

1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Untuk menceburi bidang perniagaan penerbitan buku bukanlah suatu perkara yang sukar sekiranya seseorang itu mempunyai idea atau konsep yang baru, sedikit pindaan terhadap idea yang sedia ada, sumber kewangan yang mencukupi untuk mencernakan idea tersebut menjadi sebuah buku, tahu cara menjual dan mengedarkan produk tersebut, serta mempunyai tempat untuk menyimpan stok.

Walau bagaimanapun, sebelum seseorang itu memulakan perniagaan di bidang penerbitan, tiga prinsip kritikal haruslah diterima pakai. Thomas Woll (1999) menamakan prinsip kritikal ini sebagai C³, iaitu *commitment*, *consistency*, dan *credibility* (komitmen, konsistensi, dan kredibiliti). Ketiga-tiga prinsip ini digandatigakan kerana kredibiliti, yang berpunca daripada komitmen ditambah dengan konsistensi akan lebih bermakna dan penting bagi penerbit berbanding dengan produk yang dihasilkan atas dasar komitmen dan konsistensi sahaja. Apabila sesebuah penerbit itu mempunyai kredibiliti, ia akan dapat mencapai apa yang diinginkan lebih mudah berbanding hanya meneruskan sesuatu aktiviti itu secara konsisten atau komited terhadap matlamatnya. Walau bagaimanapun, tanpa konsistensi dan komitmen, kredibiliti tidak mungkin wujud.

Penerbit buku pada masa kini juga harus mengetahui akan perubahan persekitaran yang berlaku begitu pantas. Penerbit harus memahami malah bertindak ke atas perubahan tersebut. Dengan itu, penerbit haruslah membuat perancangan yang teliti supaya buku yang diterbitkan dapat diterima oleh pembaca sasaran. Penerbit juga harus memastikan buku dikeluarkan mengikut masa yang sesuai kerana sesetengah buku dikeluarkan mengikut musim. Di

samping itu, untuk memastikan jualan mencapai tahap yang optimum, penerbit haruslah memahami sepenuhnya dan bekerja mengikut lingkaran peruncitan. Ini bermakna penerbit harus menyediakan buku kepada pemborong tepat pada masa yang dijanjikan dan penerbit harus bekerja melampaui masa bagi memastikan penerbitan buku menepati kehendak pasaran, sama ada peruncitan ataupun pemborong, atau kedua-duanya sekali.

Mengikut Woll lagi, sesebuah penerbit perlu memulakan proses perancangan tiga tahun lebih awal bagi memulakan sesuatu penerbitan bagi memastikan buku dapat dikeluarkan tepat pada masanya. Peruntukan tiga tahun itu dapat dibahagikan seperti berikut:

- 12 bulan yang pertama digunakan untuk menyediakan senarai terbitan.
- 12 bulan yang berikutnya digunakan untuk menulis buku dan memastikan manuskrip dapat disampaikan kepada penerbit tepat pada masanya.
- 12 bulan terakhir digunakan untuk kerja-kerja penyuntingan, pengeluaran, dan pagedaran.

Dengan mengamalkan tempoh masa sedemikian, penerbit pasti dapat menyediakan buku tersebut pada masa yang dijadualkan.

Kadangkala sesetengah buku perlu dikeluarkan lebih cepat atas alasan mengandungi maklumat yang cepat berubah. Pengeluaran sesebuah buku dalam tempoh yang singkat mudah dilakukan oleh penerbit yang berskala kecil kerana sistem yang diamalkan lebih fleksibel dan hierarki dalam organisasi lebih kecil. Walau bagaimanapun, apabila jadual pengeluaran dibuat dengan lebih ketat, bermakna kakitangan yang terlibat juga turut dibebani dengan tekanan kerja. Sering kali keadaan ini akan menyebabkan berlakunya kesilapan atau penghasilan kerja yang kurang bermutu. Akhirnya, buku yang dikeluarkan tersadai di gudang penerbit.

Melalui perancangan yang teliti dan masa yang mencukupi, penerbit pasti akan mempunyai kelebihan untuk berhadapan dengan pasaran yang bermusim

dan usaha-usaha promosi. Tetapi, lambat atau cepatnya sesebuah penerbit memulakan proses penerbitan bukanlah ukuran utama kerana matlamat penting sesebuah penerbit haruslah untuk membangunkan kredibiliti dalam bidang penerbitan. Oleh itu penerbit mestilah menepati janjinya kepada pemborong atau peruncit untuk menyediakan buku tepat pada masanya. Komitmen, konsistensi, dan kredibiliti perlu menjadi tunjang utama bagi setiap penerbit, sama ada penerbit yang berskala kecil atau besar. Ketiga-tiganya merupakan prinsip utama bagi memastikan pertumbuhan sesebuah penerbit dalam persekitaran penerbitan yang amat mencabar pada masa kini.

1.2 Permasalahan Kajian

Dari segi perniagaan, industri buku di Malaysia bukanlah sesuatu yang menarik berbanding industri lain seperti industri teknologi maklumat, industri elektronik, atau industri pengangkutan. Menurut Newmann (1980) industri buku merupakan industri yang tidak menarik disebabkan dari segi jualan, pelaburan modal, dan penggajian, penerbitan merupakan suatu industri yang kecil jika dibandingkan dengan industri-industri lain. Contohnya, jumlah jualan sebanyak US\$4.6 bilion oleh penerbit-penerbit di Amerika Syarikat pada tahun 1977 mungkin lebih kurang sama dengan angka jualan syarikat ke-42 terbesar di benua tersebut. Lebih mengejutkan lagi, angka ini sama dengan keuntungan tahunan General Motors pada suatu tahun yang prestasinya baik. Menurut beliau lagi, daripada jumlah ini 54 peratus (US\$2,500 juta) adalah daripada kategori pendidikan.

