

# **Bab 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Pengenalan**

Pengurusan dan organisasi merupakan satu hubungan yang tidak dapat dipisahkan. Oleh itu adalah penting untuk kita memahami dengan jelas tentang organisasi dan ciri-cirinya sebelum meninjau konsep pengurusan secara menyeluruh. Struktur organisasi yang mantap dan teratur akan menentukan kemantapan dan keberkesanan sesebuah pengurusan.

Setiap organisasi tidak kira ia merupakan sebuah organisasi kecil atau besar, swasta atau awam memerlukan pengurusan atau pengendalian aktiviti organisasi. Aktiviti organisasi sama ada aktiviti sosial, politik atau perniagaan juga memerlukan struktur organisasi yang teratur dan pengurusan yang berkesan. Kegagalan membentuk struktur organisasi yang teratur akan mengakibatkan kesukaran dalam pengurusan.

Penyusunan struktur organisasi merupakan proses pengurusan yang kedua selepas perancangan. Sekiranya penyusunan ini tidak dilakukan dengan baik dan teratur, maka ia akan menjejaskan keberkesanan dan keefisienan organisasi tersebut. Perjalanan aktiviti, aliran kerja dan sistem pentadbiran yang tidak teratur dari segi hierarki kuasa atau autoriti serta jarak pengawalan pengurus akan menjejaskan operasi yang sedang berjalan. Hanya struktur organisasi yang tertentu sahaja yang sesuai dengan seseorang pekerja, sesuatu tugas, jenis teknologi dan objektif organisasi. Ini bermakna struktur organisasi hendaklah

dibentuk dengan berpandukan jenis organisasi. Sebagai contoh sebuah syarikat penerbitan harus menyusun struktur organisasinya berbeza dengan struktur organisasi syarikat kejuruteraan. Struktur organisasi akan berbeza walaupun berada dalam bidang yang sama. Contohnya syarikat penerbitan akhbar tidak sama struktur organisasinya dengan sebuah syarikat penerbitan buku walaupun kedua-duanya adalah organisasi media.

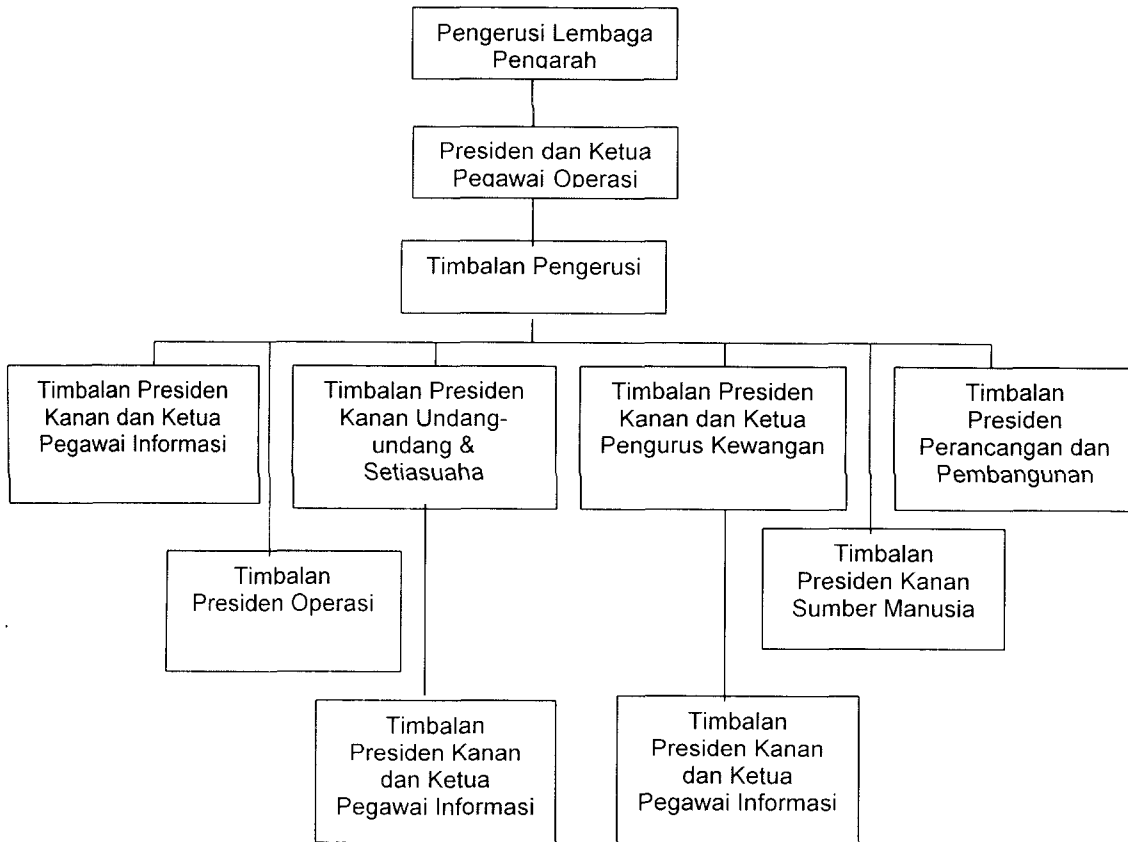
Dalam sebuah syarikat penerbitan, Jabatan Editorial adalah bahagian yang paling penting dalam merancang penerbitan (produk). Perancangan yang dibuat oleh Jabatan Editorial akan menentukan pendapatan syarikat.

Albert N. Greco dalam bukunya *The Book Publishing Industry* menyatakan dalam bidang penerbitan buku adalah penting untuk menentukan operasi perniagaan, amalan dan prosedur yang perlu diikuti dan dipatuhi. Individu di barisan atas dalam syarikat termasuk pengarah dan pegawai syarikat adalah orang yang dipertanggungjawabkan untuk menjaga operasi, amalan dan prosedur sesebuah syarikat.

Rajah 1.1 adalah struktur organisasi yang biasanya terdapat dalam sebuah organisasi penerbitan. Namun, tidak semua organisasi penerbitan mempunyai bahagian-bahagian yang terdapat dalam struktur ini. Ada syarikat penerbitan yang hanya mempunyai Jabatan Editorial sahaja dan ada juga syarikat penerbitan yang diuruskan oleh seorang sahaja. Ini biasanya terdapat dalam syarikat penerbitan yang kecil. Ada juga syarikat penerbitan yang merupakan anak syarikat kepada syarikat induk. Semua urusan pentadbiran dan kewangan diuruskan oleh syarikat induk.

## Rajah 1.1

### Struktur Organisasi Sebuah Syarikat Penerbitan



Sumber: Albert N. Greco, *The Book Publishing Industry*

Organisasi diketuai oleh Pengerusi Lembaga Pengarah yang berperanan memantau perjalanan syarikat keseluruhannya. Di bawahnya terdapat pula seorang Presiden dan Ketua Pegawai Operasi yang bertindak sebagai pemantau operasi syarikat. Di bawah Ketua Pegawai Operasi terdapat pula seorang Timbalan Pengerusi. Kemudian terdapat pula enam bahagian iaitu unit Perhubungan Awam dan Komunikasi Syarikat yang diketuai oleh Timbalan Presiden Kanan dan Ketua Pegawai Informasi, Unit Operasi yang diketuai oleh Timbalan Presiden Operasi, Bahagian Hal-Ehwal Undang-undang yang diketuai oleh Timbalan Ketua Undang-undang dan Setiausaha, Bahagian Kewangan yang

diketuai oleh Timbalan Presiden Kanan, Ketua Pengurus Kewangan, Bahagian Sumber Manusia yang diketuai oleh Timbalan Presiden Kanan, Sumber Manusia dan Bahagian Perancangan dan Pembangunan yang diketuai oleh Timbalan Presiden, Perancangan dan Pembangunan.

Peter Drucker dalam bukunya *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* menyatakan struktur organisasi harus berpandukan strategi syarikat dan bukannya sebaliknya. Menurut beliau, struktur organisasi memberi makna kepada objektif dan matlamat syarikat manakala strategi menjawab persoalan “apakah perniagaan yang akan dijalankan, apa yang mesti dicapai dan apakah yang akan terjadi” dan ini akan menentukan hala tuju atau matlamat sesebuah syarikat itu.

Selain daripada itu terdapat persoalan lain yang perlu difikirkan seperti bagaimana unit-unit organisasi boleh dibentuk, apakah komponen-komponen yang diperlukan dan di mana ia harus ditempatkan. Selepas mendapat jawapan kepada persoalan-persoalan ini, strategi-strategi baru yang lebih efektif harus dibentuk dan dibangunkan demi mencapai matlamat syarikat.

Oleh itu pihak pengurusan atasan termasuk para pengurusnya perlu dilengkapi dengan visi, nilai, standard dan kriteria-kriteria tertentu yang perlu dicapai oleh syarikat. Kesemuanya ini perlu untuk satu tujuan iaitu mewujudkan permintaan daripada pelanggan, memenuhi kehendak mereka (pelanggan) dan dalam masa yang sama menghadapi persaingan semasa. Bagaimanakah faktor mewujudkan permintaan pelanggan dapat dilaksanakan? Untuk mewujudkan permintaan pelanggan sesebuah syarikat penerbitan harus membuat penekanan kepada aktiviti pemasaran dan produk jualannya. Ini dapat dilaksanakan dengan cara membuat penilaian semula terhadap fungsi-fungsi perniagaan dan operasi syarikat.

Menyentuh soal produk, ini bermaksud penghasilan judul baru yang pastinya melibatkan Jabatan Editorial. Jabatan Editorial ibarat kepala kereta api yang membawa gerabaknya (bahagian lain) menuju destinasi (matlamat syarikat).

## **1.2 Permasalahan Kajian**

Sejak tahun-tahun kebelakangan ini terdapat pertambahan dalam jumlah syarikat penerbitan di Malaysia. Namun, apa yang membimbangkan pertumbuhan syarikat penerbitan bukanlah sebuah syarikat penerbitan yang benar-benar menjalankan penerbitan sepenuhnya kerana banyak yang muncul menjadi "syarikat tumpangan" untuk mendapatkan tender buku teks Kementerian Pelajaran. Terutamanya syarikat penerbitan bumiputera. Zin Mahmud (1996), menyatakan bahawa penerbit bumiputera amat bergantung kepada penerbitan buku teks. Malah tidak keterlaluan untuk menyatakan kebanyakan penerbit bumiputera muncul seperti cendawan tumbuh selepas hujan hanya kerana Kementerian Pelajaran Malaysia membuka tender buku teks kepada pihak swasta dengan mengutamakan syarikat milik bumiputera. Ma'arof Saad (1995) pula menyatakan bahawa penerbit bumiputera muncul dengan mendadak apabila pada awal-awal tahun 1970-an, Kementerian Pendidikan Malaysia (kini Kementerian Pelajaran Malaysia) memberi peluang kepada penerbit swasta untuk terlibat dalam penerbitan buku teks KBSR dan KBSM. Ini telah menarik kira-kira 300 buah penerbit berdaftar dengan Bahagian Buku Teks, termasuk penerbit bumiputera. Kini, penerbit yang berdaftar dengan Ikatan Penerbit Bumiputera Nasional (IKATAN) berjumlah 45 buah.

Secara umumnya, data ini menunjukkan perkembangan dalam industri penerbitan, namun, apa yang menyedihkan kemunculan syarikat ini terutamanya

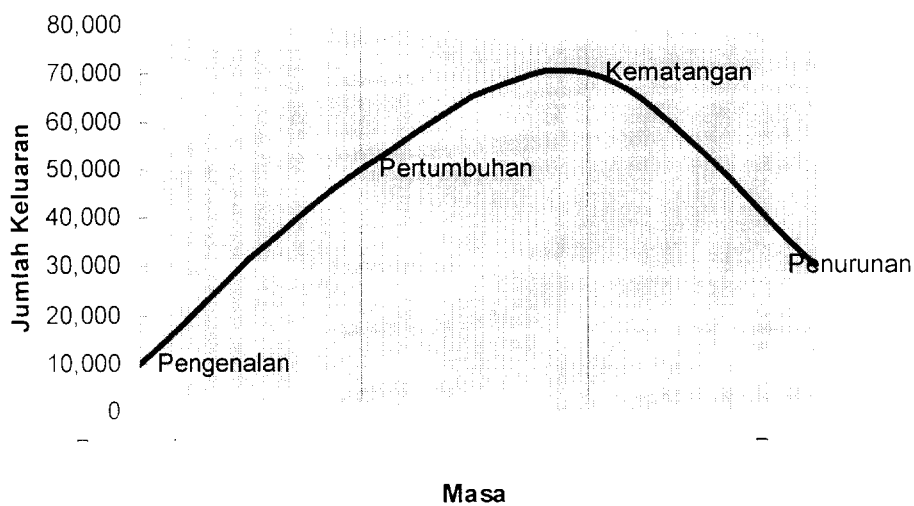
syarikat penerbitan bumiputera, hanyalah sebuah syarikat penerbitan atas nama sahaja. Ada yang langsung tidak mempunyai unit editorial. Jika keadaan ini dibiarkan berterusan, industri penerbitan di Malaysia akan tetap wujud menjadi Industri Kecil Sederhana (IKS) dan sukar berkembang dan amat bergantung penuh kepada bantuan kerajaan melalui tender penerbitan buku teks. Abdul Aziz Deraman (1995) menganggap industri buku di Malaysia tidak membanggakan. Malah, ada pandangan yang menganggapnya sebagai industri tempang.

Industri penerbitan sama juga dengan industri lain, untuk menjadikannya sebagai industri yang besar ia tidak boleh diuruskan oleh seorang tetapi perlukan sebuah organisasi yang lengkap dan mantap. Rao (1974) menganggap editor sebagai *the mainspring of book publishing*. Oleh itu Jabatan Editorial adalah satu unit yang penting dalam sesebuah organisasi penerbitan. Editor moden tidak hanya boleh menjalankan tugas-tugas hakiki mengedit dan menangani manuskrip sahaja tetapi juga mesti mampu membuat perseimbangan antara pengetahuannya dalam soal penyuntingan dengan pengetahuan tentang soal pasaran buku (Geiser, Dolin & Topkins, 1985).

Malah editor juga harus mampu membawa arus bukan mengikut arus. Kebanyakan penerbit tempatan hari ini, belum mampu untuk merancang dan mereka bentuk program penerbitan yang mampu menarik minat pembeli mengikut aliran sendiri tanpa meniru bahan penerbitan yang ada di pasaran. Contohnya apabila Alaf 21 Sdn Bhd, berjaya menerbit dan memasarkan novel popular secara meluas, ini menyebabkan semua penerbit pun turut sama menerbitkan novel popular. Ini menyebabkan penawaran melebihi permintaan yang mengakibatkan lambakan novel popular di pasaran. Rajah 1.2 menunjukkan kitaran hayat produk. Dalam industri penerbitan, produk bermaksud judul baru dan kaedah ini juga

boleh digunakan untuk melihat pasaran. Pada masa awal perancangan atau pengenalan syarikat yang mengeluarkan judul ini tidak banyak, maka pasaran meningkat. Pada peringkat pertumbuhan, sudah ada persaingan tetapi pesaing tidak boleh lagi menandingi syarikat pengeluar utama. Pada peringkat kematangan persaingan sudah banyak dan syarikat pelopor sudah tidak dapat meningkatkan lagi keluaran. Apabila persaingan bertambah banyak, syarikat tidak lagi mampu menambah keluaran sebaliknya keluaran semakin menurun. Syarikat akan meninggalkan keluaran dan memikirkan semula keluaran baru yang lain.

**Rajah 1.2**  
Kitaran Hayat Produk



Tempoh masa dan jenis pengeluaran buku juga merupakan satu masalah yang dihadapi oleh penerbit di Malaysia terutamanya bagi penerbit milik kerajaan atau badan-badan tertentu. Contohnya di Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP), ramai penulis yang mengeluh apabila ingin menghantar manuskrip untuk diterbitkan oleh DBP kerana masalah birokrasi yang dihadapi. Manuskrip yang

telah diterima penerbitannya mengambil masa tiga tahun atau lebih untuk diterbitkan. Ada sesetengah manuskrip tersebut yang perlu diterbitkan segera kerana keperluan pasaran. Hamedi (1996), dalam kajiannya terhadap Jabatan Editorial, DBP menyatakan kerendahan prestasi editor DBP mempunyai hubungan dengan sistem pengurusan birokrasi kerajaan yang tidak mementingkan komersial, sebaliknya mementingkan kebajikan sosial. Ini menunjukkan bahawa struktur organisasi dan pengurusan organisasi penerbitan perlu dimantapkan untuk membolehkan industri buku dapat memberikan sumbangan kepada ekonomi negara. Mengikut Hasrom Haron (1995), industri buku di negara kita anggaran konservatif keluarannya ialah sebanyak RM400 juta yang hanya menyumbang 0.33 peratus daripada KNK.

### **1.3 Objektif Kajian**

Bertitik tolak kepada permasalahan tersebut, kajian ini akan mengkaji struktur organisasi Jabatan Editorial sebuah syarikat penerbitan swasta, iaitu Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd. Berdasarkan carta organisasi Jabatan Editorial Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd, perkara yang akan dikaji ialah jenis struktur organisasi Jabatan Editorial, pembahagian tugas, tugas dan tanggungjawab editor, pengurus dan kakitangan lain dalam jabatan ini.

Pengkaji juga akan melihat sistem pengurusan di Jabatan Editorial dalam organisasi tersebut. Iaitu sejauh manakah sistem pengurusan yang diamalkan dapat membantu jabatan ini memenuhi bajet editorial yang diperuntukkan. Peranan pengurusan editorial dalam proses pembinaan dan penghasilan judul baru juga akan dibincangkan dalam kajian ini.



Pengkaji juga akan melihat pencapaian Jabatan Editorial, Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd dari tahun 2001 hingga 2004. Kajian terhadap pencapaian jabatan ini dapat membantu syarikat ini khasnya dan syarikat bumiputera yang lain melihat pentingnya struktur organisasi dan pengurusan Jabatan Editorial dimantapkan untuk memastikan syarikat berdaya saing.

Pengkaji juga akan mengenal pasti kekuatan dan kelemahan dalam struktur organisasi dan pengurusan jabatan ini berdasarkan analisis SWOT untuk membantu syarikat ini memantapkan lagi pengurusan organisasinya supaya boleh bersaing dengan penerbit lain.

#### **1.4 Kewajaran Kajian**

Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd dipilih bagi tujuan kajian ini kerana ia merupakan syarikat bumiputera swasta yang tertua dalam penerbitan dan pengedaran buku di Malaysia yang telah beroperasi selama 29 tahun.

Kajian terhadap struktur organisasi dan pengurusan di Jabatan Editorial adalah perlu bagi membantu syarikat ini mengkaji kelemahan dan kekuatannya serta memantapkan pengurusan dan pengeluaran produknya. Jabatan Editorial dipilih kerana dalam organisasi penerbitan, Jabatan Editorial adalah bahagian penentu kepada keseluruhan operasi syarikat kerana di sinilah tempat bermulanya perancangan produk iaitu buku.

John F. Baker, seorang pengarah editorial *Publishers Weekly* menyatakan bahawa penerbit buku yang moden perlu mempunyai jiwa seperti seorang editor dan pemikiran seperti seorang akauntan untuk membolehkannya menangani kehendak dan kerenah penulis, serta pelan strategik unit operasi baru.

Pendapat ini jelas menunjukkan bahawa Jabatan Editorial adalah satu unit yang perlu mantap dalam sesuatu organisasi penerbitan. Editor hari ini tidak hanya berfungsi sebagai penyunting manuskrip tetapi juga harus tahu merancang pengurusan kewangan.

Penghasilan bahan bacaan yang berkualiti juga adalah penting untuk difikirkan oleh penerbit kerana tugas dan fungsi penerbit bukan sahaja berorientasikan keuntungan tetapi juga untuk menyebarkan budaya ilmu kepada masyarakat.

### **1.5 Skop Kajian**

Kajian ini terbatas kepada struktur organisasi dan pengurusan sumber manusia di Jabatan Editorial Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd. Pengkaji hanya memilih jabatan ini supaya kajian yang terperinci dapat dijalankan. Seperti mana yang telah dijelaskan, Jabatan Editorial dipilih kerana ia merupakan sebuah jabatan yang amat penting dalam sesebuah organisasi penerbitan.

Tempoh masa yang dikaji ialah dari tahun 2001 hingga 2004. Pengkaji memilih tempoh masa ini kerana terdapat perubahan dalam struktur organisasi dan pengurusan jabatan ini. Pada tahun 2001 dan 2002, pengurusan editorial terdapat sedikit masalah di mana pengurus yang dilantik untuk mengurus tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghadapi masalah untuk berkomunikasi dengan Pengarah Eksekutif. Permasalahan ini telah menyebabkan kelemahan dalam pengurusan. Struktur organisasi Jabatan Editorial juga kurang mantap. Kajian hanya terhad kepada kepentingan pengurusan yang mantap dengan melihat kepada peningkatan kepada jumlah nilai keluaran tetapi tidak akan membincangkan tentang kelemahan pengurusan yang lepas.

Bermula pada tahun 2002, Jabatan Editorial telah menyemak kembali judul-judul yang dikeluarkan dan merancang untuk menerbitkan judul yang laris di pasaran menjadi keutamaan. Data-data yang dikemukakan akan menunjukkan penambahan dalam nilai terbitan walaupun judul yang diterbitkan tidak banyak berubah.

Di samping itu, pada tahun 2003 dan 2004, jabatan ini dapat memenuhi bajet editorial yang diperuntukan setelah hampir 30 tahun syarikat ini beroperasi.

## **1.6 Metodologi Kajian**

Kaedah Pemerhatian yang digunakan untuk mendapatkan maklumat ialah kaedah pemerhatian turut serta. Pengkaji telah berkhidmat selama 15 tahun dalam syarikat ini. Pengkaji mula berkhidmat sebagai editor biasa, yang menguruskan kerja-kerja pengurusan penerbitan buku teks sekolah dan buku rujukan umum. Seterusnya pengkaji dilantik menjadi Editor Kanan yang diberikan juga tugas mengurus pentadbiran dan penerbitan Unit Wanita dan Kanak-kanak. Kini pengkaji telah memegang jawatan Penolong Pengurus Penerbitan selama dua tahun bermula dari tahun 2003.

Pengkaji terlibat secara langsung membantu Pengurus Penerbitan dalam menyusun struktur organisasi dan pengurusan Jabatan Editorial sejak tahun 2000 apabila pengkaji dilantik menjadi Editor Kanan. Apabila pengkaji dilantik menjadi Penolong Pengurus Penerbitan pada tahun 2003, pengkaji telah diberi tugas untuk menyusun semula struktur organisasi dan pengurusan Jabatan Editorial. Berdasarkan kepada pengalaman ini, pengkaji dapat melihat struktur organisasi dan pengurusan Jabatan Editorial secara lebih mendalam kerana struktur dan pengurusan editorial telah disusun oleh pengkaji sendiri.

Pengkaji juga terlibat secara langsung dalam menyediakan bajet kewangan editorial, menyediakan program penerbitan, menyediakan laporan terbitan buku setiap bulan, mengurus dan memantau program penerbitan setiap editor dan menyediakan laporan tahunan pencapaian Jabatan Editorial kepada Pengarah Eksekutif dan pihak pengurusan tertinggi. Data-data yang diperolehi oleh pengkaji dalam bab penemuan adalah daripada data yang disediakan oleh pengkaji berdasarkan kepada tugas dan tanggungjawab pengkaji. Pengkaji juga turut serta dalam masyuarat bulanan yang disertai oleh ketua setiap jabatan dan dipengerusikan oleh Pengarah Eksekutif. Masalah pengurusan dan data-data diperolehi oleh pengkaji melalui cara pemerhatian turut serta ini.

Kaedah kedua yang digunakan ialah kaedah temu bual bersemuka. Untuk mengetahui permasalahan dalam struktur organisasi dan pengurusan Jabatan Editorial, Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd, pengkaji telah membuat temu bual bersemuka dengan Pengarah Eksekutif, Puan Roselina Johari. Temu bual bersemuka tentang masalah ini juga dibuat dengan Editor Kanan, Puan Nor Azah Aziz selaku editor yang telah berkhidmat lebih daripada 13 tahun di jabatan ini. Temu bual bersemuka dengan editor pula dibuat untuk bertanyakan masalah yang mereka hadapi dalam menangani projek penerbitan yang diuruskan dan masalah yang mereka hadapi dengan pengurusan Jabatan Editorial. Pengkaji juga telah membuat temu bual bersemuka dengan Encik Jali Adam, Penolong Pengurus Logistik dan Encik Kamil Razali, Pengurus Pengeluaran bagi mendapatkan maklumat tentang sejarah Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd kerana kedua-dua mereka telah berkhidmat dengan syarikat ini lebih daripada 25 tahun dan mereka menyimpan catatan-catatan penting sejarah penubuhan syarikat.

Ketiga, pengkaji juga turut membuat penyelidikan di perpustakaan bagi mendapatkan sumber rujukan tentang kajian-kajian lepas, takrif dan istilah penting dalam kajian ini, membina rangka teori dan melihat perkembangan industri buku di Malaysia.

### **1.7 Kajian-kajian Lepas**

Banyak kajian yang dijalankan tentang penerbit sama ada di dalam mahupun di luar negara. Namun, pendekatan yang diambil oleh pengkaji adalah berbeza-beza. Kebanyakan kajian tentang proses penerbitan dan amalan editorial yang dikaji di peringkat sarjana dan ijazah tinggi dilakukan terhadap Dewan Bahasa dan Pustaka, sebuah penerbit kerajaan. Ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor seperti kesukaran mendapat maklumat daripada penerbit swasta. Biasanya penerbit swasta tidak mahu kajian dilakukan ke atasnya kerana segala maklumat syarikat adalah rahsia. Asiah Daud (1987) melihat proses penerbitan di Bahagian Penerbitan Umum DBP. Kajian dibuat dari peringkat perolehan hinggalah kepada peringkat pengeluaran. Kajian ini menunjukkan keseluruhan proses editorial yang diamalkan di DBP tetapi kajian ini terbatas kepada Bahagian Penerbitan Umum sahaja.

Hamed Mohd. Adnan (1996), dalam kajiannya yang bertajuk "Amalan dan Prestasi Editor sebagai Kakitangan Kerajaan" menyentuh tentang amalan dan prestasi editor sebuah penerbit badan berkanun iaitu DBP. Dalam kajiannya Hamed telah membandingkan prestasi editor di DBP dengan penerbit swasta yang dipilih iaitu Fajar Bakti. Kajian ini mendapati bahawa kemampuan para editor Penerbit Fajar Bakti, sebuah penerbit swasta di negara ini lebih tinggi jika dibandingkan dengan prestasi editor DBP. Beliau membuat kesimpulan bahawa

kerendahan prestasi editor DBP mempunyai hubungan dengan sistem pengurusan birokrasi kerajaan yang tidak mementingkan komersial, sebaliknya mementingkan kebajikan sosial.

Zulkifili Abd Latif (1999) pula membuat kajian tentang fungsi BIROTEKS sebagai penerbit Universiti iaitu Institut Teknologi MARA yang sekarang dikenali sebagai Universiti Teknologi MARA (UiTM). Dalam kajian ini Zulkifili menyatakan bahawa antara masalah yang dihadapi oleh BIROTEKS ialah kurangnya sokongan kewangan, struktur organisasi yang tidak mantap dan juga kekurangan kakitangan profesional dalam bidang penerbitan dan pemasaran. Dalam kajiannya Zulkifili menyatakan bahawa kegagalan BIROTEKS adalah disebabkan oleh kelemahan struktur organisasi yang diterajui oleh orang yang bukan dalam bidang penerbitan. Daripada kajian ini jelas menunjukkan bahawa kelemahan pengurusan organisasi membantutkan perkembangan dan pencapaian organisasi tersebut. Kakitangan yang tidak terlatih juga akan melemahkan prestasi organisasi.

Chong Sek Hong (1998/1999) dalam latihan ilmiahnya yang bertajuk "Operasi Struktur Organisasi Sin Chew Jit Poh: Tumpuan kepada Permasalahan Editorial dan Sumber Manusia". Dalam kajiannya beliau mendapati bahawa Sin Chew Jit Poh dapat berkembang kerana adanya tenaga kerja yang berpotensi. Kepimpinan yang berkaliber dapat membantu Sin Chew Jit Poh beroperasi dengan sistematik untuk menghasilkan bahan berita yang terbaik kepada pembacanya. Sistem pentadbiran yang teratur membantu Sin Chew Jit Poh dapat bersaing di pasaran. Dalam kajiannya beliau mendapati ada kelemahan dalam operasi struktur organisasi tersebut kerana terpaksa melalui hierarki/*pecking order*. Ini menyebabkan sesuatu keputusan terpaksa mengambil masa yang lama yang mewujudkan masalah sampingan.

Kajian Chong jelas menunjukkan bahawa pengurusan sumber manusia dan struktur organisasi editorial yang mantap amat perlu bagi sesebuah syarikat penerbitan. Kajian Chong ini dapat menyokong hipotesis awal pengkaji.

Rozida Ismail (2003) dalam latihan ilmiahnya yang bertajuk “Pengurusan Editorial, Amalan di Cerdik Publications Sdn Bhd” pula membincangkan tentang pengurusan editorial di Jabatan Editorial, Cerdik Publications Sdn Bhd sebuah penerbit swasta. Antara fokus kajiannya ialah tentang struktur organisasi Jabatan Editorial, iaitu bagaimana pembahagian tugas dibuat di kalangan editor, tugas-tugas editor, pengurus penerbitan, dan kakitangan lain yang terlibat dalam jabatan tersebut. Dalam kajiannya, Rozida menyatakan pengurusan editorial mestilah cekap untuk memastikan judul yang dirancang dapat diterbitkan mengikut jadual. Editorial dianggap sebagai ‘jantung’ sesebuah syarikat penerbitan. Sekiranya jabatan ini lemah, maka lemahlah syarikat penerbitan tersebut. Sebaliknya Jabatan Editorial yang mantap akan memastikan kekuatan syarikat penerbitan dalam industri perbukuan. Kekuatan Jabatan Editorial amat penting bagi menyediakan bahan-bahan yang berkualiti sebagai santapan pembaca.

Kajian yang akan dibuat oleh pengkaji ialah tentang struktur organisasi dan pengurusan di Jabatan Editorial Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.

## **1.8 Rangka Teori**

Sesebuah organisasi yang telah ditubuhkan memerlukan penyusunan yang rapi dan teliti serta bersesuaian dengan tujuan, matlamat, strategi dan program yang telah dibuat pada peringkat perancangan. Organisasi yang tersusun dari segi struktur, sistem komunikasi atau sistem penyelarasan sudah tentu dapat mempertingkatkan mutu pengurusan dengan menyeluruh. Tanpa susunan dan

pembahagian tugas yang seimbang, pembahagian kuasa autoriti yang tidak mencukupi, penindihan tanggungjawab dan sistem maklumat yang tidak bersistematik akan melemahkan pengurusan organisasi dan pembaziran sumber manusia.

Teori organisasi (Fayol 1841-1925, Weber, Chester Barnard 1886-1991) menumpukan kepada kepentingan tertentu supaya organisasi berfungsi dengan teratur dan berkesan. Walau bagaimanapun, bentuk susunan sesebuah organisasi itu bergantung kepada jenis organisasi, faktor dalaman dan faktor persekitaran luaran yang mempengaruhi perancangan dan penyusunan organisasi.

Henry Fayol, seorang jurutera dan eksekutif Perancis, telah membuat tiga sumbangan penting dalam teori pengurusan. Beliau telah diberi gelaran "Bapa Pemikiran Pengurusan". Pertama Fayol telah membezakan antara kemahiran teknikal dengan kemahiran pengurusan. Keduanya, beliau telah mengenal pasti fungsi-fungsi pengurusan yang khusus dan yang ketiganya, beliau telah mencadangkan 14 prinsip pengurusan. Fayol membahagikan pengurusan kepada enam kumpulan iaitu teknik, komersial, kewangan, keselamatan, perakaunan dan mengurus. Fayol menghuraikan dengan lebih lanjut lagi tentang fungsi pengurusan yang mengandungi perancangan, penyusunan, pengarah, penyelarasan dan pengawalan. Prinsip pengurusan yang dikemukakan oleh Fayol ialah pembahagian kerja, autoriti, disiplin, satu perintah, satu arahan, mengutamakan kepentingan organisasai, pembayaran upah, rantai pemerintah, susunan, keseimbangan, kestabilan personel, inisiatif dan kekitaan.

Max Weber, seorang ahli sosiologi Jerman, menumpukan terhadap teori organisasi. Beliau berpendapat bahawa organisasi berstruktur yang dipanggil



birokrasi merupakan yang paling baik. Komponen birokrasi ini adalah seperti berikut.

- (a) Pembahagian tenaga buruh.
- (b) Hierarki autoriti.
- (c) Sistem prosedur untuk menjalankan tugas.
- (d) Pemilihan kakitangan berdasarkan kelulusan teknik.
- (e) Pentadbir tertakluk kepada peraturan dan disiplin.
- (f) Hubungan antara individu tidak terikat dengan perasaan hati.

Menurut Weber, enam struktur yang disenarai di atas dapat mewujudkan kestabilan dan kecekapan yang tinggi.

Pada awal abad kedua puluh (1856-1915), pengurusan saintifik muncul hasil keperluan untuk mempertingkatkan lagi kecekapan dan daya pengeluaran melalui penggunaan sumber manusia dan fizikal. Frederick Winslow Taylor, seorang jurutera mekanik dan pakar runding, telah membuat perhatian ke atas fungsi dan pergerakan setiap pekerja yang menjalankan tugas dan kemudiannya telah membuat analisis dan mereka bentuk semula tugas itu dengan efisien. Taylor menggariskan prinsip pengurusan seperti berikut:

- (a) Penentuan pergerakan: Membina kaedah saintifik untuk menentukan pergerakan dan perjalanan kerja yang dijalankan supaya lebih efisien. Melaluinya kerja dapat disiapkan dengan lebih cepat dan dengan peratusan lebih tinggi.
- (b) Pengkhususan kerja: Seorang pekerja akan membuat satu kerja yang dikhususkan sahaja. Melaluinya pekerja dapat memahirkan diri dalam bidang yang khusus.

- (c) Perancangan dan penjadualan yang rapi: Melaluinya aktiviti organisasi perlu untuk memastikan penggunaan sumber manusia dan bahan pada tempat yang sesuai.
- (d) Pemilihan dan pengambilan kakitangan yang rapi: Pemilihan dan pengambilan kakitangan perlu dibuat dengan teliti untuk menjamin kakitangan yang diambil itu dapat menjalankan tugas dengan baik.
- (e) Insentif upah: Program upah yang diadakan bertujuan membayar upah mengikut jenis kerja yang dibuat.

