

5

MASALAH, SARANAN, DAN KESIMPULAN

5.1 Pengenalan

Setelah melihat proses editorial secara mendalam, dalam bab ini seterusnya pengkaji akan cuba mengenal pasti masalah dan halangan yang dihadapi oleh pengurusan dan kakitangan editorial dalam membina Program Penerbitan, mendapatkan manuskrip, menangani judul serta menerbitkan judul tersebut. Masalah-masalah tersebut perlu diketahui bagi menentukan langkah-langkah yang dapat diambil bagi memastikan kelancaran pengurusan editorial Cerdik Publications Sdn. Bhd. (CPSB).

5.2 Masalah dalam Pengurusan Editorial

Sebagai sebuah syarikat penerbitan buku-buku pendidikan, terdapat kriteria tertentu yang menjadikan syarikat penerbitan itu mampu menyaingi syarikat penerbitan buku-buku pendidikan yang lain. Pertama, syarikat tersebut harus mengeluarkan buku yang berkualiti, baik dari aspek fizikal mahupun dari sudut kandungannya, *formatnya diterima oleh pelajar yang menjadi golongan sasaran utama*, harga yang kompetitif dan dikeluarkan tepat pada masanya.

Kualiti fizikal bermaksud bentuk fizikal buku tersebut adalah baik dari segi mutu kertas yang digunakan untuk teks dan kulit buku, dan berjilid kemas. Persembahan kulit buku juga menjadi perhatian utama kerana ia mula dipandang oleh bakal pembeli. Kulit buku mesti dapat menerangkan secara ringkas tentang kandungan buku. Dalam hal ini, kebanyakan penerbit buku-buku pendidikan berlumba-lumba meletakkan pelbagai ciri istimewa sebagai gimik untuk pelajar.

Format persembahan buku juga penting. Rata-ratanya pelajar menggemari persembahan nota yang ringkas supaya mudah diingat dan banyak

menyediakan latihan. Oleh sebab itu kebanyakan penerbit cuba mengecilkan saiz huruf dan menggunakan dua atau tiga lajur supaya lebih banyak latihan dapat disumbat ke dalam buku tersebut.

Mentaliti pihak pemasaran pula menganggap harga yang murah dan diskaun niaga yang tinggi menjadikan sesebuah buku cepat laku. Oleh yang demikian, buku mestilah mempunyai harga yang kompetitif berbanding dengan saingannya. Manakala buku perlu dikeluarkan tepat pada masanya. Ini disebabkan buku-buku pendidikan mesti dikeluarkan mengikut musim. Contohnya, buku berbentuk ujian bulanan perlu dikeluarkan pada masa sesi persekolahan mula dibuka. Buku panduan pula ideal dikeluarkan pada bulan Jun bagi memudahkan pihak sekolah menyenaraikan dalam senarai buku yang akan diedarkan kepada ibu bapa.

Secara umumnya masalah besar yang dihadapi oleh pihak pengurusan di Jabatan Editorial ialah pengeluaran judul yang tidak mengikut jadual penerbitan, tidak mengikut spesifikasi penerbitan, dan mempunyai kesalahan fakta.

5.2.1 Masalah semasa Membina Program Penerbitan

Program penerbitan merupakan '*master plan*' bagi sesebuah penerbit dalam menentukan apa judul yang bakal diterbitkan untuk tahun kewangan yang ditetapkan. Dalam menentukan Program Penerbitan, Jawatankuasa Penerbitan CPSB akan memfokuskan kepada sasaran belanjawan yang ingin dicapai. Inilah perkara yang paling diutamakan. Nilai pusing ganti (*turnover*) mestilah sekurang-kurangnya 10 peratus lebih banyak daripada belanjawan tahun sebelumnya. Berlandaskan matlamat tersebut, pihak Jawatankuasa Penerbitan akan menyenaraikan judul-judul yang difikirkan mampu mencapai nilai belanjawan yang disasarkan. Selain itu, judul-judul yang dirancang mestilah *diversify* sifatnya, yakni mengandungi pelbagai kategori buku dari peringkat prasekolah sehinggalah ke peringkat universiti. Berdasarkan peratusan kategori yang diletakkan, nyatalah pihak CPSB telah melakukan kesilapan dengan

menekankan bilangan judul bagi menepati peratusan yang dikehendaki. Sepatutnya peratusan dikira atas dasar sumbangan nilai setiap kategori, dan bukannya bilangan. Sekiranya sumbangan nilai diambil kira, ini adalah wajar kerana buku daripada kategori rujukan harus memberi nilai yang terbesar, dan diikuti dengan kertas model peperiksaan. Seperti yang kita tahu, buku rujukan merupakan '*backlist*' paling baik kerana '*life span*'nya lebih lama.

Disebabkan kurangnya '*backlist*', pihak editorial terpaksa memikirkan pelbagai jenis judul untuk memenuhi sasaran tersebut. Di samping itu, sikap konvensional pihak pemasaran yang inginkan buku-buku yang berharga murah bagi memudahkan mereka menembusi pasaran menyebabkan banyak judul yang terpaksa dibina bagi mencapai sasaran nilai pusing ganti yang ditetapkan. Ini menjadikan bilangan judul yang dirancang terlalu banyak, tidak setimpal dengan bilangan editor. Secara idealnya, bilangan buku yang boleh dikendalikan dengan baik oleh seorang editor buku-buku pendidikan adalah antara 16 hingga 18 buah setahun (temubual dengan Puan Zainora Muhamad pada 16.3.02). Ini disebabkan editor tersebut turut menjalankan kajian pasaran, membina judul, membuat pelantikan pengarang, menjalankan kerja-kerja pentadbiran seperti mendraf surat pelantikan, menyediakan memorandum perjanjian dan sebagainya. Berdasarkan bilangan judul yang diperuntukkan dalam Program Penerbitan sekarang, secara puratanya setiap editor termasuk Editor Pengurusan perlu mengendalikan lebih kurang 20 judul setahun.

Jumlah tersebut memanglah sangat menakjubkan dibandingkan dengan prestasi kerja editor DBP. Mengikut Abu Bakar A. Hamid (1991), kemampuan editor DBP yang sudah mahir hanya setakat 4 manuskrip setahun, sedangkan yang berpengalaman kurang daripada 5 tahun, hanya mampu mengendalikan 2.5 naskhah setahun. Walau bagaimanapun, jumlah yang dikendalikan oleh editor CPSB bukanlah semuanya baru, malah merangkumi edisi semakan, terutamanya bagi buku-buku bercorak kertas peperiksaan yang hanya melibatkan rombakan sebanyak 20 peratus.

Editor Pengurusan sepatutnya lebih menumpukan kepada kerja-kerja perancangan dan kurang melibatkan diri dalam penyuntingan. Disebabkan kurang editor, maka Editor Pengurusan juga turut membuat penyuntingan dan membaca prof. Akibatnya, Editor Pengurusan ini kurang fokus dan sering terlalai dalam memantau kemajuan judul yang dikendalikan oleh unitnya. Akhirnya banyak judul yang tidak dapat dikeluarkan mengikut masa yang ditetapkan.

Matlamat kewangan yang melampau melebihi keupayaan editor ini merupakan masalah utama yang menyebabkan kegagalan untuk mencapai apa yang telah dirancang dalam Program Penerbitan. Di samping itu juga, kakitangan Bahagian Reka Bentuk juga tidak mencukupi untuk menangani 200 judul dalam setahun. Sepatutnya pertimbangan dalam menetapkan matlamat kewangan mestilah selaras dengan keupayaan kakitangan di kedua-dua bahagian Editorial dan Reka Bentuk.

Masalah di atas sebenarnya telah dialami oleh DBP dalam rancangan jangka panjangnya. Mengikut Laporan Prestasi DBP 1985, daripada 97 judul buku pengajian tinggi yang dirancang, hanya 39 berhasil diterbitkan sungguhpun 50 buah manuskrip disampaikan kepada Unit Pengeluaran. Ini menunjukkan bahawa bukan sahaja tenaga editor tidak mencukupi, tetapi kemampuan Unit Pengeluaran juga terbatas. Akibatnya, DBP tidak berhasil mencapai sasaran 5 tahunnya (Abu Bakar A. Hamid, 1991).

Perkara yang sama juga dialami oleh DBP untuk perancangan 1995 – 2000. Menurut Mohd. Ariffin Siri (1997), kemampuan kakitangan tidak diberi perhatian apabila DBP menetapkan sasaran 30 peratus untuk judul kanak-kanak (15 peratus untuk tadika) dan 30 peratus untuk remaja. Semua staf di Bahagian Sains dan Teknikal merupakan editor buku dewasa dan tidak pernah mengusahakan buku kanak-kanak dan remaja. Oleh yang demikian, sasaran 500 judul tidak tercapai kerana editor tidak dapat memperbanyak jumlah buku sains dan teknikal untuk bacaan kanak-kanak dan remaja. Begitu juga, Bahagian

Penerbitan Sastera (menghasilkan fiksiyen sains) dan Bahagian Agama dan Tamadun Islam. Ini disebabkan editor tidak mampu menangani projek yang sedemikian, tambahan pula sukar mendapat penulis.

Daripada pengalaman DBP, CPSB seharusnya mempertimbangkan aspek-aspek yang berikut (selain matlamat kewangan) ketika membina program penerbitan:

- Adakah editor berupaya untuk menangani bilangan judul yang disasarkan?
- adakah Bahagian Reka Bentuk berupaya mengerjakan judul-judul yang ditetapkan?
- Adakah editor cukup terlatih untuk melakukan kerja-kerja penyuntingan dan pembacaan pruf bagi buku-buku yang dirancang?
- Adakah perancangan judul telah dibuat dengan teliti dengan mengambil kira aspek R&D?
- Adakah penulis yang akan menulis judul yang dirancang?
- Adakah masa yang diperuntukkan mencukupi?

Sekiranya jawapan bagi keenam-enam soalan tersebut adalah ya, maka barulah judul tersebut boleh dimasukkan ke dalam Program Penerbitan.

Selain perkara-perkara asas di atas, pengalaman Oxford University Press (OUP) juga boleh dijadikan pengajaran. OUP sebagai sebuah penerbit antarabangsa mempunyai bahan teras (*core material*) yang boleh diadaptasi kepada kawasan-kawasan lain yang mempunyai sukatan pelajaran pada peringkat yang sama juga. Misalnya, *Oxford English Course* telah diadaptasi ke kawasan-kawasan lain. Walau bagaimanapun, untuk membina bahan teras bukanlah mudah. Kajian yang teliti mestilah dibuat dan bahan itu disediakan oleh penulis yang dikomisi oleh penerbit. Dalam hal ini, walaupun CPSB tidak mempunyai rangkaian pengedaran antarabangsa, tetapi disarankan membuat bahan teras yang boleh diadaptasi ke dalam bentuk-bentuk lain. Misalnya, membina sebuah kamus induk yang sangat komplikated dan mengadaptasinya ke dalam bentuk kamus pelajar, kamus bervisual, atau CD-ROM.

Di samping itu juga, OUP mempunyai 'survey sheet' yang diedarkan di setiap cawangannya bagi mendapatkan maklumat tentang bidang subjek dan peringkat yang berpotensi tinggi untuk dibangunkan. 'Survey sheet' ini diedarkan setiap tiga bulan. Oleh yang demikian, CPSB juga wajar menyediakan 'survey sheet' sedemikian di kalangan para pegawai pemasaran yang terletak di seluruh negara bagi mendapatkan maklum balas daripada mereka.

Proses 'tawar-menawar' yang berlaku di kalangan ahli Jawatankuasa Penerbitan dalam menetapkan bilangan judul juga perlu dielakkan. Ini disebabkan Editorial akan meminta judul dikurangkan mengikut keupayaan editor, manakala Pengurus Jualan pula inginkan harga yang rendah dengan bilangan cetakan yang paling minimum. Sikap konservatif terhadap bilangan cetakan dan harga ini menyebabkan banyak judul terpaksa dirancang bagi mencapai sasaran belanjawan yang diinginkan.

