

## **PENERAPAN FALSAFAH DEMING DI PERPUSTAKAAN**

**Anindya Gita P.**

*Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Indonesia*  
anindyagita@gmail.com

### ***Abstract***

*Today, the awareness of the importance of developing quality not only in business, but also penetrated in the field of non-profit as a library. Libraries in Indonesia are starting to realize the importance to promote the quality. Proven by the implementation of quality management systems in several libraries in Indonesia, for example, with ISO 9001: 2008 as well as the application of Total Quality Management from Japan. One influential figure in this field is W. Edwards Deming, an American statistician and management consultant. Deming had transformed Japan from the downturn as a result of the second world war into the advanced industrial countries. Deming's famous philosophy of quality that is 14 points the key to successful management. Although the philosophy of quality management is made in the fields of industry, but this theory can be applied also in the field of non-profit as a library. Deming theory concepts can help an organization's library to determine the appropriate steps in achieving quality services.*

**Keyword :** *Quality Management, Library Management, Management Figure*

### **Abstrak**

Saat ini kesadaran akan nilai penting mutu berkembang tidak hanya pada bidang bisnis tetapi juga merambah dalam bidang non profit seperti perpustakaan. Perpustakaan di Indonesia mulai menyadari pentingnya untuk mengedepankan mutu. Terbukti dengan adanya penerapan sistem manajemen mutu di beberapa perpustakaan di Indonesia, contohnya dengan ISO 9001:2008 maupun penerapan Total Quality Manajemen yang berasal dari Jepang. Salah satu tokoh yang berpengaruh dalam bidang ini yaitu W. Edwards Deming, seorang ahli statistik Amerika dan konsultan manajemen. Deming telah berhasil merubah kondisi Jepang yang terpuruk akibat dari perang dunia kedua menjadi negara industri yang maju. Falsafah mutu Deming yang terkenal yaitu 14 poin kunci sukses manajemen. Walaupun falsafah manajemen mutu ini dibuat dalam bidang industri, namun teori ini bisa diterapkan juga dalam bidang non profit seperti perpustakaan.

Konsep teori Deming dapat membantu suatu organisasi perpustakaan untuk menentukan langkah yang tepat dalam mencapai pelayanan yang bermutu.

**Kata Kunci:** *Manajemen Mutu, Manajemen Perpustakaan, Tokoh Manajemen*

### 1. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan zaman saat ini, terjadi perubahan cara pandang dalam manajemen suatu perusahaan. Jika dulu manajemen dijalankan dengan tujuan menghasilkan keuntungan sebesar-besarnya dengan modal sekecil-kecilnya tanpa memikirkan mutu produk maupun jasa, maka saat ini manajemen berorientasi pada kualitas/mutu. Mutu menjadi sangat penting karena pelanggan akan lebih memilih produk barang maupun jasa yang bermutu. Perusahaan yang tidak mengedepankan mutu produknya maka akan kalah bersaing dengan perusahaan yang mengedepankan mutu.

Begitu pentingnya mutu hingga ada beberapa penghargaan maupun standart mutu seperti ISO 9000, *The Citizen's Charter*, dan *Parent's Charter*. Sedangkan di Indonesia sendiri kita mengenal standar mutu seperti SNI (Standar Nasional Indonesia) yang dikeluarkan oleh BSN (Badan Standart Nasional) (Sallis, 2007). Kesadaran akan nilai

penting mutu ini berkembang tidak hanya pada bidang bisnis tetapi juga merambah dalam bidang non profit seperti perpustakaan.

Perpustakaan di Indonesia mulai menyadari pentingnya untuk mengedepankan mutu. Terbukti dengan adanya penerapan sistem manajemen mutu seperti ISO 9001:2008 di beberapa perpustakaan di Indonesia. Penerapan manajemen mutu di perpustakaan akan membuat aktifitas yang terjadi di perpustakaan lebih terkontrol. Apabila terjadi kesalahan bisa segera dilakukan perbaikan dan pada akhirnya tujuan yang ingin diraih oleh perpustakaan bisa tercapai.

Konsep *Total Quality Management* (TQM) mutu sendiri berawal dari konsep manajemen yang diusung oleh F. Taylor pada tahun 1920. Kemudian pada tahun 1931 Walter A. Shewart memperkenalkan metode statistik untuk mencapai mutu yang dinamakan *Statistical Process Control* (SPC). Metode Statistik Walter A. Shewart ini kemudian dilanjutkan dan dikembangkan oleh

W. Edwards Deming, seorang ahli statistik Amerika dan konsultan manajemen. Tahun 1950 Pasca perang dunia kedua W. Edwards Deming diundang oleh Jepang untuk memberikan kuliah manajemen mutu kepada para insinyur, ilmuwan dan eksekutif perusahaan Jepang. Setelah menerapkan konsep Deming dalam industrinya, revolusi mutu terjadi di Jepang (Deming, 2015). Industri Jepang bangkit dan semakin maju. Konsep-konsep Deming dikembangkan kembali oleh para ahli di Jepang yang kemudian dikenal dengan *Total Quality Management (TQM)*. Ahli manajemen lainnya yang juga berpengaruh dalam revolusi mutu di Jepang yaitu Philip B. Crosby dengan teorinya yang kontroversial yaitu kualitas tanpa cacat (*Zero Defect*).

Begitu pentingnya suatu mutu bagi perpustakaan dan besarnya pengaruh W. Edwards Deming maka saya kira penting untuk dilakukan pembahasan secara lebih mendetail mengenai sosok dan konsep teori Deming, untuk selanjutnya dapat menjadi landasan peningkatan mutu perpustakaan.

## **2. Biografi W. Edwards Deming**

W. Edwards Deming merupakan salah satu pioner dalam manajemen mutu hingga ia mendapat julukan

“*Great Quality Pioneers*”. Beliau lahir di Iowa USA pada tanggal 14 Oktober 1900 . Beliau memulai karir sebagai seorang ahli statistik di Western Electric. Dari Western Electric Deming pindah kerja ke Departemen Pertanian Amerika, disinilah ia mengenal Walter Shewhart yang merupakan seorang ahli statistik dari Bell Laboratories di New York. Sebelumnya, Shewart telah mengembangkan beberapa metode yang membawa proses-proses dalam industri dapat dikontrol dengan statistik. Metode ini merupakan serangkaian metode yang meminimalisir munculnya unsur tak terduga dari proses industri dengan menggunakan perhitungan statistik. Tujuannya yaitu untuk menghilangkan pemborosan dalam biaya dan waktu. Kontribusi Deming adalah mengembangkan dan meningkatkan metode statistik Shewart. Metode ini sekarang dikenal sebagai *Statistical Process Control (SPC)* (Sallis, 2007).

Pada tahun 1946 Deming menjadi professor dalam ilmu statistik di Graduate School of Business Administration di New York University. Selanjutnya pada tahun 1950 Deming diundang oleh *Japanese Union of Engineers and Scientist (JUSE)* untuk memberikan kuliah mengenai manajemen mutu kepada para ilmuwan, insinyur

dan akademisi Jepang, termasuk Ichiro Ishikawa president JUSE. Saat itu Jepang sedang berusaha untuk membangkitkan kembali industrinya yang porak-poranda pasca perang dunia kedua. Bahkan untuk meningkatkan antusiasme dalam meningkatkan mutu, Jepang membuat penghargaan yang disebut Deming Prize untuk ilmuwan yang mengembangkan teori statistik dan perusahaan yang menerapkan ilmu statistik dan manajemen mutu. Revolusi mutu pun terjadi di Jepang. Ilmu yang diajarkan oleh Deming dikembangkan oleh para pelaku industri di Jepang yang kemudian disebut dengan *Total Quality Management*.

Setelah selama 10 tahun melatih sekitar 20.000 pelaku industri Jepang dan bisa merubah wajah industri Jepang, Deming berharap bisa melakukan hal yang sama di Amerika. Akhirnya pada tahun 1980, Deming mulai menyebarkan pengaruhnya dalam industri Amerika melalui program televisi NBC yang berjudul “Jika Jepang Bisa, Mengapa Kita Tidak”(Deming, 2015).

Beberapa buku yang ditulis oleh Deming diantaranya *Out Of Crisis, The New Economics For Industry Government And Education, Statistical Method From*

*The Viewpoint Of Quality Control, Sample Design in Business Research,* dsb . Sedangkan penghargaan yang diterima Deming diantaranya *Taylor Key Award* (1983), *Shewhart Medal* dari *American Society for Quality Control* (1955), *Science and Technology Hall of Fame* (1986) dan *National Medal of Technology* dari presiden Ronald Reagan (1987).

## 2. Landasan Teori

W. Edwards Deming tidak pernah mendefinisikan mutu secara jelas. Dia hanya mengatakan kalau mutu itu hanya bisa didefinisikan oleh pelanggan. Pengertian mutu bisa berubah sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, manajer harus memahami pentingnya riset konsumen, teori statistik, pemikiran statistik, dan penerapan metode statistik. (Suarez, 1992). Deming sangat terkenal dengan teorinya mengenai 14 poin kunci sukses manajemen, sebagai berikut (Neave, 1987) :

### a. Menetapkan Tujuan

Suatu organisasi harus menetapkan tujuan, fokus pada tujuan dan memuaskan pelanggan. Keputusan yang dibuat harus berdasarkan tujuan jangka panjang dari suatu organisasi, bukan pada

- pengukuran jangka pendek.
- b. Adopsi falsafah/metode baru  
Kesadaran akan kualitas menjadi kewajiban bagi setiap orang dalam suatu organisasi. Untuk mencapai tujuan itu maka perlu dilakukan perubahan dengan mengadopsi metode baru.
  - c. Berhenti tergantung dengan inspeksi massal  
Inspeksi massal disini adalah proses mengontrol mutu secara massal, cara ini tidak efektif karena hanya membuang waktu. Cara yang terbaik untuk mengontrol mutu adalah dengan menggunakan metode sampling statistik dan diagram kontrol.
  - d. Akhiri kontrak bisnis berdasarkan harga  
Kontrak bisnis suatu organisasi cenderung diputuskan berdasarkan pada harga yang murah, padahal ini akan menggiring pada kesalahan. Menurut Deming menjalin hubungan baik dan berjangka panjang dengan supplier akan memberikan kualitas yang baik.
  - e. Tingkatkan sistem produksi atau jasa secara konstan  
Untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas, suatu organisasi harus selalu berusaha untuk meningkatkan proses dan menjamin bahwa ada proses perbaikan yang berkelanjutan.
  - f. Dirikan pelatihan kerja yang modern  
Pendidikan dan pelatihan kerja pegawai merupakan bentuk investasi. Semua pegawai seharusnya memahami konsep probabilitas dan variasi karena setiap orang adalah aset yang penting dalam menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas. Pelatihan juga meningkatkan hubungan dan kepercayaan antara manajer dan pegawai.
  - g. Bentuk Kepemimpinan.  
Seorang manajer pada akhirnya akan bertanggung jawab pada kualitas produk dan jasa. Mereka harus memandang pegawai sebagai aset dan menjadi fasilitator yang mengizinkan setiap pegawai mendapatkan apa yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan mereka dengan benar.
  - h. Hilangkan Rasa Takut  
Membuka dialog dan komunikasi dua arah antara manajer dengan pegawai adalah penting dalam mencapai tujuan organisasi. Ketakutan dapat menyebabkan ketidakefisienan dalam proses produksi atau jasa. Selain itu apabila ada masalah yang terjadi bisa jadi akan lama

- ditangani. Dalam dunia jasa, pelanggan harus bebas dari rasa takut apabila ada masalah dalam pelayanan.
- i. Hilangkan Penghalang Antar Departemen  
Kompetisi dalam organisasi dapat mengakibatkan ketidak-efisienan yang serius. Semua orang dalam organisasi harus menyadari bahwa mereka memiliki peran dalam mencapai tujuan organisasi. Orang dalam departemen yang berbeda harus dapat bekerja bersama sebagai sebuah tim.
  - j. Hapuskan Slogan dan Target  
Slogan dan target memiliki sedikit dampak praktis terhadap pekerja. Seharusnya fokus diberikan pada bagaimana memahami sistem pelayanan bukan sekedar kata-kata.
  - k. Hapuskan standar kerja yang menggunakan quota numerik.  
Kualitas tidak dapat diukur dengan hanya mengkonsentrasikan pada hasil proses. Bekerja untuk mengejar quota numerik sering menyebabkan terjadinya pemotongan dan penyusutan kualitas.
  - l. Hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya.
- Setiap pegawai ingin melakukan pekerjaan dengan baik dan memiliki hak untuk bangga dengan hasil kerja mereka. Penilaian kinerja dan dapat mengakibatkan kompetisi dan fokus pada hasil jangka pendek. Ini kontraproduktif dengan apa yang diajarkan oleh Deming untuk fokus pada target jangka panjang.
- m. Beri program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja.  
Pendidikan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik kepada pegawai mengenai pekerjaan mereka. Staf yang memiliki pendidikan yang baik akan semangat untuk meningkatkan kualitas dan menjadi lebih baik dalam menyelesaikan permasalahan. Selain itu pendidikan juga dapat meningkatkan moral pegawai.
  - n. Libatkan semua orang dalam transformasi.  
Top manajemen maupun pegawai harus berkomitmen untuk mewujudkan budaya kualitas dengan menerapkan 13 poin sebelum ini dalam pengambilan setiap keputusan. Melibatkan semua pegawai sangat penting karena mereka adalah yang sebenarnya menghasilkan produk atau jasa,

dan hanya mereka yang bisa mengimplementasikan kualitas.

### 3. Pembahasan

Walaupun teori manajemen mutu Deming merupakan teori mutu dalam bidang industri, namun teori ini bisa diterapkan juga dalam bidang non profit seperti perpustakaan. Konsep teori Deming dapat membantu suatu organisasi perpustakaan untuk menentukan langkah yang tepat dalam mencapai pelayanan yang bermutu. Berikut penerapan teori Deming dalam lingkup perpustakaan:

a. Menetapkan Tujuan

Perpustakaan sebagai suatu organisasi harus menetapkan tujuan bersama untuk dicapai. Tujuan yang ingin dicapai ini diterjemahkan dalam bentuk visi dan misi. Hanya rumusan visi dan misi yang jelas yang akan memberikan arah bagi organisasi. Keuntungan dari perumusan visi misi yaitu dapat meningkatkan tanggung jawab SDM dalam organisasi (Drucker, 1996). Implementasi dari prinsip pertama Deming ini yaitu dengan merumuskan visi misi. Selanjutnya setiap keputusan dan tindakan yang diambil oleh pimpinan perpustakaan adalah berdasarkan visi dan

misi yang ingin dicapai, dan staf perpustakaan pun bekerja dengan berpedoman pada visi dan misi tersebut.

- b. Adopsi falsafah/metode baru
- Pendit mencatat bahwa perpustakaan adalah institusi yang terus mengalami banyak perubahan tradisi aktivitas pokoknya sebagai penghimpun, penyimpan, serta penyedia rekaman pengetahuan. Tetap berdirinya institusi perpustakaan sejak masa aksara diguratkan diatas lempengan tanah lempung hingga ke era tablet elektronik, adalah bukti daya adaptabilitas institusi perpustakaan sebagai makhluk hidup (Arianto, 2011). Sebagai bentuk daya adaptabilitas, perpustakaan berkembang sesuai dengan perkembangan lingkungannya. Apabila ada metode terbaru yang lebih baik maka dapat diterapkan di perpustakaan, misalkan penerapan peminjaman buku dengan menggunakan mesin untuk membantu efektifitas pekerjaan pustakawan, melakukan pengelolaan administrasi perpustakaan dengan standar ISO 9001: 2008, dll.
- c. Berhenti tergantung dengan



inspeksi massal

Banyak cara yang bisa dilakukan untuk mengontrol/mengukur mutu di perpustakaan. Beberapa cara yang dapat dilakukan yaitu dengan survei kepuasan masyarakat, evaluasi koleksi perpustakaan dengan metode *conspectus*, dll. Untuk mengukur mutu tersebut bisa dengan menggunakan metode *sampling* agar lebih efektif.

- d. Akhiri kontrak bisnis berdasarkan harga  
Chen dan Paulraj dalam Tarigan mengatakan bahwa hubungan yang baik antara perusahaan dengan supliernya akan memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak terutama pada peningkatan produktivitas, inovasi dan kompetensinya (Tarigan, 2009). Implementasi poin ini bisa dilakukan, misalkan pada pengadaan koleksi dan pengadaan kertas, perabot, dll. Pengadaan koleksi dengan melibatkan supplier yang sudah terjalin hubungan baik akan membuat proses seleksi dan pengadaan menjadi lebih efektif. Keuntungan menjalin hubungan baik dengan supplier salah satunya adalah bisa mendapatkan buku terbaik dan harga terbaik sesuai dengan

perencanaan yang dilakukan.

- e. Tingkatkan Sistem Produksi Atau Jasa Secara Konstan  
Implementasi poin kelima dari Falsafah Deming di perpustakaan yaitu dengan menerapkan metode PDCA (*plan-do-check-action*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan kreatif terhadap hasil yang diperoleh (Prihantoro, 2012). Metode PDCA ini memungkinkan perpustakaan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan mutu secara berkesinambungan.
- f. Memberikan Pelatihan Kerja  
Pustakawan adalah subjek penggerak perpustakaan dan merupakan kunci keberhasilan perpustakaan dalam mencapai visi dan misinya. Ketrampilan pustakawan harus diasah dengan memberikan pelatihan kerja. Pelatihan kerja diberikan kepada pegawai untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Selain itu pelatihan kerja dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah



- ditetapkan (Handoko, 2000). Contoh pelatihan ketrampilan bagi pustakawan diantaranya pelatihan *story telling*, kepemimpinan, pelayanan prima, dsb.
- g. Bentuk Kepemimpinan.  
Menurut Peter F. Drucker kepemimpinan adalah meningkatkan visi seseorang, meningkatkan prestasi seseorang hingga standart yang lebih tinggi, membangun kepribadian melampaui keterbatasannya yang normal. Artinya pimpinan perpustakaan harus berani berpikir *out of the box* (keluar dari kotak) yaitu berpikir diluar yang biasanya jika ingin mendapatkan hasil yang berbeda (Ahmad, 2012). Adanya kepemimpinan dalam perpustakaan, bisa membantu perpustakaan untuk mencapai tujuannya. Contoh: Umumnya ada ketakutan seorang pemimpin apabila bawahannya memiliki kemampuan yang lebih. Tetapi pemimpin yang berpikir kreatif dan berorientasi maju akan mendorong dan memotivasi stafnya untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi. Hal ini dilakukan oleh Kepala Perpustakaan untuk meningkatkan kualitas perpustakaannya.
- h. Hilangkan Rasa Takut  
Maksud dari poin ini adalah agar terjalin komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Komunikasi perlu dilakukan agar informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dapat dipahami dengan baik oleh penerima, sehingga fungsi manajer dapat dilaksanakan dengan efektif (Tunggal, 1998). Untuk menghilangkan rasa takut dalam berkomunikasi di Perpustakaan bisa dilakukan dengan *morning sharing* atau *morning enlightenment* dimana setiap paginya semua orang bebas untuk berbicara dan menyampaikan keluh kesah ataupun berbagi pengalaman.
- i. Hilangkan Penghalang Antar Departemen  
Penghalang antar departemen umumnya berupa komunikasi dan adanya persaingan. Untuk menghilangkan penghalang ini maka membutuhkan peran pemimpin untuk menyatukan antar departemen. Implementasi yang bisa dilakukan di perpustakaan misalkan dengan melakukan rapat koordinasi antar departemen, olah raga bersama setiap hari jum'at, dan kegiatan gathering. Hal ini dilakukan agar hubungan baik antar departemen dalam

perpustakaan dapat terjalin dengan baik.

- j. Hapuskan Slogan dan Target Prinsip kesepuluh ini walaupun terkesan praktis namun lebih bersifat filosofis. Maksud “hapuskan slogan dan target” lebih kepada bagaimana SDM yang ada memahami dengan benar visi misi serta sistem pelayanan, bukan hanya sekedar kata-kata. Pemahaman yang benar mengenai visi misi akan membuat semua SDM pada suatu organisasi menjadi satu. Ketika sudah menjadi satu maka pencapaian visi misi akan menjadi lebih cepat. Implementasi yang bisa dilakukan di perpustakaan yaitu dengan melibatkan semua SDM di perpustakaan dalam merancang visi misi, rencana strategis, dan Standar Operasional Prosedur (SOP) Perpustakaan.
- k. Hapuskan standar kerja yang menggunakan quota numerik. Maksud dari prinsip kesebelas Deming ini adalah agar manajemen organisasi tidak fokus pada angka-angka target saja, karena itu hanya akan menurunkan kualitas dan produktifitas kerja. Pegawai hanya akan terfokus pada pencapaian

target secara numerik. Sehingga implementasinya di perpustakaan membutuhkan peran pemimpin dalam mengarahkan semua SDM untuk fokus pada kualitas. Walaupun secara tertulis dalam rencana kerja perpustakaan memiliki target secara angka, namun kualitas tetap dinomor satukan.

- l. Hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya. Semua pegawai membutuhkan kebebasan dalam mengaktualisasikan dirinya. Ia mempunyai hak untuk mendapatkan penghargaan dan berprestasi. Pegawai yang diberi ruang untuk mengaktualisasikan dirinya akan menggunakan ketrampilan, kemampuan dan potensinya secara maksimal untuk memperoleh prestasi kerja yang ingin diraih (Goble, 1989). Kebutuhan aktualisasi diri ini diberikan oleh suatu organisasi dengan memberikan kesempatan pada pegawai untuk tumbuh. Sehingga kendala-kendala yang menghalangi itu perlu dihilangkan. Implementasi yang bisa dilakukan di perpustakaan misalkan dengan

melibatkan pegawai dalam kegiatan pengembangan koleksi, kegiatan sosialisasi minat baca kepada masyarakat, serta memberikan ruang untuk menggunakan kreatifitasnya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

- m. Beri program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja. Pendidikan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik kepada pegawai mengenai pekerjaan mereka. Program pendidikan yang dapat diberikan kepada pegawai perpustakaan misalkan dengan mendorong mereka untuk terus belajar dan mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi dari sebelumnya.
- n. Libatkan semua orang dalam transformasi. Keterlibatan karyawan adalah hal yang sangat penting dalam penerapan falsafah Deming. Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk ikut merencanakan, mengendalikan, dan melaksanakan proses

manajemen mutu di perpustakaan dapat memicu karyawan aktif dan bersemangat dalam mewujudkan visi perpustakaan. Karyawan juga lebih bertanggung jawab akan pekerjaannya serta terlibat aktif dalam peningkatan kualitas perpustakaan (Prihantoro, 2012).

#### **4. Simpulan**

Konsep mutu Deming berbeda dengan tokoh manajemen lainnya. Konsep Deming tidak bersifat praktis, namun lebih bersifat filosofis. Oleh karena itu konsep mutu atau 14 poin falsafah Deming ini masih relevan dengan perkembangan saat ini dan dijadikan acuan utama bagi praktisi. Selain itu falsafah Deming terbukti tidak hanya dapat diterapkan dalam dunia industri namun juga di lembaga non profit seperti perpustakaan.

#### **Daftar Pustaka**

- Ahmad dkk. *Layanan Cinta: Perwujudan Layanan Prima ++ Perpustakaan*. Jakarta : Sagung Seto, 2012.
- Arianto, M Solihin Arianto dan Ahmad Subhan. *Isu-Isu Pengembangan Perpustakaan Digital di Indonesia*. Yogyakarta: 2011.

- Deming, W. Edwards. *Deming-The Man Timeline*, <https://deming.org/theman/timeline>. Diakses tanggal 18 September 2015.
- Drucker, Peter F . *The Leader of The Future*. New York: The Drucker Fondation. 1996.
- Goble, Frank G. *Mazhab Ketiga: Psikologi Humanistik Abraham Maslow*, (Judul asli: *The Third Force, The Psychology of Abraham Maslow*), Diterjemahkan oleh Drs. A. Supratiknya, Yogyakarta: Kanisius, 1989.
- Handoko, T Hani . *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 2000.
- Neave, Henry R. *Deming's 14 Points For Management : Framework For Success*. Journal of The Royal Statistical Society. Series D (the Statistician), Vol 36 No. 5. 1987.
- Prihantoro, C. Rudy. *Konsep Pengendalian Mutu*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.