Hasrom Haron (1995) juga sependapat dengan Newmann yang mengatakan bahawa industri buku merupakan sebuah industri kecil. Beliau memberi contoh bahawa perangkaan industri buku di Amerika Syarikat yang bernilai US\$22 bilion jualan dalam negara dan US\$1.9 bilion nilai eksport bagi tahun 1994 merupakan angka yang amat kecil dibandingkan dengan keluaran kasar sebuah syarikat seperti IBM yang melebihi US\$70 bilion setahun. Industri buku di negara kita anggaran konservatif keluarannya ialah RM400 juta setahun.

Jumlah ini hanya merupakan 0.33 peratus daripada keluaran negara kasar. Dengan sifatnya sebagai Industri Kecil Sederhana (IKS), maka sifat-sifat IKS terlekat kepadanya. Justeru, Abdul Aziz Deraman (1995) menganggap industri buku di Malaysia tidak membanggakan. Malah, ada pandangan yang menganggapnya sebagai industri tempang.

Walau apa pun pandangan terhadap industri buku, terdapat tiga golongan teras kepada industri buku ini, iaitu penerbit, pengedar, dan penjual buku. Ini disebabkan tanpa penerbit, tidak akan ada buku-buku baru diterbitkan, tanpa pengedar dan penjual buku pula, buku-buku sukar didapati di pasaran. Sasaran industri buku pula adalah perpustakaan, institusi pendidikan dan pembaca umum. Antara ketiga-tiganya teras pengguna buku adalah institusi pendidikan.

Ini selaras dengan kenyataan Unwin (1976) yang berpendapat bahawa buku-buku sekolah merupakan perniagaan yang menguntungkan. Ini kerana buku sekolah biasanya dibeli secara pukal, dan hasil jualannya biasanya jauh lebih banyak daripada jenis-jenis buku yang lain. Tambahan pula sekiranya sesebuah buku itu telah dipilih untuk digunakan di dalam bilik darjah, maka buku itu laris tanpa perlukan usaha jualan yang banyak.

Perkara ini disahkan oleh Mansor Marican (1997) yang menurutnya ciri utama industri penerbitan buku di Malaysia ialah sebahagian besarnya bertumpu kepada pasaran domestik, dengan buku teks, buku rujukan, buku panduan peperiksaan membentuk segmen terbesar penerbitan (hampir 70 peratus daripada naskhah yang dicetak). Jumlah cetakan bagi buku sekolah adalah antara 7,000 hingga 100,000 naskhah bagi setiap judul. Ini merupakan peratus yang kecil jika dibandingkan dengan jumlah pelajar sekolah dari Tahun 1 hingga ke Tingkatan 5 pada tahun 2001 yang berjumlah hampir 5 juta orang.

Mengikut statistik Kementerian Pendidikan, bilangan pelajar sekolah rendah adalah seramai 2.9 juta orang, manakala pelajar sekolah menengah pula adalah seramai 2 juta orang. Oleh yang demikian, institusi pendidikan sahaja

telah menyediakan pasaran yang cukup besar bagi penerbit buku-buku sekolah. Tambahan pula fenomena pelajar kita adalah membaca untuk mendapatkan markah terbaik dalam peperiksaan. Ibu bapa juga tidak lokek mengeluarkan perbelanjaan untuk membeli buku-buku pelajaran. Oleh sebab itu, bilangan judul dan bilangan cetak untuk buku-buku sekolah adalah besar, melebihi 10,000 naskhah untuk setiap kali cetakan.

Mengikut kajian Pusat Perkembangan Kurikulum (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1992) terdapat 82 peratus pelajar menggunakan buku-buku ulang kaji peperiksaan yang dibeli di pasaran walaupun buku teks tetap merupakan bahan rujukan asas untuk pembelajaran dan pengajaran dalam bilik darjah. Keadaan ini berlaku kerana mereka mendapati kandungan buku rujukan padat dan mudah difahami, mengandungi maklumat yang tidak terdapat dalam buku teks dan boleh membantu mereka mendapat pencapaian yang baik dalam ujian dan peperiksaan.

Berlainan dengan buku-buku umum, masyarakat kurang memberi sambutan terhadap pembelian buku-buku tersebut. Ditambah pula dengan budaya membaca masyarakat Malaysia yang tidak berminat untuk membaca buku, maka jumlah cetakan untuk buku-buku umum juga kurang. Keadaan ini sejajar pula dengan kadar literasi penduduk Malaysia yang terendah antara negara-negara sedang membangun seperti menurut laporan *World Education Report* 1993 yang berikut:

Malaysia	78.4%
Singapura	100%
Thailand	93%
Indonesia	81.6%
Filipina	87.8%
Mexico	87.6%
Korea	100%
Jepun	100%

(Primalani M. Kukanesan, 1995)

Walaupun bagaimanapun, terdapat peningkatan kadar literasi penduduk seperti yang dijalankan oleh Perpustakaan Negara Malaysia dalam tahun 1996. Kajian Profil Membaca Rakyat Malaysia 1996 menunjukkan bahawa kadar literasi di Malaysia adalah 93 peratus. Daripada jumlah tersebut, 87 peratus mengamalkan amalan membaca. Malangnya mereka hanya membaca purata 2 buah buku setahun, manakala 79 peratus daripada bahan bacaan yang dibaca oleh penduduk Malaysia yang berusia lebih daripada 10 tahun adalah akhbar. Berdasarkan kajian tersebut, kita dapati kurangnya minat membaca di kalangan masyarakat Malaysia. Mengikut Shaari Abdullah (1995), keadaan ini terjadi disebabkan perkara-perkara yang berikut:

