.554
KM2	**0.593**	0.323	0.468
KM3	**0.534**	0.312	0.433
KM4	**0.673**	0.304	0.583
KM5	**0.614**	0.301	0.476
KM6	**0.652**	0.349	0.522
KM7	**0.615**	0.329	0.491
KM8	**0.631**	0.427	0.583
KM9	**0.708**	0.435	0.561
OP1	0.362	**0.698**	0.392
OP2	0.41	**0.7**	0.355
OP3	0.371	**0.755**	0.449
OP4	0.418	**0.723**	0.426

OP5	0.438	**0.753**	0.36
TQM1	0.489	0.286	**0.616**
TQM10	0.549	0.309	**0.673**
TQM11	0.506	0.296	**0.621**
TQM12	0.441	0.309	**0.583**
TQM13	0.522	0.364	**0.627**
TQM14	0.519	0.332	**0.614**
TQM15	0.455	0.324	**0.614**
TQM16	0.507	0.34	**0.642**
TQM17	0.506	0.39	**0.607**
TQM18	0.532	0.392	**0.667**
TQM19	0.524	0.361	**0.617**
TQM2	0.367	0.249	**0.488**
TQM20	0.528	0.394	**0.588**
TQM21	0.584	0.339	**0.647**
TQM3	0.43	0.355	**0.584**
TQM4	0.461	0.294	**0.627**
TQM5	0.461	0.353	**0.603**
TQM6	0.463	0.306	**0.574**
TQM7	0.482	0.305	**0.576**
TQM8	0.45	0.338	**0.579**
TQM9	0.565	0.349	**0.659**

Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Kriteria	Keterangan
Total Quality Management	0,926	>0,6	Reliabel
Knowledge Management	0,871	>0,6	Reliabel
Organizational Performance	0,848	>0,6	Reliabel

***Average Variance Extracted* (AVE)**

Variabel	AVE	Kriteria	Keterangan
Total Quality Management	0,373	>0,5	Tidak Valid
Knowledge Management	0,406	>0,5	Tidak Valid
Organizational Performance	0,527	>0,5	Valid

Cronbach Alpha

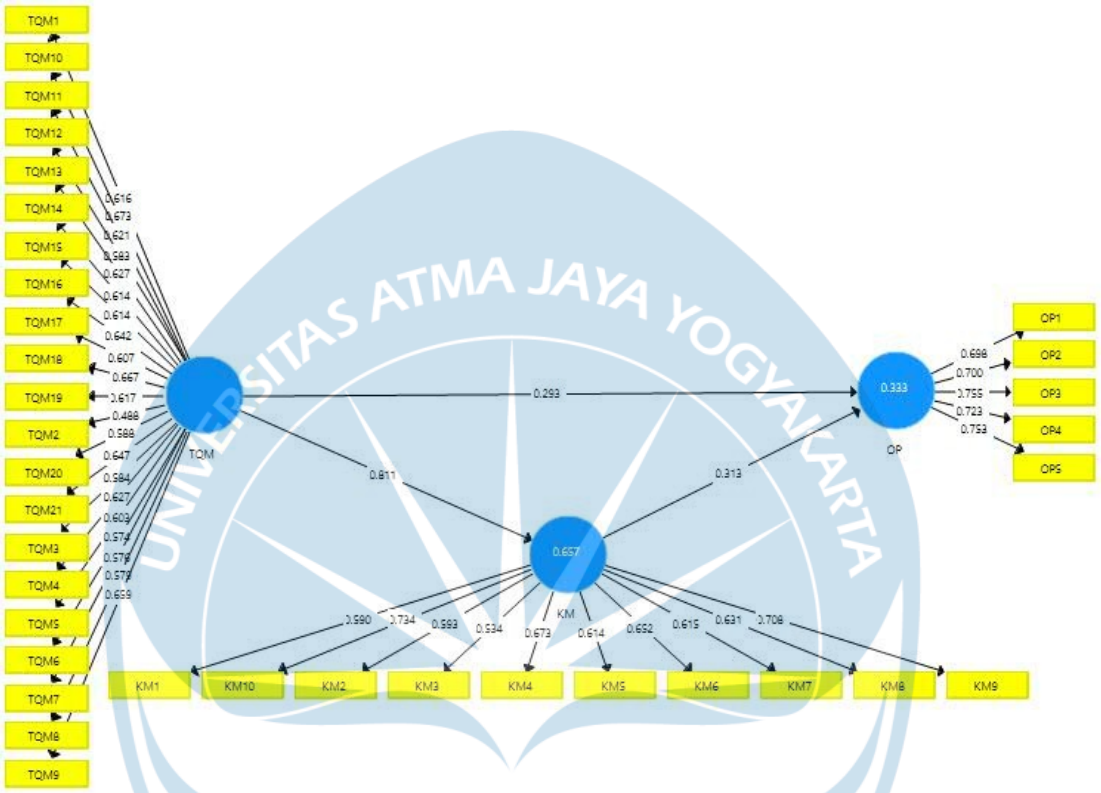
Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria	Keterangan
Total Quality Management	0,916	>0,7	Valid
Knowledge Management	0,836	>0,7	Valid

Organizational Performance	0,776	>0,7	Valid

R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Knowledge Management	0.657	0.655
Organizational Performance	0.333	0.326

Lampiran 4 PLS *Algorithm*



Lampiran 5 Daftar T-tabel

dk	α untuk Uji Satu Pihak (*one tail test*)					
	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
	α untuk Uji Dua Pihak (*two tail test*)					
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,695	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055
13	0,692	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,691	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,690	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947
16	0,689	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,688	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,688	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878
19	0,687	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
∞	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576

Lampiran 6 Foto Perusahaan

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA