

## PERAN PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN DI PERPUSTAKAAN FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS SAM RATULANGI MANADO

OLEH:

Fricky f. Kojoh ([frickykoyoh@gmail.com](mailto:frickykoyoh@gmail.com))

Ridwan Paputungan ([ridwanpaputungan@yahoo.com](mailto:ridwanpaputungan@yahoo.com))

### Abstract

**Leadership role in improving the quality of library services in university engineering faculty Sam Ratulangi.** The role of leadership is crucial to a library, The low quality of service in the library, certainly caused by many factors. Fator factors include the low role of leadership, employee performance, interpersonal communication, commitment to employees, the duties and others. **Research Objectives** How to determine the role of leadership in improving the quality of services at the Library of the Faculty of Engineering UNSRAT Manado. **Method** used is descriptive method, **analyzed** in the form of a frequency distribution table. **results of the study** leaders have not been performing their duties and responsibilities well. Library serv engineering faculty at the University of Sam Ratulangi not satisfactory. **Conclusion** of this study is Chairman of the Faculty of Engineering, University Libraries Sam Ratulangi lesser role in improving the quality of service in the Library of the Faculty of Engineering, University of Sam Ratulangi. **Suggestion** to the Leadership Library of the Faculty of Engineering, University of Sam Ratulangi as follows: 1. It is expected to play a full part in improving the quality of services at the Library of the Faculty of Engineering, University of Sam Ratulangi, 2. Provide encouragement or morale of the staff or employees of the Library, 3. Noting Library facilities, the main library service facilities.

**Keywords:** leadership, service, Library.

**Abstrak.** Peran Pimpinan sangatlah penting untuk sebuah perpustakaan. Rendahnya kualitas pelayanan di perpustakaan tersebut, tentu saja disebabkan oleh banyak faktor, antara lain masih rendahnya peran pimpinan, kinerja karyawan, komunikasi interpersonal, komitmen karyawan, terhadap tugas dan lain-lain. **Tujuan Penelitian** untuk mengetahui Bagaimana Peran Pimpinan dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Perpustakaan Fakultas Teknik UNSRAT Manado. **Metode** yang digunakan adalah metode deskriptif, kemudian **dianalisis** dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. **Hasil penelitian** pimpinan belum menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Pelayanan di Perpustakaan fakultas teknik Universitas Sam Ratulangi belum memuaskan. **Kesimpulan** dari penelitian ini adalah Pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi kurang berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi. **Saran** kepada Pimpinan Perpustakaan Fatek Unsrat sebagai berikut: 1. Diharapkan agar berperan penuh dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi, 2. Memberikan dorongan atau semangat kerja terhadap staf atau pegawai Perpustakaan, 3. Memperhatikan fasilitas Perpustakaan, utamanya fasilitas pelayanan Perpustakaan.

**Kata Kunci :** Pimpinan, pelayanan, Perpustakaan.

### I. PENDAHULUAN

Perpustakaan adalah tempat menghimpun, mengelolah dan menyajikan bahan pustaka untuk dapat dimanfaatkan oleh pemustaka. Bahan pustaka yang tersedia diperpustakaan, berupa buku dan non buku, yang berisi informasi seperti teori ilmu

pengetahuan, gagasan, pengalaman seseorang, atau penemuan baru. Undang-Undang Republik Indonesia No.43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan. Pasal 1 Ayat 1 Menyebutkan perpustakaan adalah institusi pengolah koleksi karya tulis, karya cetak, dan/atau karya rekam secara profesional dengan sistem yang baku guna memenuhi kebutuhan pendidikan, penelitian, pelestarian, informasi, dan rekreasi para pemustaka.

Dalam konteks inilah maka perpustakaan bukan saja sebagai tempat penyalur informasi tetapi juga sebagai pusat informasi, pentingnya dan strategisnya suatu perpustakaan sehingga di perguruan tinggi perpustakaan ini juga disebut sebagai jantung perguruan tinggi. Oleh karena itu, perpustakaan hendaknya dikelola dengan baik agar dapat melakukan pelayanan kepada pemakainya dengan baik pula. Dimana pelayanan yang baik menurut Soeatminah (1991:17), yakni: 1) cepat, yakni untuk memperoleh layanan orang tidak perlu menunggu terlalu lama, 2) tempat waktu, yakni orang dapat memperoleh kebutuhannya tepat pada waktunya, dan 3) benar, yakni pelayanan membantu perolehan sesuatu sesuai dengan yang di butuhkan.

Di Fakultas Teknik Universitas Samratulangi Manado, kondisi perpustakaan (ruangan, koleksi bahan pustaka, perabotan, peralatan, dan tenaga perpustakaan) memadai. Dikatakan memadai. Karena 1) ruang perpustakaan tertata sesuai fungsinya, 2) koleksi bahan pustaka sebanyak 11.757 judul dengan jumlah 18.166 eksemplar, 3) Tersedia perabotan, seperti rak-rak buku, meja dan kursi untuk pembaca, meja dan kursi kerja untuk petugas perpustakaan, almari katalog, meja peminjam, dan lain-lain, 4) Tersedia peralatan seperti komputer dan alat baca mikro, 5) Memiliki 2 orang pustakawan dan 4 orang pegawai administrasi. Sayangnya, perpustakaan ini belum termanfaatkan dengan baik oleh pemustaka, yakni mahasiswa dan dosen. Karena dari 2900 jumlah mahasiswa Fakultas Teknik, hanya 459. mahasiswa (15,83.%) ang memiliki kartu anggota perpustakaan. Begitu pula jumlah kunjungan mahasiswa di perpustakaan hanya rata-rata 20 orang/hari atau hanya sebesar 4,35% dari jumlah mahasiswa yang memiliki kartu anggota perpustakaan, keadaan ini menggambarkan bahwa perpustakaan tersebut belum dapat menjalankan fungsi pelayanannya sebagaimana mestinya, atau dengan kata lain bahwa kualitas pelayanan di perpustakaan masih rendah. Kondisi ini, tentu saja perlu dicari solusinya agar supaya perpustakaan tersebut dapat menjalankan perannya sebagai penyalur informasi dan pusat informasi dengan baik.

Rendahnya kualitas pelayanan di perpustakaan tersebut, tentu saja disebabkan oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain masih rendahnya peran pimpinan, kinerja karyawan, komunikasi interpersonal, komitmen karyawan, terhadap tugas dan lain-lain.

Sehubungan dengan permasalahan yang dipaparkan di atas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul peran pimpinan dalam meningkatkan kualitas pelayanan di perpustakaan fakultas teknik Universitas Sam Ratulangi manado.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Pengertian Perpustakaan**

Kata Perpustakaan berasal dari kata dasar "pustaka yang mendapat awalan "per" dan akhiran "an" yang artinya buku atau kitab. Dalam bahasa

inggris perpustakaan yaitu *Library*, kata *library* berasal dari kata *liber* atau *libri* dalam bahasa Latin yang artinya buku. (P.Sumardji, 1991:11)

Untuk Gambaran umum apa yang dimaksud dengan perpustakaan, penulis akan mengulas dengan beberapa pengertian perpustakaan menurut para ahli. Sulistiyo Basuki (1991:5) dalam bukunya Pengantar Ilmu Perpustakaan mengatakan perpustakaan merupakan sebuah ruangan, bagian dari sebuah gedung ataupun gedung tersendiri yang digunakan untuk menyimpan buku serta terbitan lainnya.

Menurut Adjat dan kawan-kawan (Soeatminah,1991:32) dalam Kamus Kecil Perpustakaan memberi definisi perpustakaan adalah lembaga yang menghimpun pustaka dan menyediakan sarana bagi orang untuk memanfaatkan koleksi pustaka tersebut.

Rusina Sjahrul Pamuntjak (2000:1) dalam bukunya Pedoman Penyelenggaraan Perpustakaan mengatakan perpustakaan adalah kumpulan buku-buku yang tersedia dan dimaksudkan untuk dibaca, tempat menambah pengetahuan, tempat menambah informasi, tempat mendapat keterangan atau tempat mencari hiburan melalui buku-buku bacaan dan lain-lain.

E. Martono (1991:6) dalam bukunya Pengetahuan Dokumentasi dan Perpustakaan sebagai pusat Informasi mengatakan perpustakaan adalah suatu unit kerja yang berupa tempat mengumpulkan, menyimpan, memelihara koleksi bahan pustaka yang dikelola dan diatur secara sistematis dengan cara tertentu, untuk digunakan secara kontinu oleh pemakainya sebagai sumber informasi.

Undang-Undang Republik Indonesia No.43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan. Pasal 1 Ayat 1 Menyebutkan perpustakaan adalah institusi pengolah koleksi karya tulis, karya cetak, dan/atau karya rekam secara profesional dengan sistem yang baku guna memenuhi kebutuhan pendidikan, penelitian, pelestarian, informasi, dan rekreasi para pemustaka.

IFLA (*International Federation Library Associations and Institutions*) Menurut organisasi ini perpustakaan merupakan kumpulan bahan tercetak dan non-cetak dan atau sumber informasi dalam komputer yang disusun secara sistematis untuk kepentingan pemakai. (Sulistiyo Basuki,1991:5)

## 2.2. Peran Pimpinan

Dalam sebuah organisasi unsur pimpinan mempunyai peran yang sangat penting, karena sebuah organisasi meski telah memiliki sumber daya dan anggota yang memiliki kemampuan yang tinggi, tetapi tanpa hadirnya seorang pemimpin tidak akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin harus mampu memotivasi bawahannya supaya mau bekerja secara maksimal dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi.

Seorang pimpinan haruslah inovatif dan visioner agar dapat memotivasi bawahannya untuk bekerja keras dengan baik. Dimana definisi pemimpin menurut Kartono K (1988:33) adalah sebagai berikut:

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas tertentu. Jadi pemimpin itu

adalah rang yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai predeposisi (bakat yang dibawah sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi/zaman, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan, dan mampu menggerakkan bawahan ke arah tujuan tertentu.

Dari defenisi tersebut, jelaslah bahwa seorang pemimpin di samping memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya, juga harus memiliki pengetahuan dan keterampilan. Seorang pemimpin harus memiliki kelebihan tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain dalam suatu organisasi. Pemimpin memiliki peran yang dominan dalam mengorganisasikan, menggerakkan dan mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan tertentu.

Wagner III dan Hollenbeck (1995:381), mengemukakan tiga keterampilan yang diperlukan seorang pemimpin, yaitu, (1) *conceptualskills* (keterampilan konseptual), (2) *human skills* ( keterampilan manusiawi), dan (3) *technical skills* (keterampilan teknis). Keterampilan konsep adalah kemampuan untuk memahami suatu organisasi atau unit organisasi sebagai satu keseluruhan , memahami bagaimana membagi dan mempersatukan tugas bawahannya dalam mengejar tujuan-tujuan dan memahami pentingnya hubungan antara organisasi atau unit dan lingkungannya. Keterampilan manusiawi adalah kemampuan untuk bekerja secara efektif sebagai salah satu anggota kelompok dan membangun kerjasama diantara para anggota dalam suatu organisasi atau unit. Sedangkan keterampilan teknis adalah kemampuan untuk pengetahuan, prosedur dan peralatan khusus dibidangnya.

### 2.3. Kulitias Pelayanan

Untuk menyatukan pemahaman dari kualitas pelayanan, maka perlu dipahami arti kata pelayanan. Dalam buku yang berjudul *Managing Services*, Lovelock menyebutkn bahwa pelayanan berkaitan dengan suatu proses kegiatan dimana produk yang dihasilkan bukan berbentuk benda yang dapat di konsumsi tetapi berupa suatu pengalaman yang dapat mempengaruhi kepuasan seorang (Lovelock; 1992:17-18). Selanjutnya, dikemukakan bahwa pelayanan kadangkala dikatakan sebagai suatu proses kegiatan dari sebuah produk. Sebuah proses yang menggambarkan adanya masukan yang kemudian di ubah menjadi keluaran.

Menurut Tjiptono F., (2000:4), bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Selanjutnya, ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan Garvin dalam Tjiptono dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

- Kinerja (performence) karakteristik operasi pokok dari produk inti.
- Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (fetures), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.

- Kehandalan (reliability), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal di pakai.
- Kesesuaian dengan spesifikasi (conformance to specifications), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- Daya tahan (durability), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.
- Serviceability, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi; penanganan keluhan yang memuaskan.
- Estetik, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
- Kualitas yang dipersepsikan (perceived quality), yaitu citra dan reputasi produk.

Ralph Lewis dan Smith D.H., (1994:83); mengungkapkan bahwa "The house of quality" terdiri dari empat pilar, yaitu: (a) kepuasan pelanggan, (b) pengembangan yang terus menerus, (c) bicara dengan fakta, dan (d) respek/peduli kepada pelanggan. Dasar untuk memenuhi konsep kualitas dalam pelayanan adalah penggantian "kualitas tinggi" dengan kepuasan. Kualitas identik dengan kesempurnaan, keindahan, kebenaran, dan sebuah idealisme yang tidak ada kompromi didalamnya.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kualitas merupakan tingkat baik buruknya sesuatu. Menurut Crosby (dalam <http://rdianto.wordpress.com>) kualitas adalah kesesuaian yang disyaratkan. *Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.*

Kualitas merupakan suatu pedoman yang telah terpenuhi spesifikasi desain produk atau layanan yang dihasilkan sehingga dapat berfungsi dan digunakan sesuai dengan yang diinginkan.

Munurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pelayanan adalah merupakan kemudahan yang diberikan sehubungan dengan proses jual beli barang jasa. Menurut Luthans (Adryan Payne, 2000 dalam <http://zoeldhan-informatika.blogspot.com>) pelayanan adalah sebuah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktifitas orang yang menyangkut segala usaha yang dilakukan orang lain dalam rangka mencapai tujuannya.

Menurut Adrian Payne 2000 dalam <http://zoeldhan-informatika.blogspot.com>), mengemukakan pelayanan adalah merupakan suatu kegiatan yang memiliki beberapa unsur ketidakwujudan (intangibility) yang berhubungan dengannya, yang melibatkan beberapa interaksi dengan konsumen atau dengan properti dalam kepemilikannya dan tidak menghasilkan transfer kepemilikan.

Menurut Siagian pelayanan secara umum adalah rasa menyenangkan yang diberikan kepada orang lain disertai kemudahan-kemudahan dan memenuhi segala kebutuhan mereka.

Banyak orang beranggapan bahwa dalam perilaku kehidupan sehari-hari, pelayanan hanya berlaku bagi orang yang tingkatan kedudukannya lebih rendah kepada tingkatan yang lebih tinggi. Tetapi, didalam kehidupan suatu organisasi,

terutama organisasi bisnis, faktor pelayanan tidak demikian halnya. Justru, pelayanan merupakan faktor utama yang harus di tanamkan sebagai suatu kebiasaan dalam berpikir dan berperilaku dengan tujuan akhirnya adalah mewujudkan kepuasan konsumen. Alasannya, pelayanan merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu dunia usaha.

Pelayanan terjadi, adanya keinginan kuat dari dalam diri untuk membantu dan menyukai orang dan rela melayani orang yang berkepentingan dengan pekerjaan kita merupakan salah satu unsur kepribadian dalam diri kita ( Endar S., 1999:11) pelayanan tidak hanya merupakan gambaran dari pekerjaan produsen yang dapat memenuhi harapan dan kebutuhan konsumen, tetapi sekaligus menggambarkan kualitas kerja yang di berikan produsen.

Alasan mendasar mengapa pelayanan publik harus diberikan adalah adanya "*public interest*" atau kepentingan publik harus dipenuhi oleh pemerintah karena pemerintahlah yang memiliki "tanggung jawab" atau responsibility. Dalam memberikan pelayanan ini pemerintah diharapkan secara profesional melaksanakannya, dan harus mengambil keputusan politik secara tepat mengenai siapa mendapat apa, berapa banyak, dimana, kapan, dan sebagainya. Banyak kasus membuktikan bahwa kepentingan pribadi, keluarga, kelompok, partai dan bahan struktur yang lebih tinggi justru mendikte perilaku seorang birokrat atau aparat pemerintah (Nicholas H.,(1999:233-236).

Definisi mengenai pelayanan disampaikan pula oleh Barry, Bennet, Brown (1988:23-24), dimana dikatakan bahwa pelayanan adalah sebuah proses kegiatan dimana barang adalah objeknya, dan pelayanan merupakan sebuah penampilan. Dengan demikian pelayanan bukan hanya merupakan keseluruhan proses kegiatan dari berbagai aspek yang saling berhubungan dan berpengaruh satu sama lain serta harus memenuhi formalitas peraturan sehingga akan menghasilkan suatu bentuk barang atau jasa.

Beberapa aspek yang saling berhubungan adalah pengetahuan dan keterampilan pegawai , tersedianya bahan maupun peralatan kerja yang siap pakai, suasana kerja yang kondusif, serta kemampuan menanggapi dan memecahkan permasalahan yang timbul. Aspek-aspek inilah yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu kegiatan pelayanan. Menurut Reh. F. J., (2001:3) bahwa keberhasilan dari pelayanan konsumen tergantung pada tiga hal yaitu adanya kebijakan pelayanan yang ramah terhadap konsumen yang ditetapkan oleh pimpinan, terselenggaranya pelatihan bagi pegawai, dan sikap pegawai terhadap organisasinya seperti yang organisasi berikan pada mereka.

Makna dari ungkapan di atas menunjukkan adanya dua aspek di dalam proses kegiatan pelayanan yaitu aspek manusia sebagai pelaku pelayanan dan benda sebagai obyek kegiatan pelayanan. Sedangkan kegiatan pelayanan diawali dengan melakukan identifikasi kebutuhan konsumen dan melaksanakan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan (Adam E.dan Ronald J.Ebert (1995:142).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut terdapat dua sifat dasar dari pelayanan yaitu:

- 1) Kegiatan pelayanan yang ditujukan kepada konsumen untuk suatu benda yang nyata, jelas, dan berwujud, seperti halnya pelayanan yang langsung

dapat dinikmati secara fisik oleh setiap orang dan pelayanan yang langsung berkenaan dengan barang-barang yang dimiliki oleh manusia seperti halnya perbaikan kendaraan.

- 2) Kegiatan pelayanan yang tidak nyata dan tidak berwujud seperti halnya pelayanan yang langsung berkenaan dengan pikiran/ingatan manusia seperti halnya pelayanan pendidikan. Sedangkan pelayanan yang terkait dengan kepemilikan yang tidak nampak, dapat dicontohkan dengan kegiatan penyimpanan uang di bank.

Iqbal M., (2007:3) mengemukakan bahwa pelayanan adalah segala sesuatu untuk orang lain yang dilakukan berdasarkan kesadaran untuk melayani, rasa empati, usaha selalu melakukan perbaikan, berpandangan ke masa depan, penuh inisiatif, menunjukkan perhatian serta selalu melakukan evaluasi.

Keputusan Menpan Nomor 81 Tahun 1993 dalam memberikan layanan publik harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Hak dan kewajiban bagi pemberi maupun penerima pelayanan umum harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak.
- 2) Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar, berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektifitas.
- 3) Mutu proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar memberi keamanan, kenyamanan, kelancaran, dan kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan.
- 4) Apabila pelayanan umum yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah terpaksa mahal, maka instansi pemerintah yang bersangkutan berkewajiban memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ungkapan di atas menunjukkan ada dua aspek dalam proses kegiatan pelayanan yaitu aspek manusia sebagai perilaku pelayanan dan benda sebagai objek kegiatan pelayanan, sedangkan kegiatan pelayanan diawali dengan melakukan identifikasi kebutuhan pelanggan dan melaksanakan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan.

Menurut Nawawi H., (2000:77), bahwa salah satu kebutuhan yang cukup berarti bagi pemakai jasa adalah kebijakan pelayanan dilakukan dengan memberi prioritas pada peningkatan kualitas pelayanan. Kebijakan juga digunakan dalam rangka mendorong tersusunnya pedoman atau standar sebagai referensi pegawai. Kebijakan memberikan petunjuk umum tentang penetapan ruang lingkup yang memberi batas-batas dan arah umum kepada pimpinan untuk bergerak.

Menurut Devidow W. H., dan Bro Uttal (1989:22) dalam hubungannya dengan sifat dasar yang diberikan kepada konsumen merupakan keseluruhan gambaran, kegiatan, dan informasi yang akan memperbesar kemampuan konsumen untuk mengetahui dan memahami adanya nilai yang terkandung di dalam produk unggulan atau pelayanan.

Dari ungkapan tersebut diatas diketahui bahwa terdapat kegiatan utama (*core product or service*) didalam pelayanan yang harus dilaksanakan. Sedangkan kegiatan yang lain merupakan tambahan yang tidak kalah pentingnya dan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan kegiatan pelayanan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa produk dari pelayanan merupakan seperangkat aktifitas yang terdiri dari pelayanan utama ditambah dengan seperangkat pelayanan tambahan.

Lovelock (1992:177) bahwa memberikan pendapat yang dikenal dengan kalimat "*The Flower of Service*" dimana kegiatan pelayanan utama pada setiap aktivitas bisnis akan berbeda satu dengan yang lainnya. Namun untuk kegiatan pelayanan tambahan pada dasarnya memiliki persamaan. Pelayanan tambahan meliputi kegiatan pemberian dan penerimaan informasi, konsultasi, penerimaan pekerjaan, keramah-tamahan, keperdulian, pengecualian, sistem keuangan dan cara pembayaran. Kedelapan indikator yang terdapat pada pelayanan tambahan tersebut akan sangat berpengaruh bagi keberhasilan kegiatan pelayanan secara keseluruhan. Apabila salah satu indikator tidak dapat disajikan dan diterima oleh konsumen, maka kepuasan konsumen yang menjadi tujuan dari pelayanan akan terganggu dan bahkan tidak akan tercapai.

Pelaksanaan kegiatan pelayanan utama dan pelayanan tambahan dengan baik merupakan tindakan yang tepat untuk memenangkan bisnis. Dinyatakan pula bahwa pelayanan yang baik merupakan senjata persaingan yang ampuh dalam setiap bidang usaha. Tanpa adanya pemahaman dan penguasaan terhadap usaha pelayanan yang dijalankan maka akan mengalami kesulitan di dalam memenuhi keinginan dan harapan dari konsumen.

Dalam menyatukan pemahaman terhadap makna dari kualitas pelayanan, terdapat adanya satu dimensi yang mempengaruhi keberhasilan dari kegiatan pelayanan yaitu standar pelayanan. Standar pelayanan ini merupakan bentuk dari proses kegiatan pelayanan yang dapat dilihat dan dimengerti baik oleh konsumen maupun tenaga kerja yang terlibat dalam pemberian pelayanan.

Menurut Leonard. L Berry, Valarie A Zheitami, dan A. Parasuraman, (1998:225) dalam buku *Managing Services* yang ditulis oleh Lovelock menyebutkan bahwa Standar pelayanan merupakan bentuk keinginan dari konsumen yang harus dipahami oleh pegawai. Melalui standar pelayanan konsumen akan mengetahui bagaimana pegawai dari hari ke hari secara nyata memberikan pelayanan.

Dengan demikian standar pelayanan harus jelas, ringkas, mudah dimengerti dan dapat dilaksanakan. Hasil yang ditampilkan dari suatu sistem pelayanan antara lain dapat diukur dengan melihat prosedur kerja yang telah ditetapkan sudah diikuti dengan baik. Demikian pula terhadap aspek tenaga kerja yang juga memerlukan adanya standar untuk dapat mengukur efektivitas, pengetahuan, sikap dan keterampilan tenaga kerja. Dari standar pelayanan yang berisi aspek prosedur dan tenaga kerja, selain dapat digunakan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan kegiatan pelayanan, dapat dipakai sebagai sarana komunikasi dan alat manajemen dalam pengambilan keputusan. Sedangkan bagi



pelanggan dapat digunakan untuk mengetahui proses kegiatan pelayanan sehingga apa yang diharapkan dapat terpenuhi.

Standar kerja yang ada seharusnya dapat menjadi alat yang sangat ampuh untuk keberhasilan pelayanan dengan pengertian bahwa yang diukur memang hal yang tepat. Jika dikembangkan dan digunakan secara baik maka akan dapat menjadi alat ukur yang sangat efektif. Oleh karena itu standar pelayanan harus dibuat secara rinci, tertulis, dan menunjukkan tindakan-tindakan yang perlu dilakukan, serta bisa diukur (*measurable*).

Seerti telah disebutkan terdahulu bahwa efektivitas adalah hasil akhir dari suatu proses kegiatan yang sesuai dengan standar yang telah dipersyaratkan. Sedangkan pelayanan merupakan suatu proses kegiatan dari berbagai aspek yang saling berhubungan dan berpengaruh satu sama lain serta harus dapat memenuhi standar pelayanan tertentu dalam rangka menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi keinginan dan kepuasan konsumen. Dengan demikian maka tercapainya efektivitas pelayanan ditentukan juga oleh keberadaan standar pelayanan.

Berdasarkan kajian teoritis di atas, mutu pelayanan dapat diartikan sebagai keberhasilan suatu kegiatan berupa pemberian dan penerimaan informasi atau pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan pedoman atau formalitas peraturan yang telah ditetapkan dan bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pengguna jasa sehingga dapat memenuhi harapan-harapannya. Dengan demikian yang dimaksud dengan mutu pelayanan karyawan adalah penilaian atas perwujudan dari suatu sistem atau prosedur pelaksanaan kegiatan kerja karyawan di perpustakaan.

#### **2.4. Pengertian Pelayanan Perpustakaan**

Menurut Nasution Perpustakaan adalah pelayanan. Pelayanan berarti kesibukan, bahan-bahan pustaka yang harus sewaktu-waktu tersedia bagi mereka yang memerlukannya.

Pelayanan perpustakaan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pustakawan dalam memberikan pelayanan bagi pemustaka atau pengguna mengenai informasi bahan-bahan koleksi.

#### **2.5. Fungsi dan Tujuan Pelayanan Perpustakaan**

##### **2.5.1. Fungsi Pelayanan Perpustakaan**

Adapun fungsi pelayanan perpustakaan meliputi:

- 1) Perpustakaan harus dapat memberikan informasi kepada pembaca
- 2) Memberikan kesempatan kepada pembaca untuk mengadakan penelitian
- 3) Mempertemukan pembaca dengan bahan pustaka yang mereka minati
- 4) Menyelenggarakan kegiatan yang membuat pembaca senang datang ke perpustakaan

- 5) Pengadaan bahan-bahan pustaka yang di kehendaki pengguna sesuai dengan kebutuhan informasi

i.

### **2.5.2. Tujuan Pelayanan Perpustakaan**

Tujuan dari pelayanan perpustakaan adalah melayani pembaca untuk memperoleh bahan perpustakaan yang mereka perlukan, agar pengguna mengetahui apa yang ada di perpustakaan maupun kegiatan-kegiatan promosi perpustakaan..Pelayanan yang diberikan dengan memperhatikan kepuasan pengguna merupakan tahap awal dalam keberhasilan suatu perpustakaan.

## **III. METODE PENELITIAN**

### **3.1. Metode Yang Digunakan**

Dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif. Menurut Jalaludin Rahmat (2004:24), metode ini memaparkan situasi atau peristiwa yang diteliti dengan menggambarkan dan melukiskan obyek pada saat yang sama berdasarkan fakta-fakta. Metode penelitian ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi.

## **IV. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Berikut ini pemaparan hasil kuesioner yang disebarkan pada reponden yang berjumlah 46 orang. Hasil Penelitian yang diperoleh dari responden tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tanggapan dari 67,39% responden menyatakan bahwa pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi kurang menggerakkan staf Perpustakaan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik, alasan dari resonden karena mereka melihat dan merasakan pelayanan yang diberikan belum maksimal. Sedangkan responden yang menyatakan menggerakkan hanya 32,61%. Sebaiknya seorang pimpinan harus menggerakkan stafnya untuk melakukan suatu kinerja yang memberikan kontribusi kepuasan pengguna perpustakaan

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi kurang menggerakkan staf Perpustakaan baik itu pustakawan dan pegawai administrasi untuk memberikan pelayanan yang lebih baik.

Mengenai pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi dalam mengarahkan dan membimbing mahasiswa untuk menggunakan Perpustakaan 78,26% responden menyatakan kadang-kadang dan 21,74% responden menyatakan tidak pernah. Alasan responden adalah menurut beberapa responen menyatakan bahwa pimpinan Perpustakaan kurang atau bahkan tidak pernah membuat sosialisasi serta mengajak kepada mahasiswa untuk menggunakan Perpustakaan. Pimpinan Perpustakaan seharusnya jangan hanya menunggu bola namun menjemput bola, pimpinan harus berinisiatif bagaimana caranya agar para pengguna Perpustakaan dapat

mengunjungi perpustakaan. Pimpinan Perpustakaan harus mencari solusinya seperti yang telah disebutkan diatas yaitu mengadakan sosialisasi kepada mahasiswa mengenai Perpustakaan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi kurang mengarahkan dan membimbing masiswa untuk menggunakan perpustakaan.

Tanggapan dari 58,69% menyatakan bahwa Pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi tidak berusaha memberikan penambahan fasilitas pelayanan Perpustakaan, sedangkan yang menyatakan ya hanya 41,31%. Menurut beberapa responden mengapa mereka menyatakan tidak, dikarenakan sampai saat ini fasilitas pelayanan Perpustakaan belum bertambah atau adanya penambahan fasilitas pelayanan perpustakaan secara berkala, misalnya penambahan ruang baca, dan komputer, karena komputer untuk mengakses internet yang ada di Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi masih kurang sehingga di harapkan adanya penambahan fasilitas. Pimpinan Perpustakaan harus peka terhadap fasilitas pelayanan Perpustakaan yang sekiranya harus ada penambahan fasilitas, karena dengan adanya penambahan fasilitas pelayanan perpustakaan maka akan memberi dampak terhadap kualitas pelayanan yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi kurang berusaha memberikan penambahan fasilitas.

Kebutuhan pengguna yang dapat dipenuhi oleh Perpustakaan dapat membuat pengguna Perpustakaan merasa puas akan pelayanan yang didapatkan. Untuk itu pimpinan Perpustakaan diharapkan berperan penting untuk memenuhi kebutuhan pengguna Perpustakaan.

Mengenai pelayanan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi sudah memenuhi kebutuhan pengguna, 60,87% responden menyatakan kurang memenuhi kebutuhan pengguna, sedangkan yang menyatakan sudah memenuhi kebutuhan pengguna yaitu 39,13% responden. Responden yang menyatakan kurang memenuhi kebutuhan pengguna, diantaranya mengatakan bahwa koleksi buku yang ada di Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi masih kurang, jadi salah satu kebutuhan mereka yaitu koleksi buku masih belum terpenuhi.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelayanan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi belum semua memenuhi kebutuhan pengguna.

Istilah pembeli atau konsumen adalah raja, istilah ini juga diterapkan dalam instansi Perpustakaan, pengguna yang datang di Perpustakaan merupakan konsumen yang harus disambut dengan penuh kesopanan dan keramahtamahan, pengguna yang disambut dan dilayani dengan sopan dan ramah akan merasa nyaman selama berada di Perpustakaan. Pimpinan Perpustakaan harus selalu mengawasi stafnya untuk agar stafnya berlaku sopan dan ramah terhadap pengguna Perpustakaan, ini merupakan bagian dari usaha peningkatan kualitas pelayanan Perpustakaan.

Tanggapan dari 47,82% responden menyatakan bahwa staf Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi memberikan pelayanan dengan sopan dan ramah, namun 52,18% responden menyatakan bahwa staf Perpustakaan Fakultas

Teknik Universitas Sam Ratulangi kurang sopan dan ramah dalam memberikan pelayanan. Dalam hal ini beberapa alasan responden mengatakan kurang sopan dan ramah dikarenakan bahwa ada sebagian staf Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi dalam memberikan pelayanan tidak terlihat ramah dan kurang menyambut pengguna dengan senyum serta memberikan pelayanan yang setengah-setengah.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa staf Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi masih ada sebagian yang masih kurang sopan dan ramah dalam memberikan pelayanan.

Fasilitas pelayanan Perpustakaan merupakan indikator dari usaha peningkatan kualitas pelayanan Perpustakaan. Tersedianya fasilitas pelayanan Perpustakaan akan memudahkan para staf Perpustakaan untuk melaksanakan tugasnya dalam melayani pengguna Perpustakaan. Seorang Pimpinan Perpustakaan harus memikirkan bagaimana menyediakan fasilitas pelayanan yang dibutuhkan sehingga pelaksanaan pelayanan di Perpustakaan berjalan dengan lancar.

Mengenai ketersediaan fasilitas pelayanan di Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi, 78,27% responden menyatakan kurang memuaskan, sedangkan yang menyatakan memuaskan hanya 21,73% responden. Dalam hal ini alasan mengapa responden menyatakan kurang memuaskan mengenai ketersediaan fasilitas pelayanan yang ada di Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi, karena menurut mereka masih banyak fasilitas pelayanan yang belum tersedia, misalnya tempat foto copy, kalau ada tempat foto copy mereka dapat mengcopy langsung koleksi buku yang mereka inginkan, kemudian fasilitas pelayanan lainnya adalah komputer, komputer yang digunakan sudah tidak relevan dengan kemajuan teknologi sekarang, karena komputer yang di gunakan di Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi masih menggunakan komputer keluaran lama.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ketersediaan fasilitas pelayanan di Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi masih belum memuaskan bagi pengguna Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi.

Motivasi kerja seorang pimpinan terhadap staf atau bawahannya merupakan cara seorang Pimpinan untuk meningkatkan kualitas dan mutu kerja. Motivasi dari seorang pimpinan juga merupakan vitamin bagi para staf, sehingga mereka giat untuk melaksanakan kinerja mereka. Motivasi sangat diperlukan seorang karyawan untuk membangkitkan semangat kerja dan pada akhirnya berujung pada peningkatan kualitas kinerja pelayanan.

Tanggapan dari 78,26% responden menyatakan bahwa pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi kadang-kadang untuk memberikan motivasi kepada staf-nya untuk terus semangat dalam memberikan pelayanan yang prima terhadap pengguna, dan 4,35 responden menyatakan tidak pernah. Sedangkan yang menyatakan sering hanya 17,39% responden. Menurut beberapa responden mengapa mereka menyatakan kadang-kadang bahkan tidak pernah pimpinan Perpustakaan memberikan motivasi kerja kepada stafnya, itu dilihat dari cara kerja atau penampilan kerja staf Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi yang kurang prima contohnya banyak koleksi buku yang tidak teratur rapi di rak buku, dan cara

penyimpanan koleksi buku yang tidak teratur dapat menyulitkan pengguna untuk mencari koleksi buku, karena biasanya nomor klasifikasi buku sudah tidak berurut lagi.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwapimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi kadang-kadang bahkan tidak pernah untuk memberikan motivasi kerja kepada staf-nya agar terus semangat dalam memberikan pelayanan yang prima kepada pengguna Perpustakaan.

Pelayanan Perpustakaan yang baik salah satu keberhasilan dari instansi Perpustakaan, karena dengan pelayanan yang baik, maka pengguna Perpustakaan akan tertarik kembali lagi ke Perpustakaan tersebut, pengguna Perpustakaan pasti akan merasa puas dengan pelayanan yang didapatkan. Seorang pimpinan Perpustakaan juga harus turut ambil bagian dalam melaksanakan pelayanan yang baik, pimpinan Perpustakaan harus selalu memikirkan cara-cara bagaimana memberikan instruksi kepada staf atau bawahannya bagaimana melaksanakan pelayanan yang baik.

Tanggapan dari 60,87% responden menyatakan bahwa kualitas pelayanan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi kurang baik, sedangkan yang menyatakan baik hanya 39,13% responden. Dalam hal ini beberapa responden menilai pelayanan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi masih minim, ini terlihat juga ketika pengguna yang jarang ke perpustakaan, dikarenakan pelayanan perpustakaan yang belum baik. Jikalau kualitas pelayanannya baik maka pengguna akan tertarik untuk datang lagi ke Perpustakaan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas pelayanan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi masih belum baik.

Seorang Pimpinan Perpustakaan tidak hanya memberikan motivasi kepada stafnya namun juga kepada pengguna Perpustakaan dalam hal ini mahasiswa, tetapi motivasi yang diberikan kepada mahasiswa berbeda dengan motivasi yang diberikan kepada stafnya. Motivasi yang diberikan oleh pimpinan Perpustakaan terhadap mahasiswa adalah agar mahasiswa dapat menggunakan perpustakaan sebagai tempat mencari informasi dan juga tempat belajar. Hal ini merupakan bagian dari pelayanan terhadap pengguna Perpustakaan.

Mengenai pimpinan yang seringkali memberikan motivasi kepada mahasiswa untuk menggunakan jasa Perpustakaan, 73,92% responden menyatakan kadang-kadang, sedangkan responden yang menyatakan sering hanya 26,08%. Dalam hal ini, beberapa responden yang menyatakan kadang-kadang, mereka menyatakan bahwa pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi jarang sekali memberikan motivasi kepada mahasiswa untuk menggunakan jasa perpustakaan, pimpinan cenderung diam di dalam perpustakaan tanpa ada pendekatan kepada mahasiswa untuk memperkenalkan apa saja jasa yang ada di perpustakaan. Jadi ada banyak mahasiswa yang tidak tau apa saja layanan perpustakaan yang bisa mereka manfaatkan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi jarang sekali memotivasi mahasiswa agar menggunakan jasa Perpustakaan.

Pimpinan Perpustakaan sangat berperan dalam memajukan kualitas dari segala bentuk kinerja yang ada di Perpustakaan. Dalam hal ini kualitas pelayanan kepada pengguna sangatlah penting untuk diperhatikan dan dipikirkan oleh seorang pimpinan Perpustakaan. Peran dari pimpinan Perpustakaan sangat menentukan dalam meningkatkan kualitas pelayanan Perpustakaan.

Tanggapan dari 58,69% responden menyatakan bahwa pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi kurang berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Sedangkan jumlah responden yang menyatakan berperan yaitu 41,31%. Dalam hal ini, responden menilai bahwa pimpinan kurang berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi. Ini terlihat masih banyak pelayanan Perpustakaan yang dilakukan dengan tidak profesional, dan belum ada kemajuan di segi pelayanan yang maju secara signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi masih kurang berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan dari pembahasan hasil penelitian, maka kesimpulan dan saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

### **5.1. Kesimpulan.**

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa Pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi kurang berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi.

### **5.2. Saran**

Sesuai hasil penelitian yang membuktikan bahwa Pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi kurang berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi maka di sarankan kepada Pimpinan Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi sebagai berikut :

- 1) Diharapkan agar berperan penuh dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Perpustakaan Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi.
- 2) Memeberikan dorongan atau semangat kerja terhadap staf atau pegawai Perpustakaan.
- 3) Memeperhatikan fasilitas Perpustakaan, utamanya fasilitas pelayanan Perpustakaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arkunto, Suharsimi. **Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek**. Jakarta : Rineke Cipta, 2002.
- Basuki, Sulisty. **Pengantar Ilmu Perpustakaan**. Jakarta : Universitas Terbuka, Depdikbud, 1991.
- Everett E. Adam, Jr., dan Ronald J . Ebert. **Production and Operation Management, Concepts Models, and Behavir**, Singapore: Prentice-Hill, 1995.
- Hadari Hawawi. **Manajemen Strategik**, Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Press, 2000.
- Indonesia. **Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Perpustakaan Nomor 43 Tahun 2007**.Jakarata : Asa Mandiri, 200
- Iqbal Mohammad. **Pelayanan Yang Memuaskan**, Jakarta: Gramedia 2007.
- Kartini Kartono, **Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah PemimpinAbnormal Itu?**, Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 1988.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia**.Jakarta : Balai Pustaka, 1996.
- Leonard I. Berry, David R. Bennet, Carter W. Brown, **Strategy For Financial Institution, Illinois**: Dow Jones-Irwin, 1988.
- Lewis G. Ralph dan douglas H. Smith, **total quality in Higher Education Florida: Delray Beach**: ST Lucie, 1994
- Martoatmojo, Karmidi. **Pelayanan Bahan Pustaka**. Jakarta : Universitas Terbuka, 1993
- Martono, E. **Pengetahuan Dokumentasi dan Perpustakaan Sebagai Pusat Informasi**...-- Jakarta, 1991.
- Nicholas Henry, **Public Administration and Public Affairs, Sixth Eddition, Englewood Cliffs, New jork**: Prentice-Hall, Inc.1999.
- Pamuntjak, Rusina S. **Pedoman Penyelenggaraan Perpustakaan**. Jakarta : Djambatan, 2000.
- Rakhmat, Jalaluddin. **Metode Penelitian Komunikasi**. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004.
- Rivai, Veisal. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta : Raja Gravindo Pustaka, 2004.
- Soeatminah.**Perpustakaan Kepustakawanan Dan Pustakawan**. Yogyakarta: Kanisius, 1991.
- Sugiarto Endar, **Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa**. Jakarta: Pustaka Utama, 1999
- Sumardji, P. **Perpustakaan : organisasi dan tata kerjanya**. Yogyakarta: Kanisius, 1991.
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar.**Metode Penelitian Sosial**.Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

Sumber Lain :

Reh F. Jhon, *management*, [http:manafement.About.com/smallbusiness/management/library/weekly/aa042699.htm](http://manafement.About.com/smallbusiness/management/library/weekly/aa042699.htm) May 16, 2001.