Menurut Anthony Blond (1971), penjualan buku-buku berkulit keras dengan harga yang rendah dibincangkan merata-rata, tetapi hakikatnya penerbit boleh menampung kerugian dalam menerbitkan buku-buku sebegini melalui penjualan hak subsidiari dan penerbitan bersama. Penjualan hak cipta kepada Kelab Buku, penerbit edisi kulit nipis (*paperback*), penerbit luar negara, syarikat filem, dan akhbar menawarkan penerbit asal sumber keuntungan yang pasti. Menurut Blond lagi, "*Publishers are always psychologically reluctant to price up books, and the reasons for many failures since the war has been the underpricing of books.*"

Penetapan pengeluaran judul setiap bulan juga merupakan antara sebab judul tidak dapat dikeluarkan mengikut masa yang ditetapkan. Ditambah lagi dengan Program Penerbitan yang lambat diluluskan, seperti pada sekitar bulan Januari dan Februari setiap tahun menyebabkan pihak Editorial tidak mempunyai masa yang cukup untuk membuat perancangan bagi membina judul. Judul baru perlu dikeluarkan seawal-awalnya pada bulan April kerana tahun penerbitan bermula pada bulan April. Ditolak dengan masa percetakan selama lebih kurang

dua minggu, setiap judul yang akan dikeluarkan pada bulan April perlu berada dalam bentuk Naskah Sedia Kamera sekurang-kurangnya pada akhir bulan Mac. Editor memerlukan masa sekurang-kurangnya tiga bulan untuk mengendalikan kerja-kerja penyuntingan manuskrip dan pembacaan prof. Penulis yang komited pula perlu menyediakan manuskrip dalam masa sekurang-kurangnya tiga bulan. Ini bermakna tempoh yang ideal untuk mengeluarkan sesebuah buku adalah sekurang-kurangnya lapan bulan (termasuk dua bulan bagi pihak editorial untuk merangka format buku sebelum melantik penulis). Oleh itu, bagi bersikap adil kepada pihak pengurusan dan editor sendiri, buku tidak perlu diterbitkan setiap bulan. Judul pertama setiap tahun kewangan tidak harus diterbitkan pada bulan April, sebaliknya diterbitkan sekitar Jun – Julai (untuk memastikan ia dapat dimasukkan ke dalam senarai 'Advance Order' sekolah). Oleh yang demikian, pihak Pemasaran mestilah merancang dengan teliti pelan pemasaran bagi menampung 'ketiadaan buku' untuk dua bulan yang pertama tersebut. Bagi memastikan buku dapat dikeluarkan pada bulan Jun, Program Penerbitan mestilah diedarkan pada sekitar bulan November.

Sebenarnya tempoh penerbitan selama 8 bulan itu sudah lebih dari cukup wajar kerana di Penerbit Fajar Bakti sendiri purata penerbitan bukunya adalah 2 tahun manakala di DBP dalam lingkungan 36 bulan! (Hamedi, 1991). Thomas Woll (1999) turut mengakui bahawa sesebuah penerbit memerlukan tiga tahun untuk proses perancangan, penulisan, dan penerbitan bagi memastikan sesebuah buku itu dapat diterbitkan tepat pada masa yang dijadualkan.

Rentetan daripada Program Penerbitan yang lambat diedarkan ini menyebabkan tekanan kerja berlaku di pihak Editorial dan Jabatan Reka Bentuk. Setelah menerima Program Penerbitan, editor terpaksa memikirkan format judul, membuat pelantikan penulis dan sebagainya. Apabila judul untuk bulan pertama tahun penerbitan lambat dikeluarkan, ia juga akan turut mengganggu jadual penerbitan judul-judul lain dalam tahun tersebut. Bagi memastikan jadual penerbitan tidak menyimpang terlalu jauh, editor terpaksa menyediakan buku dalam keadaan tergesa-gesa dan sentiasa bekerja di bawah tekanan (akibat

didesak oleh pihak pemasaran dan pihak pengurusan), menyebabkan kurangnya tumpuan terhadap persembahan fizikal dan kemungkinan berlakunya kesilapan teknikal, ejaan dan fakta. Kenyataan ini turut disokong oleh Thomas Woll (1999).

Masalah kelambatan dalam meluluskan Program Penerbitan sebenarnya merupakan akar umbi kepada masalah-masalah lain. Pendek kata, pihak pengurusan Editorial seharusnya membuat perancangan yang mantap bagi membina Program Penerbitan lebih awal, sekurang-kurangnya untuk jangka masa tiga tahun. Editorial juga perlu menyediakan satu set Program Perancangan Luar Jangka (*Contingency Plan*) bagi menampung lompong yang dikosongkan oleh judul yang tidak dapat dikeluarkan akibat sesuatu masalah. Dengan ini sasaran nilai pusing ganti masih dapat dikekalkan.

5.2.2 Kerjasama Penulis

Penulis di negara kita kebanyakannya merupakan penulis yang bekerja secara sambilan. Mereka menulis kerana beberapa sebab seperti berdasarkan minat, ingin mendapatkan pengiktirafan daripada Jabatan (bagi pensyarah), atau juga untuk mendapatkan wang. Oleh yang demikian, tidak ramai penulis yang komited disebabkan mereka juga mempunyai tugas lain yang perlu diutamakan. Dengan itu, editor terpaksa berhadapan dengan situasi manuskrip tidak dihantar mengikut tarikh sepatutnya, manuskrip tidak ditulis dengan sempurna, atau penulis terus menarik diri. Kadang-kadang editor tidak dimaklumkan terlebih awal tentang cadangan penulis untuk menunda tarikh penghantaran atau tidak dapat meneruskan penulisan disebabkan hambatan tugas. Terdapat juga penulis yang terus tidak dapat dihubungi untuk mengetahui tentang perkembangan penulisan.

Segala masalah ini akan membebankan pihak editorial dan editor perlu tegas dengan keputusan sama ada untuk mencarikan penulis bersama atau terus menggugurkan penulis tersebut dan digantikan dengan penulis baru. Untuk melaksanakan kedua-dua keputusan tersebut editor perlu mempunyai

barisan penulis pelapis yang boleh dipercayai. Jika tidak, dia akan ditimpa dengan masalah yang sama juga. Oleh sebab itu, editor seharusnya mempunyai ramai senarai penulis dan memastikan bahawa penulis itu tidak mengerjakan lebih daripada dua projek setahun. Editor juga perlu membuat kaji selidik bagi memastikan bahawa penulis tersebut tidak terikat dengan penerbit lain. Editor juga perlu menyediakan jadual penghantaran berperingkat untuk penulis sekiranya penulisan yang dibuat agak ekstensif.

Disebabkan kesukaran mencari penulis yang komited itulah maka kebanyakan penerbit menggunakan penulis yang sama untuk bidang yang sama. Hal ini turut diakui oleh Hamedi (1991), bahawa nama Shaari Isa sangat dominan dalam bidang perakaunan, bukan sahaja untuk sekolah menengah, tetapi juga pengajian tinggi. Begitu juga halnya di CPSB, nama-nama yang sama ditemui untuk hampir kebanyakan peringkat, seperti Nozah Jaafar, Marzuki Nyak Abdullah, Lim Swee Tin, dan Ismawi Muhammad (lihat Lampiran 8 (a) – (d)).

Abdul Aziz Deraman (1995) berpendapat bahawa ada dua sebab mengapa penulis kurang berminat untuk menulis. Pertama, ganjaran yang diterima kurang lumayan. Satu jam yang dihabiskan untuk penulisan hanya berjaya menyiapkan $\frac{3}{4}$ muka surat, manakala sekiranya satu jam itu dihabiskan di pasaran saham, pulangan nya lebih lumayan daripada menulis. Kedua, kurangnya galakan dan pengiktirafan yang tidak tinggi. Penulis harus diberi digniti dan keperibadian manusia yang disanjung dan ada glamor seperti penyanyi. Dalam hal ini penulis perlu menguasai ilmu supaya dapat dimanfaatkan oleh semua pihak.

5.2.3 Editor Kurang Berpengalaman

Di CPSB kebanyakan editor mempunyai pengalaman kurang dari 5 tahun. Hanya Editor Pengurusan sahaja yang mempunyai pengalaman bekerja lebih dari 5 tahun. Editor ini kurang cekap dari segi penguasaan bahasa, mengesan

kesalahan dan tidak dapat membuat keputusan yang tepat. Oleh yang demikian, editor ini perlu dilatih untuk menangani manuskrip dan kerja-kerja mereka perlu diawasi oleh Editor Pengurusan dan Pengurus Penerbitan sendiri.

Bagi buku-buku pendidikan, editor seharusnya mahir dengan tatabahasa, peka dengan istilah, ejaan dan fakta, serta mampu menyelitikan unsur-unsur tersirat dalam bidang pendidikan. Kementerian Pendidikan mempunyai garis panduan dalam menyediakan buku teks. Garis panduan inilah yang perlu dipatuhi oleh editor buku-buku pendidikan dan perlu diaplikasikan ke dalam buku rujukan dan ulang kaji yang disediakan supaya mudah diterima oleh guru dan pelajar. Antara garis panduan itu adalah seperti memasukkan nilai moral, cintakan negara, mengelakkan diskriminasi kaum, jantina, dan menyentuh sensitiviti agama. Di samping itu juga editor harus memasukkan elemen-elemen terkini dalam pendidikan seperti Kemahiran Berfikir, Kemahiran Saintifik, Unsur Futuristik, dan sebagainya.

Oleh itu, setiap editor yang menceburkan diri dalam penyuntingan buku-buku pendidikan mestilah peka dengan garis panduan tersebut di samping mengambil tahu tentang perkembangan pendidikan seperti perubahan format soalan atau kemasukan elemen baru dalam mata pelajaran.

Walaupun kemahiran untuk menguasai perkara-perkara di atas memakan masa dan memerlukan penglibatan yang lama dalam bidang ini, editor perlu sentiasa diberi pendedahan melalui program latihan dalaman yang dianjurkan oleh pihak syarikat. Editor juga perlu sentiasa berhubung dengan pihak tertentu bagi mendapatkan maklumat terkini tentang perkembangan pendidikan seperti menghubungi Pusat Perkembangan Kurikulum. Sekurang-kurangnya maklumat tersebut boleh diperolehi melalui pembacaan (akhbar, kertas kerja, dan sebagainya) dan juga menyertai seminar pendidikan.

Hasrom Harom (1995) turut menyatakan bahawa penerbit swasta tidak mampu membina editor yang berkredibiliti. Oleh itu beliau menyarankan supaya

DBP menganjurkan program latihan untuk editor di penerbit swasta bukan sahaja dalam bidang editorial bahkan juga tatabahasa dan membina judul.

Walaupun kini telah ada institusi pendidikan yang menawarkan program untuk Pengajian Media (seperti di Universiti Malaya), program Komunikasi dan Media (Universiti Kebangsaan Malaysia) dan Pengajian Penerbitan (seperti di Universiti Teknologi MARA), namun program tersebut lebih menjurus kepada pendekatan kewartawanan (Dr. Syed Arabi Idid, 1998). Graduan yang dilahirkan tidak dapat menjadi editor buku pendidikan yang baik. Dalam hal ini Nicholas (1969) turut melahirkan kebimbangan dengan kecenderungan syarikat penerbitan di Asia yang mengambil seseorang bekerja sebagai editor buku teks, sedangkan mereka tidak mempunyai pengalaman mengajar di sekolah atau langsung tidak memahami sukatan pelajaran sekolah.

Keadaan ini turut berlaku di DBP. Kajian Hamedi (1991) menunjukkan bahawa editor buku-buku umum dan pengajian tinggi DBP umumnya tidak mempunyai pengetahuan asas dalam bidang jagaannya. Contohnya, editor di bahagian undang-undang mempunyai pendidikan dalam bidang ekonomi dan editor buku-buku Islam yang langsung tidak mempunyai pendidikan asas yang formal dalam pendidikan Islam, apatah lagi dalam bahasa Arab. Kebanyakan editor kategori A mempunyai kelulusan dalam bidang Pengajian Melayu sama ada dari Universiti Malaya atau Universiti Kebangsaan Malaysia. Mereka menjadi penyunting bahasa sahaja disebabkan peranan DBP sendiri sebagai sebuah badan bahasa.

Di CPSB, kebanyakan editor diambil bekerja berdasarkan bidang yang diambil di peringkat universiti. Tidak ada editor yang benar-benar mendapat pendidikan formal dalam bidang penerbitan. Ini sesuai dengan peranan CPSB sendiri sebagai penerbit buku-buku pendidikan, maka editor perlulah mempunyai kelayakan akademik dalam bidang pendidikan yang disuntingnya.

Menurut Mansor Ahmad Saman (1981), seseorang penyunting yang baik mempunyai kriteria yang berikut:

- (a) mempunyai pengetahuan yang luas – dapat mengesan karya tiruan atau plagiat,
- (b) sentiasa teliti dan selalu menyemak untuk mencari kepastian – semak walaupun sedikit rasa was-was, ragu atau syak wasangka dalam fikirannya,
- (c) mengetahui undang-undang yang berkaitan dengan penerbitan – seperti fitnah atau defamation (diistilahkan sebagai libel dalam bentuk penulisan),
- (d) haruslah mempunyai pengetahuan yang mantap dan kepakaran dalam penggunaan bahasa – mempunyai pelbagai kamus yang baik dan thesaurus,
- (e) menjadikan kawan dan penasihat penulis – mendapat kepercayaan daripada penulis,
- (f) hendaklah mengetahui dan mengamalkan garis panduan penerbitan atau *house-style* badan penerbitannya – tujuannya untuk mencapai konsistensi.

Oleh yang demikian, kriteria utama untuk menjadi editor di CPSB ialah mempunyai kelayakan akademik dalam bidang yang ditentukan (misalnya Ijazah Sarjanamuda Sains Fizik) dan mempunyai kemahiran berbahasa yang tinggi. Sekiranya seseorang itu mempunyai pengalaman mengajar (seperti menjadi guru ganti atau guru sandaran dalam mata pelajaran tertentu) maka beliau adalah calon yang paling digemari. Untuk mendapatkan pengalaman dalam bidang penerbitan, editor akan diberi kursus dalaman atau dihantar mengikuti kursus yang dianjurkan oleh pihak luar dari semasa ke semasa.

5.2.4 Editor Menangani Terlalu Banyak Judul

Seperti yang telah dinyatakan lebih awal, editor di Cerdik Publications Sdn. Bhd. mengendalikan lebih 20 judul setahun. Bebanan ini tidak terhad

setakat itu sahaja, editor juga perlu mengendalikan projek-projek khas sekiranya terdapat tender buku teks atau syarikat mendapat tender untuk menerbitkan judul tertentu. Kadang-kadang terdapat juga judul yang tidak dirancang, tetapi perlu diterbitkan segera untuk mengejar pasaran seperti pengenalan komponen mata pelajaran baru. Oleh itu, editor terpaksa mengetepikan sebahagian judulnya bagi memberi keutamaan terhadap judul-judul khas tersebut.

Antara langkah yang boleh dibuat untuk mengurangkan beban editor ialah dengan menghantar judul itu untuk ditangani oleh editor atau pembaca prof sambilan. Walau bagaimanapun tidak semua editor sambilan tersebut memahami gaya penerbitan yang diamalkan oleh syarikat (*in-house style*). Akibatnya, editor dalaman terpaksa menyemak semula kerja-kerja mereka. Terdapat juga editor sambilan yang tidak dapat menyempurnakan tugas dan mengerjakan judul tersebut lebih lama daripada tempoh yang diberi. Ini menyebabkan beban tugas itu berbalik semula kepada editor dalaman.

Masalah kemasukan judul khas atau tanpa dirancang ini dapat diselesaikan secara timbang tara. Pihak pemasaran seharusnya tidak terlalu menekan dan tegar dengan judul yang telah dirancang dalam Program Penerbitan. Apabila judul khas terpaksa diutamakan, maka pihak pemasaran seharusnya menerima keadaan tersebut dan mengatur strategi untuk menimbang balik jangkauan pendapatan yang tidak dapat dicapai oleh judul yang terpaksa ditunda tersebut.

Sasaran nilai pusing ganti syarikat yang tinggi boleh dicapai tanpa mengeluarkan banyak judul sekiranya syarikat mempunyai senarai *backlist* yang kuat. Editor juga perlu memikirkan judul yang mempunyai hayat yang lama di pasaran supaya beban membina banyak judul baru setiap tahun dapat dikurangkan.

5.2.5 Kakitangan Jabatan Reka Bentuk Kurang Pengetahuan

Pereka Bentuk di Cerdik Publications Sdn. Bhd. seolah-olah telah mengecilkan skop tugas mereka kepada menyediakan kulit buku dan spesifikasi reka letak sahaja. Mereka tidak melihat dan memeriksa kandungan teks bagi memastikan spesifikasi reka letak dipatuhi oleh Operator DTP. Oleh itu, editor sendiri terpaksa mengambil berat tentang reka letak sesebuah buku dan menasihati Operator DTP tentang pemantapan reka letak yang diinginkan.

Oleh yang demikian, editor terpaksa membuat penelitian pembacaan prof untuk setiap judul yang ditanganinya sebanyak tiga pusingan pada setiap peringkat. Pertama, memastikan tidak ada kesilapan ejaan. Kedua, memastikan pembetulan yang dikehendaki telah dimasukkan ke dalam prof tersebut. Ketiga, memastikan aspek teknikal persembahan buku, seperti ketepatan saiz tajuk dan tajuk-tajuk kecil, ikon, muka taip, dan sebagainya. Perkara-perkara ini tidak boleh dilakukan serentak ketika membaca prof kerana kemungkinan editor tidak akan terpancang semua perkara dalam satu masa. Masalah ini akan menjadi lebih besar sekiranya editor menangani buku ini dari mula sehingga akhir dan tidak ada pihak kedua yang membacanya bagi mengawal kualiti. Walhal, mengikut aturan yang lazim perkara ini perlu disemak oleh *Pre-press Controller* seperti mana yang diamalkan oleh Penerbit Fajar Bakti. Tugas yang sepatutnya dilakukan oleh seorang yang arif dari aspek teknikal seperti *Pre-press Controller* ini telah dibebankan ke bahu editor, menyebabkan editor tidak fokus terhadap tugasnya yang asal, iaitu memastikan kesahihan fakta dan kelancaran bahasa dalam sesebuah buku.

Masaki Oe (2002) turut menyarankan supaya editor membuat semakan manuskrip sebanyak empat kali bagi memastikan kesempurnaan penerbitan. Malangnya dia percaya bahawa hanya 5 – 10% sahaja editor di Jepun yang mengamalkan kaedah ini dalam proses editorial. Sungguhpun usaha ini dijalankan, tetapi masih sukar untuk menerbitkan buku tanpa kesalahan.

Selain kecilnya skop tugas Pereka Bentuk, mereka juga gagal menyediakan kulit buku tepat pada masanya, iaitu dua bulan sebelum masa terbitan. Seperti yang telah dijelaskan dalam Bab 4, kerap kali konsep kulit terpaksa ditolak kerana tidak menepati konsep persembahan buku. Oleh sebab kadangkala setiap prof kulit buku terpaksa mengalami rombakan bagi memastikan ketepatan konsep kulit dengan kandungannya, maka ini menjejaskan masa dan kualiti kulit buku itu sendiri. Ada juga masanya editor terpaksa menerima sahaja konsep kulit kerana hambatan masa, walaupun jelas bahawa kulit buku memainkan peranan penting dalam melariskan buku.

Di samping itu juga, sesebuah manuskrip perlu menjalani proses 'mark-up' sebelum kerja-kerja layout. Proses 'mark-up' merupakan aspek penting dalam proses pengeluaran buku kerana pada peringkat ini Pereka Bentuk buku dapat mengetahui sama ada buku tersebut melebihi bilangan muka surat yang ditetapkan atau sebaliknya dan kerja-kerja 'mark-up' dapat mempercepat proses layout dan memudahkan artis mengetahui saiz ilustrasi dan gambar yang perlu dilukis. Proses ini tidak dilakukan di CPSB, tetapi manuskrip terus menjalani proses layout. Oleh yang demikian, berlakulah buku yang terlebih muka surat dan pemotongan terpaksa dibuat selepas kerja-kerja layout diselesaikan. Keadaan ini tentulah membazirkan masa dan tenaga sahaja.

5.2.6 Kekurangan Kajian dan Pembangunan (R&D)

Tugas R&D turut dilakukan oleh editor di CPSB. Malangnya disebabkan kesibukan tugas masing-masing, masa untuk membuat R&D bagi merancang pembinaan judul seterusnya tidak dapat dibuat bersungguh-sungguh oleh editor. Sebaik-baiknya R&D dilakukan sebelum membina Program Penerbitan yang baru bagi memastikan judul-judul yang dibina adalah mantap dan dapat bersaing di pasaran. Walaupun tidak dinafikan R&D memang dilakukan oleh editor, tetapi tugas ini dilakukan secara sambilan sahaja mengikut bidang masing-masing. R&D adalah penting untuk sesebuah organisasi dan *budget* tertentu perlu

diperuntukkan untuk tujuan ini. Seterusnya seorang pegawai yang khusus juga perlu dilantik untuk menjalankan kerja-kerja R&D secara sepenuh masa.

5.2.7 Pergantungan kepada Jawatankuasa Penerbitan

Seperti yang telah dijelaskan dalam Bab 4 yang lalu, hampir setiap proses melibatkan Jawatankuasa Penerbitan. Kadangkala, sesuatu proses memakan masa yang agak lama untuk diluluskan disebabkan salah seorang ahli Jawatankuasa Penerbitan bertugas di luar kawasan, misalnya Pengurus Pemasaran.

Di Penerbit Fajar Bakti, mesyuarat progres penerbitan tidak dihadiri oleh Pengurus Jualan. Mesyuarat ini hanya dihadiri oleh editor mengikut unit, Pengurus Penerbitan, dan individu yang terlibat dalam Jabatan Pengeluaran, seperti DTP *Supervisor*, *Designer*, dan Pengurus Pengeluaran sendiri. Mesyuarat ini diadakan setiap dua minggu bagi memantau progres penerbitan. Manakala dalam menentukan konsep kulit buku, hanya Jabatan Editorial dan Pengeluaran sahaja yang terlibat.

Bagi DBP pula, mesyuarat Jawatankuasa Penerbitan diadakan dua bulan sekali dan dihadiri oleh ahli Jawatankuasa Penerbitan DBP serta lembaga pengelola yang ditugaskan. Tujuan mesyuarat adalah untuk menetapkan buku yang boleh diterbitkan sesuai dengan dasar DBP dan rancangan penerbitan tahunan DBP. Tugas jawatankuasa ini lebih kepada untuk membuat '*endorsement*' sahaja terhadap buku yang dicadangkan oleh editor untuk diterbitkan. Penentuannya lebih banyak bergantung kepada sokongan editor dan penilai luar dan Jawatankuasa Penerbitan jarang menolak cadangan penerbitan tersebut.

Oleh yang demikian, berdasarkan pengalaman penerbit lain, CPSB perlu mengenal pasti supaya Jawatankuasa ini benar-benar perlu atau tidak dalam memutuskan sesuatu perkara.