- Minat membaca tidak disemai secara menyeluruh di negara ini. Persekitaran keluarga dan sosial gagal mewujudkan atmosfera yang dapat membangunkan sikap positif terhadap pembacaan.
- Kecintaan terhadap buku terutamanya di kalangan generasi muda telah disekat melalui pengaruh media elektronik.
- Kelemahan sistem pendidikan kita yang terlalu berorientasikan peperiksaan. Pelajar dipaksa untuk lulus peperiksaan dan selepas hambatan tersebut mereka gagal untuk meneruskan minat membaca.
- Sikap kurang minat membaca selalu dikaitkan dengan kurangnya tempat membaca awam yang mudah dikunjungi, kenaikan harga buku, dan kurangnya minat untuk membaca buku-buku yang serius.

Dengan kurangnya minat tersebut, maka boleh dianggarkan bahawa bilangan buku yang sanggup dibeli sebagai bahan bacaan juga kurang. Disebabkan reaksi masyarakat terhadap bahan bacaan sebegitu rupa, maka penerbit juga terpaksa mengurangkan pengeluaran buku-buku umum. Dato' Dr. Hassan Ahmad, Ketua Eksekutif Yayasan Karyawan memaklumkan bahawa jumlah cetakan buku-buku umum adalah dalam anggaran 3,000 hingga 5,000 naskhah sahaja. Ini merupakan jumlah cetakan yang munasabah mengikut ekonomi penerbitan buku bagi memastikan harga yang ditawarkan untuk pembeli tidak terlalu tinggi.

Buku-buku pendidikan pula dapat dibahagikan kepada beberapa peringkat. Secara amnya, ia terbahagi kepada buku-buku sekolah, maktab, dan institusi pengajian tinggi. Penghasilan buku-buku sekolah merupakan aktiviti

yang paling menguntungkan penerbit disebabkan bilangan cetakan pertama adalah besar dan juga ia berpotensi untuk diulang cetak. Walau bagaimanapun, buku untuk rujukan institusi pengajian tinggi kurang diberi tumpuan kerana tidak menguntungkan disebabkan saiz pasaran yang agak kecil dan terhad. Fenomena ini bukan sahaja berlaku di negara kita, malah di seluruh dunia, termasuk negara-negara maju.

Menurut Zin Mahmud (1996), penerbit bumiputera amat bergantung kepada penerbitan buku teks. Malah tidak keterlaluan kalau dikatakan kebanyakan penerbit bumiputera muncul seperti cendawan tumbuh selepas musim hujan hanya kerana Kementerian Pendidikan Malaysia membuka tender penerbitan buku teks kepada pihak swasta dengan mengutamakan syarikat milik bumiputera. Kenyataan ini turut diakui oleh Ma'arof Saad (1995). Menurut beliau, penerbit bumiputera muncul dengan mendadak apabila pada awal-awal tahun 70-an, Kementerian Pendidikan Malaysia memberi peluang kepada penerbit swasta untuk turut terlibat dalam menerbitkan buku teks KBSR dan KBSM. Keterbukaan penswastaan Kementerian itu telah menarik kira-kira 300 buah penerbit berdaftar dengan Bahagian Buku Teks, termasuk penerbit bumiputera. Kini, penerbit yang mendaftar dengan Ikatan Penerbit Bumiputera Nasional (IKATAN) berjumlah 45 buah.

Kebanyakan penerbit bumiputera sememangnya tumbuh sewaktu terlaksananya projek penulisan buku KBSR dan KBSM. Kerana itu, bekas kakitangan kerajaan dan editor terumpan untuk menubuhkan syarikat sendiri dengan tujuan untuk meraih peluang mendapatkan sebanyak mungkin buku teks. Ini merupakan jalan pintas untuk menjadi usahawan.

Seperti yang dinyatakan oleh Hasrom Haron, industri buku ibarat IKS yang mempunyai masalahnya sendiri. Antara masalah penerbit bumiputera yang menonjol ialah tidak cukup modal pusingan, tidak berupaya memasarkan sendiri buku-buku yang diterbitkan, tidak berkemampuan membina team editor yang

mempunyai kredibiliti dan tidak mempunyai alat-alat canggih bagi menjalankan kerja-kerja pracetak (Ma'arof Saad, 1995).

Pernah suatu ketika dahulu sistem payung yang diwujudkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia dalam menganugerahkan tender buku teks kepada penerbit dikritik di akhbar kerana dikatakan berlaku ketidaktelusan dalam pemilihan penerbit. Ini disebabkan ada penerbit (terutamanya penerbit bumiputera) yang muncul hanya semata-mata untuk mendapatkan tender buku teks tersebut. Akibat tiada pengalaman dalam bidang penerbitan dan kekurangan modal, buku teks sekolah menjadi mangsa – berlaku kesilapan fakta, penyampaian bahasa yang tidak mantap, dan lambat diedarkan di pasaran. Lebih-lebih lagi dengan hambatan masa yang terhad semasa penyediaan buku teks serta masalah di pihak penerbit sendiri, menyebabkan Bahagian Buku Teks yang sepatutnya memantau perkembangan penulisan dan penyediaan buku teks tersebut kurang memberi tumpuan ke atas aspek-aspek tertentu. Malah, lebih malang lagi ada sesetengah syarikat itu kini terus berkubur. (Lihat Lampiran 1 tentang kemelut penerbitan buku teks).

Cerdik Publications Sdn. Bhd. merupakan salah sebuah penerbit bumiputera yang mengeluarkan buku-buku pendidikan termasuk juga buku teks. Walau bagaimanapun, Cerdik Publications Sdn. Bhd. lebih dahulu muncul sebagai penerbit buku-buku rujukan dan ulang kaji serta kamus sebelum melibatkan diri sebagai penerbit buku teks. Sehingga kini, syarikat ini masih beroperasi dan berpengalaman menerbitkan sebanyak 30 buah buku teks. Angka ini termasuk juga buku-buku teks yang dikeluarkan oleh anak-anak syarikat Mahir Holdings Sdn Bhd. Berdasarkan pengalaman tersebut, syarikat ini masih lagi mendapat tender untuk menerbitkan buku teks untuk sekolah menengah bagi pusingan kedua. Lebih menarik lagi, syarikat ini juga dianugerahkan hak eksklusif oleh Lembaga Peperiksaan untuk menerbitkan kertas-kertas soalan peperiksaan tahun-tahun lepas bagi peperiksaan Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR), Peperiksaan Menengah Rendah (PMR) dan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM).

Justeru, Cerdik Publications Sdn. Bhd. dianggap dapat berdiri sebagai syarikat bumiputera yang kukuh. Malah, tidak keterlaluan jika dikatakan bahawa Cerdik Publications Sdn. Bhd. merupakan satu-satunya penerbit bumiputera yang aktif dalam mengeluarkan pelbagai bentuk bahan bacaan peringkat umum dan juga untuk pendidikan. Maka dengan itu sewajarnya kita mempelajari dan melihat bagaimana pengurusan editorial syarikat yang berskala sederhana ini merangka dan membina judul sehingga dapat bertahan sehingga kini dan bersaing pula dengan syarikat-syarikat penerbitan lain yang telah kukuh. Ini kerana kecekapan pengurusan editorial akan menjamin bahawa buku yang diterbitkan berkualiti, dapat dikeluarkan mengikut jadual penerbitan dan memenuhi kehendak pasaran. Di samping itu juga, sistem pengurusan yang cekap akan dapat menjimatkan kos penerbitan, masa, dan tenaga.

1.3 Tujuan Kajian

Bertitik tolak daripada permasalahan tersebut, kajian ini secara umumnya akan melihat bagaimana organisasi penerbitan yang berskala sederhana ini menguruskan jabatan editorialnya. Antara perkara yang akan difokuskan ialah struktur organisasi jabatan editorial sendiri, iaitu bagaimana pembahagian tugas dibuat di kalangan editor, tugas-tugas editor, pengurus penerbitan, dan kakitangan lain yang terlibat dalam jabatan itu.

Pengkaji juga akan melihat proses editorial yang dijalankan di Cerdik Publications Sdn. Bhd. mulai dari membuat perancangan program penerbitan, melantik penulis, menangani manuskrip dan proof sehinggalah sesebuah judul itu dapat diterbitkan. Di samping itu juga pengkaji akan melihat masalah-masalah yang dihadapi ketika proses editorial ini berlangsung.

Pengkaji cuba mengenal pasti kekuatan dan kelemahan jabatan editorial serta hambatan yang ditempuhnya dalam proses pengeluaran buku. Di samping itu juga pengkaji ingin melihat peluang yang boleh direbut oleh syarikat

ini berdasarkan kekuatan syarikat dalam menempuh era penerbitan masa kini dan cabarannya pada masa hadapan.

Akhirnya pengkaji akan cuba menyarankan langkah-langkah yang boleh diambil oleh jabatan editorial bagi mengatasi kelemahan mereka dan seterusnya memperbaiki prestasi syarikat. Langkah ini sejajar dengan hasrat Dasar Buku Negara, iaitu untuk memastikan supaya semua buku yang diterbitkan di negara ini mencapai mutu yang baik dari segi isi dan juga dari segi bentuk fizikalnya.

1.4 Skop Kajian

Kajian ini terbatas kepada pengurusan editorial di Jabatan Editorial Cerdik Publications Sdn. Bhd. sahaja. Batasan kajian ini dibuat bagi membolehkan kita melihat secara terperinci setiap proses editorial yang dijalankan di syarikat ini. Disebabkan jabatan editorial merupakan nadi utama sesebuah penerbit, maka maju atau mundurnya sesebuah syarikat boleh diukur daripada kekuatan atau kelemahan jabatan editorial itu sendiri. Oleh yang demikian, jabatan-jabatan lain dalam syarikat penerbitan ini hanya akan disentuh sedikit sahaja bagi menerangkan struktur organisasi syarikat.

1.5 Metodologi Kajian

Kajian ini dijalankan melalui tiga kaedah. Pertama, pengkaji menjalankan temu bual bersemuka dengan Pengurus Besar Cerdik Publications Sdn. Bhd., Puan Zainora Muhamad. Antara perkara yang dibincangkan adalah tentang analisis kekuatan dan kelemahan syarikat, serta ancaman yang dialami oleh syarikat ini. Ini disebabkan sebagai tunggak utama syarikat, Pengurus Besar dapat mengenal pasti segala masalah yang dialami oleh Cerdik Publications Sdn. Bhd. dari sudut pandangannya. Pengkaji turut menemu bual Puan Faizah Basir, Pengurus Jabatan Reka Bentuk Cerdik Publications Sdn. Bhd. bagi mendapatkan sejarah latar belakang penubuhan syarikat. Ini disebabkan beliau merupakan pekerja paling lama berkhidmat di syarikat tersebut (15 tahun).

Pengkaji juga turut menjalankan temu bual melalui telefon dengan beberapa orang individu yang terlibat dalam industri penerbitan, iaitu Puan Ani Mariam Mohd Mokhtar, Editor Kanan Penerbit Fajar Bakti dan Cik Faridah Samsudin, Editor Kanan Utusan Publications and Distributors Sdn Bhd untuk mendapatkan maklumat tentang amalan penerbitan yang dijalankan oleh organisasi mereka.

Kedua, pengkaji juga membuat pemerhatian turut serta (*participant observation*) kerana pengkaji telah berkhidmat di syarikat penerbitan ini melebihi lima tahun. Pengkaji bermula sebagai editor biasa, kemudian menyandang jawatan Editor Kanan, seterusnya menjadi Ketua Editor dan sehingga kini telah memegang jawatan Pengurus Penerbitan selama tiga tahun. Aspek pengurusan editorial merupakan bidang tugas utama pengkaji. Oleh yang demikian, pengkaji telah melalui proses dalam pengurusan editorial dari peringkat bawahan sehinggalah kepada peringkat membuat keputusan bagi pihak editorial. Pengalaman yang dilalui oleh pengkaji merupakan cerapan yang akan dikupas dalam bab penemuan nanti.

Ketiga, pengkaji turut membuat penyelidikan di perpustakaan bagi mendapatkan sumber rujukan tentang kajian-kajian lepas, definisi-definisi perkataan tertentu yang akan dihuraikan dalam kajian ini, rangka teori, sejarah industri pembukuan negara dan sebagainya yang berkaitan.

1.6 Kajian-kajian Lepas

Kajian tentang penerbit memang banyak dijalankan, baik di dalam negara mahupun di luar negara. Walau bagaimanapun, pendekatan yang diambil oleh para pengkaji adalah berbeza-beza. Kebanyakan kajian dan penulisan tentang penerbit dibuat secara makro. Kajian tentang proses editorial dan amalan penerbitan banyak dibuat oleh pengkaji di peringkat ijazah pertama. Walau bagaimanapun terdapat beberapa kajian yang telah dilakukan yang boleh membantu kajian ini.

Di peringkat sarjana dan ijazah tinggi, kajian tentang proses penerbitan dan amalan editorial banyak dilakukan terhadap Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP), sebuah penerbit kerajaan. Contohnya, Asiah Daud (1987) telah melihat proses penerbitan di Bahagian Penerbitan Umum DBP dari peringkat perolehan hinggalah kepada peringkat pengeluaran. Walaupun kajian beliau dapat menunjukkan keseluruhan proses editorial yang diamalkan di DBP, namun kajiannya terbatas kepada satu bahagian penerbitan sahaja. Masih banyak bahagian yang ditinggalkan iaitu unit kanak-kanak, unit remaja, dan bahagian buku pelajaran.

Hamed Mohd. Adnan (1991), dalam kajiannya yang bertajuk "Penerbitan dan Pemasaran Buku di Malaysia: Tumpuan kepada Dewan Bahasa dan Pustaka" menyentuh tentang proses editorial yang dijalankan oleh Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP) selaku penerbit kerajaan. Beliau turut membandingkan proses editorial yang dijalankan oleh Penerbit Fajar Bakti, iaitu sebuah penerbit komersial. Dalam kajiannya, beliau mendapati peranan DBP sebagai penerbit kerajaan yang mengutamakan tanggungjawab sosial melebihi membuat keuntungan telah mewujudkan sikap editor yang tidak bersaing, tidak mahu mengambil tahu tentang proses editorial yang selanjutnya, atau fungsi bahagian lain selain bahagian penerbitan, dan turut mewujudkan editor yang bertindak sebagai penyunting bahasa sahaja.

Sementara itu, Zulkifli Abd Latif (1999) telah melihat fungsi BIROTEKS sebagai sebuah penerbit universiti. Secara khususnya beliau telah melihat peranan dan kemajuan BIROTEKS sebagai sebuah penerbit universiti kepada Institut Teknologi MARA (kini Universiti Teknologi MARA). Menurut beliau, antara cabaran dan permasalahan BIROTEKS ialah kurangnya sokongan kewangan, struktur organisasi yang rumit, kurang kakitangan profesional dalam bidang penerbitan dan ruang pasaran yang kecil. Akibatnya, BIROTEKS tidak berjaya sebagai sebuah penerbit ilmiah disebabkan kelemahan struktur organisasi yang diterajui oleh orang yang bukan dari bidang penerbitan sebenar. Kajian Zulkifli dengan jelas dapat memperlihatkan kelemahan pengurusan

organisasi yang seterusnya membantutkan perkembangan organisasi tersebut sebagai sebuah penerbit ilmiah. Ini jelas kerana sejak ditubuhkan pada tahun 1981, BIROTEKS hanya berjaya menerbitkan kurang dari 100 judul.

Siti Zabeha Ibrahim (1999) pula meninjau aspek pengurusan dari sudut peruncitan kedai buku. Beliau melihat bahawa kebanyakan kedai buku tidak diurus dengan sistematik. Kedai buku masa kini juga mempunyai cabaran besar dengan adanya bentuk bahan multimedia yang perlu diperagakan selain buku dan juga dengan adanya kedai buku maya seperti Amazon.com. Penemuan beliau dapat membantu penerbit mengenal pasti kehendak pasaran dan mengambil tindakan kepada pengeluaran bahan bacaan selain buku.

Kajian lain terhadap organisasi penerbit dapat dilihat dalam latihan ilmiah Chong Sek Hong (1998/1999) yang bertajuk "Operasi Struktur Organisasi Sin Chew Jit Poh: Tumpuan kepada Pemasalahan Editorial dan Sumber Manusia". Beliau mendapati bahawa Sin Chew Jit Poh dapat berkembang kerana terdapat tenaga kerja yang berpotensi, baik berpangkat tinggi mahupun berpangkat rendah. Menurut beliau, dengan adanya pimpinan berkaliber, Sin Chew Jit Poh dapat beroperasi dengan keadaan yang sistematik untuk menghasilkan bahan-bahan berita yang terbaik kepada pembacanya. Beliau juga mendapati bahawa sistem pentadbiran yang teratur telah menjamin mutu berita yang dihasilkan. Mereka juga dapat bersaing kerana adanya sistem yang terancang. Di samping itu juga, beliau mendapati terdapat kelemahan operasi struktur organisasi tersebut kerana terpaksa melalui hierarki/*pecking order*. Ini menyebabkan sesuatu keputusan mengambil masa yang lama dan menyebabkan wujud pelbagai masalah sampingan.

Kajian Chong sedikit sebanyak menyokong hipotesis awal pengkaji bahawa pengurusan organisasi yang cekap dapat menyumbangkan keberkesanan sesebuah program penerbitan.

Sementara itu, terdapat banyak kajian tentang fungsi editorial yang dijalankan secara khusus. Salah satunya ialah latihan ilmiah Lim Kian Long (1999/2000). Beliau telah mengkaji peranan editor dalam penerbitan buku dan kajiannya tertumpu kepada fungsi editorial di United Publishing House Sdn Bhd. Kajian beliau memberi idea tentang tugas dan masalah-masalah yang dihadapi dalam penyuntingan. Beliau secara khususnya telah mengkaji bidang kerjaya sebagai seorang editor. Apa yang menarik, kajian beliau juga turut menyentuh tentang penyuntingan elektronik. Menurut beliau, walaupun berita yang telah dibuat suntingan dapat dipaparkan secara *on-line* ke seluruh dunia, tetapi kaedah ini tetap mempunyai implikasi terhadap editor itu sendiri seperti mengurangkan kualiti sesuatu kerja penyuntingan, meletihkan mata dan sesuatu hasil kerja itu sukar dinilai oleh orang lain (ketua editor) kerana tidak meninggalkan simbol penyuntingan.

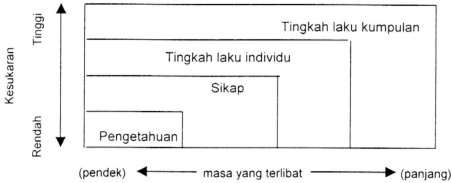
Kajian yang akan dibuat oleh pengkaji pula menjurus kepada kecekapan sistem pengurusan di sebuah organisasi penerbitan yang berskala sederhana dalam menangani masalah dalam penerbitan.

1.7 Rangka Teori

Bidang pengurusan telah wujud sejak manusia menyedari bahawa pendekatan kepada pengurusan kumpulan sosial dapat menyeimbangkan perkembangan ekonomi dengan sistem nilai masyarakat. Bidang pengurusan melihat sebuah organisasi sebagai satu jentera untuk mencapai sesuatu keluaran atau objektif. ^

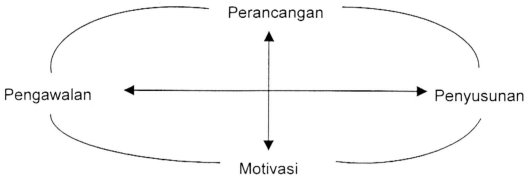
Menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1972), masalah utama yang paling kritikal ialah bagaimana menguruskan manusia. Kegagalan manusia paling besar ialah ketidakupayaan untuk meneruskan kerjasama dan saling memahami antara satu sama lain. Hersey dan Blanchard seterusnya menyarankan empat perubahan yang perlu ada pada manusia, iaitu perubahan pengetahuan, perubahan sikap, perubahan tingkah laku, dan perubahan

pencapaian kumpulan atau organisasi. Perkaitan antara masa dan kesukaran untuk menentukan perubahan keempat-empat faktor tersebut dapat diperlihatkan seperti rajah yang berikut:



Rajah 1.1 Penglibatan masa dan kesukaran dalam membuat pelbagai perubahan.

Hersey dan Blanchard (1972) mendefinisikan pengurusan sebagai, "... working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals." Menurut mereka lagi, fungsi pengurusan ialah perancangan, penyusunan, motivasi, dan pengawalan. Perancangan bermaksud menetapkan matlamat dan objektif organisasi dan membangunkan pelan kerja bagi menunjukkan bagaimana matlamat dan objektif itu akan dicapai. Penyusunan pula bermaksud mengumpul semua sumber – manusia, modal, dan perkakas – dalam cara yang paling berkesan. Motivasi memainkan peranan yang paling besar dalam menentukan tahap pencapaian kakitangan, yang akhirnya dapat mempengaruhi bagaimana efektifnya matlamat organisasi dapat dicapai. Kadangkala ini merupakan sebahagian daripada pengarahannya di samping komunikasi dan kepimpinan. Akhirnya, pengawalan merupakan maklum balas dan tindakan susulan bagi hasil yang bertujuan untuk membandingkan pencapaian dengan perancangan dan membuat pengubahsuaian yang sesuai apabila hasil telah tersasar daripada matlamat. Proses pengurusan dapat disimpulkan seperti rajah yang berikut:

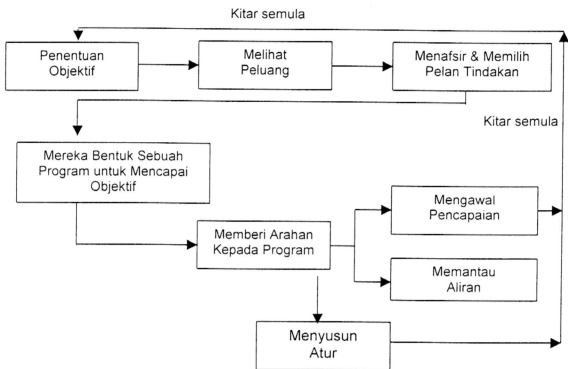


Rajah 1.2 Proses pengurusan

Mengikut Robert G. Murdick (1985), terdapat tiga tugas penting pengurusan yang juga turut menjadi matlamat sesebuah organisasi. Pertama, untuk menyesuaikan keupayaan sesebuah institusi dengan pelbagai kehendak persekitaran dan seterusnya memilih misi yang spesifik berdasarkan peluang-peluang tersebut. Kedua, mengukuhkan persekitaran pekerjaan dan menyediakan sumber-sumber kepada produktiviti yang maksimum bagi keseluruhan sistem organisasi. Ketiga, menguruskan tanggungjawab dan impak terhadap pemilik institusi (termasuklah juga terhadap orang awam dan masyarakat sebagai empunya).

Pengurusan membantu organisasi untuk membangunkan dan melaksanakan ketiga-tiga tugas ini melalui perancangan (*planning*), penyusunan (*organizing*), pengurusan kakitangan (*staffing*), pengarahannya (*directing*) dan pengawasan (*controlling*).

Setiap fungsi pengurusan tidak berlaku secara berturutan. Perancangan turut terlibat dalam penyusunan dan pengawasan. Begitu juga, penyusunan diperlukan dalam perancangan dan pengawasan. Setiap fungsi berkait antara satu sama lain untuk membentuk proses pengurusan. Model umum pengurusan dapat dilihat dalam rajah di bawah dan boleh diterangkan seperti yang berikut:



Rajah 1.3 Model umum pengurusan

Perancangan

1. Menentukan objektif terhadap bidang aktiviti pengurus.
2. Meneliti peluang, masalah, dan alternatif yang merangkumi pencapaian objektif.
3. Menafsir peluang, menganalisis objektif, dan memilih pelan tindakan.
4. Mereka bentuk sebuah program tindakan untuk mencapai objektif.

Pengarahan

5. Pimpinan dalam tindakan pengorganisasian diperlukan untuk mencapai program, termasuk komunikasi dan motivasi pekerja.

Penyusunan

6. Mengawal selia pelan tindakan terhadap sesebuah organisasi yang mana hubungan tugas didefinisikan dan difahami.

Pengawalan

7. Meninjau dan mengukur pencapaian berdasarkan standard untuk mencapai perancangan dan membuat pembetulan terhadap penyimpangan pencapaian sekiranya diperlukan.
8. Tinjauan terhadap aliran yang signifikan dalam aktiviti pengurus dan tanpa aktiviti pengurus supaya matlamat dan program dapat diubah suai apabila perlu.

Maklum Balas

9. Kitar semula maklumat berkaitan dengan perancangan, tindakan, dan perkembangan di setiap tahap proses pengurusan untuk memastikan program yang sempurna bagi mencapai objektif telah dilaksanakan.

Sebuah sistem pengurusan yang lengkap melibatkan penyusunan organisasi, struktur dan prosedur perancangan dan kawalan yang mencukupi, penetapan objektif yang jelas, dan semua manifestasi organisasi dan pengurusan yang baik. Tujuan sistem pengurusan adalah untuk membina perancangan bagi mencapai objektif, untuk mengurus bagi melaksanakan rancangan, dan untuk mengawal kemajuan supaya perancangan dan tindakan berlaku mengikut jadual.

Dalam aspek pengurusan penerbitan, khususnya di Cerdik Publications Sdn. Bhd., setiap tahap dalam konsep pengurusan yang dinyatakan di atas dapat diaplikasikan. Dalam proses perancangan, pengurus penerbitan bertanggungjawab untuk merancang dan membina judul, menetapkan sasaran jualan dan pulangan yang ingin dicapai, di samping merealisasikan misi dan visi syarikat. Pada masa yang sama juga, pengurus penerbitan akan meneliti peluang mengikut aliran perkembangan perbukuan semasa, mengenal pasti masalah yang dihadapi, dan mencari alternatif yang sesuai untuk mencapai objektif syarikat. Contohnya, dalam menetapkan program penerbitan tahunan terutamanya penerbitan buku-buku sekolah, pengurus penerbitan akan melihat perkembangan pendidikan negara. Pengenalan sukatan pelajaran baru

merupakan peluang bagi syarikat menerbitkan buku teks dan buku rujukan baru. Sebaliknya penerbit juga menghadapi masalah dengan buku-buku yang telah diterbitkan mengikut sukatan pelajaran lama. Oleh yang demikian penerbit perlu mencari alternatif yang sesuai untuk menangani masalah ini dan memilih pelan tindakan yang terbaik. Pengurus penerbitan perlu mereka bentuk sebuah program penerbitan yang terbaik bagi mencapai objektif dan matlamat syarikat.