5.7.8 Pergantungan Kuat kepada Buku-buku Sekolah

Tidak dinafikan bahawa penerbit buku di Malaysia amat bergantung kepada penerbitan buku-buku sekolah. Walaupun penerbitan buku-buku sekolah menjanjikan pasaran yang besar dan pulangan yang memberangsangkan, tetapi penerbit terdedah kepada risiko perubahan sukatan pelajaran, perubahan format peperiksaan, kandungan yang tidak mengikuti perkembangan semasa dan sebagainya. Apabila berlakunya situasi di atas, buku-buku yang dikeluarkan tidak dapat dipasarkan lagi dan penerbit terpaksa meletakkan judul tersebut sebagai judul tawaran (*offer title*). Senarai judul yang dibina terpaksa diberi imej baru bagi meyakinkan pembeli bahawa judul tersebut mengikut format baru. Hal ini juga terjadi kepada senarai *backlist*. Editor terpaksa mengemaskinikan senarai *backlist* tersebut dan tugas ini samalah seperti mengerjakan sebuah judul baru juga.

5.7.9 Kakitangan Pemasaran Kurang Pengetahuan

Pihak pemasaran merupakan akses yang penting bagi penerbit untuk memperkenalkan buku-bukunya di pasaran. Oleh yang demikian, kakitangan bahagian Pemasaran seharusnya mendapat maklumat yang cukup mengenai buku yang bakal diterbitkan. Di samping itu juga, mereka seharusnya mempertingkatkan ilmu dalam aspek pemasaran. Oleh sebab hampir kesemua kakitangan pemasaran merupakan lulusan SPM sahaja, maka dikhuatiri mereka tidak mempunyai ilmu pemasaran yang cukup bagi mempertingkatkan kreativiti mereka dalam mempromosi sesuatu produk. Apatah lagi mereka perlu berdepan dengan kalangan guru yang kebanyakannya lulusan universiti, maka kekuatan berhujah untuk mempertahankan produk keluaran syarikat mereka perlu disokong dengan ilmu-ilmu dan teknik pemasaran yang menasabah.

Dalam kajiannya, Hazami (2000) menyarankan supaya pegawai pemasaran DBP mestilah ada perasaan cinta kepada buku dan seterusnya membaca buku. Hanya dengan cara ini mereka dapat memahami isi buku,

khalayak serta keperluan sebenar pembeli buku. Maklumat ini dapat membantu mereka merancang strategi pemasaran buku secara lebih efektif. Ini bersesuaian dengan pendapat Meelcher (1926) yang menyatakan bahawa seseorang penjual buku seharusnya seorang intelektual.

5.3 Ancaman dan Halangan

Selain masalah dalaman, pihak pengurusan editorial turut juga mengalami ancaman luaran terhadap perancangannya. Antara ancaman paling besar bagi CPSB ialah sekiranya penerbit ini tidak lagi diberikan hak eksklusif untuk menerbitkan kertas-kertas soalan tahun-tahun lepas UPSR, PMR, dan SPM. CPSB perlu mengalih perhatian kepada penerbitan judul-judul lain dan mengelakkan pergantungan keterlaluan kepada hak eksklusif ini.

Di samping itu juga editor CPSB perlu bekerja keras bagi memastikan bahawa syarikat ini masih mendapat tender penerbitan buku-buku teks. Penganugerahan tender ini merupakan bonus kepada syarikat kerana Kementerian Pendidikan merupakan pembeli utama buku teks selama sekurang-kurangnya lima tahun berturut-turut.

5.4 Saranan

Berdasarkan dapatan-dapatan di atas, terdapat beberapa aspek yang boleh diberi tumpuan oleh syarikat ini untuk terus kekal sebagai penerbit bumiputera yang berjaya.

Pertama, penerbit dicadangkan untuk memperbanyak senarai *backlist*. Senarai *backlist* ini tidak semestinya terdiri daripada buku-buku sekolah, malah buku-buku umum boleh menjadi *backlist* yang kukuh dan mempunyai hayat yang lebih lama. Antara subjek yang boleh menjadi *backlist* ialah buku-buku berkaitan tentang kesihatan, pemakanan, motivasi, kewangan, pelaburan dan sebagainya. Kekuatan *backlist* merupakan kunci utama bagi syarikat-syarikat penerbitan kecil

dan sederhana untuk kekal dalam industri penerbitan. Penguin, misalnya merupakan syarikat penerbitan yang mempunyai paling banyak *backlist* di Amerika Syarikat, iaitu menyumbangkan hampir 25% daripada keseluruhan pendapatannya setiap tahun. Syarikat M.Evans pula mengambil masa selama 10 tahun untuk membina *backlist*nya melalui buku *Dr. Atkin's New Diet Cookbook*, tetapi *backlist* ini menyumbangkan sebanyak 60% daripada jumlah pendapatan jualannya.

CPSB juga perlu membuat *diversify* bahan-bahan yang diterbitkannya. Penerbitan tidak seharusnya dalam bentuk buku sahaja. CPSB seharusnya memikirkan untuk mengeluarkan CD-ROM, VCD, CD, kaset, penerbitan berasaskan internet dan e-buku. Bahan-bahan yang sedia ada boleh dikitar semula dalam bentuk penerbitan multimedia. Dalam hal ini, Mike Shatzkin (1999) menyarankan bahawa pengarang sewajarnya memberikan hak kepada penerbit untuk mengeluarkan karya mereka dalam bentuk e-buku. Dengan cara ini promosi terhadap kedua-dua bahan ini boleh dilakukan serentak. Beliau juga menyarankan supaya royalti yang dibayar ke atas e-buku mestilah lebih rendah daripada yang dibayar untuk buku berjilid, atau lebih baik lagi tanpa royalti bagi memberi jalan kepada penerbit untuk menjalankan kempen secara efektif. Menurut Shatzkin lagi, perjanjian royalti mestilah luput dalam tempoh 3 hingga 5 tahun kerana ketika ini keadaan pasaran untuk e-buku masih belum jelas. Ini bertujuan untuk melindungi kedua-dua pihak daripada terlalu terikat dengan perjanjian tersebut. Pendapat Shatzkin ini ada benarnya, terutamanya dalam situasi Malaysia yang masih terlalu baru dalam teknologi ini. Oleh sebab CPSB mempunyai banyak bahan yang berpotensi untuk dikembangkan ke dalam bentuk multimedia, maka pendapat Shatzkin ini wajar dipertimbangkan.