Apabila perancangan telah dibuat, pengurus penerbitan perlu memimpin editor dan seluruh kakitangan penerbitan untuk melaksanakan program penerbitan yang disediakan. Dalam hal ini, komunikasi yang cekap serta motivasi yang tinggi harus diberikan kepada setiap pekerja bagi mengeluarkan buku-buku terbaik yang dapat diterima oleh sasaran pengguna. Komunikasi yang cekap bermaksud pelan perancangan yang dibuat dapat difahami oleh setiap editor secara terperinci, iaitu dari segi jenis buku, pembaca sasaran, saiz, format, bilangan cetak, dan sebagainya. Maklumat ini perlu supaya editor tidak melakukan kesilapan ketika melaksanakan tugas-tugas penerbitan. Begitu juga, sebarang perubahan terhadap program penerbitan mestilah diberitahu kepada editor, tenaga kerja produksi, dan juga pihak pemasaran supaya tidak timbul kekeliruan apabila sesebuah buku diterbitkan. Kegagalan untuk memaklumkan individu yang terlibat dalam bidang penerbitan tentang sesuatu perubahan akan menyebabkan kelancaran sesuatu perancangan mungkin terganggu. Contohnya, sekiranya editor telah membuat penukaran judul untuk sesebuah buku, maka Jabatan Editorial perlu memaklumkan kepada Jabatan Pemasaran dengan segera. Ini disebabkan Jabatan Pemasaran perlu mengubah suai borang pesanan yang telah dibuat untuk buku tersebut. Sekiranya penukaran judul tersebut tidak dimaklumkan, maka banyak pihak yang akan terkeliru seperti wakil jualan, pekedai, pemborong (kesilapan dalam membuat pesanan), bahagian Khidmat Pelanggan (kesilapan dalam menghantar pesanan), dan seterusnya bahagian Akaun (kesilapan dalam mendebit akaun). Keadaan ini tentulah menyusahkan semua orang. Dari sudut motivasi pula, ketika melaksanakan kerja-kerja penerbitan, pengurus baik di bahagian Editorial mahupun di bahagian Reka Bentuk perlu memberikan motivasi dan galakan

kepada editor dan kakitangan Reka Bentuk supaya kerja-kerja dapat dijalankan mengikut perancangan dan seterusnya buku dapat dikeluarkan mengikut jadual. Tanpa motivasi, editor yang sedang berhadapan dengan penulis yang bermasalah (seperti tidak menepati janji untuk menghantar manuskrip mengikut tarikh yang dipersetujui) mungkin berasa kecewa dengan masalah tersebut dan akhirnya gagal untuk melaksanakan tugas dengan baik. Di sinilah perlunya pengurus meningkatkan motivasi pekerja dengan memberi segala bantuan yang wajar, seperti berbincang dengan editor dan mencari jalan penyelesaian terbaik.

Penyusunan kerja harus dibuat dengan teliti supaya pembahagian tugas di kalangan pekerja adalah jelas dan setiap pekerja memahami tanggungjawab masing-masing. Hal ini perlu supaya tidak berlakunya pertindihan fungsi dan pekerja dapat melaksanakan tugas masing-masing secara efisien. Contohnya, editor di Cerdik Publications Sdn. Bhd. telah diberikan bidang tugas secara spesifik, iaitu mengikut mata pelajaran. Dalam hal ini, bagi setiap mata pelajaran mungkin mempunyai lebih daripada seorang editor. Contohnya, mata pelajaran Bahasa Inggeris dikendalikan oleh dua orang editor. Oleh yang demikian, pembahagian judul bagi kedua-dua editor mestilah dibuat dengan adil, iaitu setimpal mengikut bilangan (secara keseluruhan dalam satu tahun penerbitan), 'berat' atau 'ringan'nya judul tersebut (sama ada teks komprehensif atau hanya latihan topikal), dan jangka masa terbitan (iaitu bilangan judul yang mempunyai tarikh penerbitan yang sama).

Dalam proses penerbitan, pengurus harus memantau kerja-kerja yang dijalankan supaya sesebuah buku dapat diterbitkan mengikut jadual penerbitan. Penjadualan amat penting kerana sesetengah buku perlu diterbitkan mengikut musim. Oleh yang demikian, pengawalan merupakan salah satu proses yang penting dalam setiap institusi penerbitan. Sekiranya sesebuah buku telah melewati tarikh yang dijadualkan, tindakan segera perlu diambil bagi memastikan jadual yang telah ditetapkan diikuti semula. Dalam hal ini, Cerdik Publications Sdn. Bhd. turut menyediakan alat kawalan seperti Jadual Induk Penerbitan bagi melihat perkembangan penerbitan.

Akhir sekali, maklum balas amat penting bagi memastikan setiap proses berjalan lancar dan dalam kawalan. Semua maklumat perlu dikumpul semula bagi mencari kesilapan dan seterusnya membetulkan kesilapan tersebut. Di Cerdik Publications Sdn. Bhd., maklum balas di kalangan editor dan pengurus dibuat melalui perbincangan mingguan, manakala pertemuan di kalangan pengurus setiap jabatan dibuat secara bulanan. Dengan demikian, maka mudahlah setiap individu yang terlibat dalam proses penerbitan mengenal pasti sesuatu masalah dan seterusnya mencari jalan penyelesaian bagi mengatasi masalah tersebut.