Mohd. Amin Abdullah (1995) turut menyarankan supaya syarikat penerbitan memikirkan bagaimana penggunaan teknologi baru ini untuk mengubah suai aktiviti bagi memenuhi 'budaya' manusia dalam era teknologi maklumat. Sebagai contoh, sejak tahun 250 tahun lalu *Encyclopediea Britannica* merupakan ensiklopedia terlaris di dunia. Dengan perkembangan IT,

ensiklopedia *Encarta* dan *Grolier* telah memasarkan edisi CD-ROM yang jauh lebih mudah penggunaannya dan lebih murah. Sedangkan pada masa itu *Britannica* masih dalam bentuk buku berkulit keras. Ini telah menyebabkan kedudukan *Britannica* sebagai ensiklopedia terlaris tergugat dengan banyaknya. Sebagai langkah mengatasi persaingan ini, *Britannica* kemudiannya turut menghasilkan ensiklopedia dalam bentuk CD-ROM. Seterusnya bagi mengekalkan kedudukan teratas, *Britannica* telah menawarkan ensiklopedia dalam internet untuk dilanggan oleh berjuta-juta pengguna yang dihubungkan melalui rangkaian komputer di seluruh dunia.

Pada masa sekarang, telah banyak penerbit termasuk penerbit akhbar dan majalah menerbitkan buku melalui internet. Kaji selidik yang dibuat oleh Kelsey Group (Editor & Publisher Magazine, 7 October 1995) mendapati akhbar dalam web yang menyediakan perkhidmatan interaktif sebanyak 42 buah pada Februari 1989 meningkat kepada 3200 buah pada Februari 1995. Peningkatan yang berlaku adalah sebanyak 7500%. Pada September 1995, akhbar dalam web adalah sebanyak 450 buah. Jumlah ini meningkat sebanyak 500% berbanding dengan tahun sebelumnya. Ini menunjukkan kepopularan penerbitan digital meningkat dengan cepat (Mohd. Amin Abdullah, 1995).

Sementara itu, pada tahun 1990 Sony Corporation telah mencipta buku elektronik atau e-buku. Roberto Minio dalam kertas kerjanya, "Electronic Publishing" di Frankfurt pada tahun 1993 menyatakan bahawa pada tahun 1992, sebanyak 75,500 judul telah diterbitkan dalam bentuk e-buku.

Grolier, sebuah penerbit yang terkenal telah mengubah haluan dengan mengambil peluang ini dengan menjual buku dalam bentuk CD-ROM sebanyak 1 juta naskah bernilai AS\$6.8 juta. Kehadiran buku-buku elektronik dalam pelbagai media ini secara langsung boleh menggugat kedudukan penerbit tradisional di Malaysia.

DBP juga dengan kerjasama Perpustakaan Negara Malaysia telah menerbitkan buku berbicara atau 'talking books' melalui media kaset untuk penggunaan kumpulan cacat penglihatan (Shaari Abdullah, 1995).

Justeru, perkembangan IT membuka peluang baru kepada penerbit . Buku-buku lama boleh diterbitkan dalam bentuk dan pendekatan baru. Buku kanak-kanak boleh diberi nafas baru dan judul yang lebih menarik. Teknologi multimedia yang menggabungkan teks, bunyi, animasi, dan video (imej dan klip video) akan dapat lebih menarik minat pembaca. Telah dibuktikan bahawa buku-buku digital yang diolah dengan baik dalam multimedia boleh memakulkan konsentrasi kanak-kanak berjam-jam lamanya, malah jauh lebih baik daripada buku-buku konvensional. Buku-buku digital juga boleh dialih suara, diberi teks penterjemahan baru dengan mudah. Ini membuka peluang baru untuk hal-hal penerbitan bersama, penterjemahan dan bentuk-bentuk pertukaran bahasa dalam lintas langsung maklumat.

Berdasarkan penerbitan sedia ada yang terdapat pada CPSB, banyak terbitan yang boleh dikitar semula dalam bentuk multimedia, terutamanya buku cerita kanak-kanak dan novel. Malah penerbitan buku-buku teks Kementerian Pendidikan juga turut diiringi dengan penerbitan CD-ROM murid dan CD-ROM guru.

5.5 Kesimpulan

Setelah menganalisis faktor kekuatan dan kelemahan pengurusan Editorial di Cerdik Publications Sdn. Bhd. dan seterusnya mencadangkan langkah-langkah yang boleh dipertimbangkan, maka pengkaji percaya bahawa syarikat ini dapat terus bertahan, malah akan lebih maju lagi sekiranya perubahan dilakukan dengan segera.

Satu perkara yang menarik dapat diperhatikan ialah suasana bekerja di sini cukup harmonis. Setiap editor saling bekerjasama menyumbang idea untuk

buku masing-masing. Semangat bekerja berpasukan sangat kuat di kalangan editor dan juga kakitangan Jabatan Reka Bentuk.

Faktor kekuatan dalaman dan juga kelebihan syarikat sebagai penerbit bumiputera diyakini dapat meningkatkan lagi keupayaan syarikat untuk bersaing dalam industri perbukuan negara.

Jika diteliti, masih banyak kategori buku yang belum diterbitkan oleh Cerdik Publications Sdn. Bhd.. Oleh yang demikian, syarikat ini mampu untuk pergi lebih jauh lagi dengan menerbitkan bahan-bahan bercetak dan juga multimedia. Namun, setiap perancangan haruslah dibuat dengan teliti dan syarikat harus bersedia lebih awal dengan menyediakan kakitangan yang berpengetahuan dalam bidang multimedia dan turut menyediakan peralatan yang bersesuaian.

Selain itu, saiz syarikat yang berskala sederhana juga memudahkan setiap individu membuat keputusan segera apabila timbulnya sesuatu masalah. Birokrasi dapat dikurangkan dan editor atau pengurus sendiri boleh terus berjumpa dengan Pengurus Besar untuk mendapatkan kelulusan sesuatu perkara dengan segera.