Taylor percaya bahawa pihak pengurusan perlu bertanggungjawab ke atas apa yang pekerja lakukan. Kesemua teknik dan konsep pengurusan ini telah dibukukan dalam *The Principles of Scientific Management* yang diterbitkan pada tahun 1911.

Chester Barnard (1886-1961) membuat analisis tentang tugas-tugas eksekutif. Hasil daripada analisisnya itu beliau telah menghasilkan sebuah buku yang bertajuk *The Functions of Executive*. Mengikut Barnard, organisasi ditubuhkan untuk mencapai matlamat-matlamat yang mungkin tidak dapat dicapai sekiranya dibuat secara perseorangan. "Usaha secara kerjasama" ini menjadi asas kepada Barnard untuk mendefinisikan organisasi sebagai satu sistem yang menyelaraskan aktiviti dua orang atau lebih. Perkara yang paling penting ditekankan oleh Barnard ialah bahawa organisasi dapat bergerak dengan efisien dan dapat hidup hanya apabila matlamat organisasi dan matlamat atau keperluan individu yang menjalankan kerja itu seimbang. Barnard juga menunjukkan minat dalam bidang motivasi, membuat keputusan, komunikasi dan kepentingan objektif.

Douglas McGregor dalam tulisannya *The Human Side of Enterprise* percaya bahawa terdapat dua perlakuan manusia yang membolehkan pihak pengurusan

mengawal iaitu Teori X dan Teori Y. Teori X mewakili pendekatan tradisional yang dicadangkan oleh Frederick Taylor (Prinsip Pengurusan Saintifik). Teori Y pula memberi galakan terhadap pengagihan kuasa kepada pekerja bawahan untuk membuat keputusan, usaha untuk membentuk kerja yang tidak rutin atau yang menimbulkan kebosanan, memperluaskan tanggungjawab pekerja, memperbaiki aliran komunikasi dan maklumat di dalam organisasi dan mengenal pasti bahawa pekerja didorong oleh kehendak-kehendak psikologi dan bukan hanya kepada wang.

Teori pengurusan terus berkembang. Pendekatan kuantitatif (sains pengurusan) dikenali sebagai penyelidikan operasi dalam Perang Dunia Kedua, menggunakan kaedah teknik kuantitatif seperti pemrograman linear, teori mainan (*game theory*), simulasi, teori kebarangkalian, teori keputusan statistik dan teori giliran. Kaedah dan teknik ini digunakan untuk membuat keputusan tentang kedudukan inventori yang optimum, alternatif lokasi tapak, pembahagian sumber dan penjujukan perancangan

Teori sistem pula melihat sesebuah organisasi sebagai satu sistem penuh (komponen) yang bekerjasama untuk mencapai objektif yang menyeluruh. Sistem ini mempunyai sistem-sistem kecil yang ada pertalian antara satu sama lain. Sistem boleh dibahagikan kepada dua, iaitu fizikal atau abstrak. Sistem abstrak ialah atur cara pendapat yang berkaitan atau saling bergantung secara teratur. Sistem fizikal ialah set elemen yang sama-sama beroperasi untuk mencapai objektif. Contoh-contoh sistem fizikal seperti komputer yang mengandungi peralatan pemprosesan dan sistem perakaunan yang mengandungi rekod, prosedur, peralatan dan personel untuk merekodkan data dan menyediakan laporan.

Pendekatan kontingensi lahir daripada pengalaman pengurus, penyelidik dan pakar runding. Mereka mendapati bahawa kaedah, teknik dan panduan yang dicadangkan oleh mazhab-mazhab pengurusan, iaitu klasik, perlakuan dan sains pengurusan tidak dapat digunakan dengan konsisten pada setiap situasi. Sebagai contoh, penggunaan pendekatan klasik telah mendatangkan prestasi yang tinggi dalam situasi, tetapi tidak berjaya dalam situasi yang lain. Begitu juga pekerja dalam satu kelompok dapat menerima pendekatan Teori Y, tetapi pekerja dalam kelompok yang lain tidak menerimanya. Oleh kerana itu pendekatan kontingensi mula muncul. Pendekatan kontingensi mencadangkan bahawa keberkesanan amalan pengurusan, gaya, teknik dan fungsi itu bergantung kepada situasi atau keadaan yang tertentu. Oleh kerana keadaan persekitaran organisasi dan manusia di dalam organisasi itu kompleks, kita tidak dapat menjawab dan menyelesaikan masalah dengan paling tepat dan berkesan. Faktor-faktor penentu pendekatan kontingensi merupakan faktor-faktor yang mempunyai hubungan dengan persekitaran dalaman dan persekitaran luaran. Faktor-faktor persekitaran dalaman termasuklah sumber-sumber yang terdapat di dalam organisasi. Faktor-faktor persekitaran luaran pula meliputi faktor ekonomi, perundangan, sosial dan teknologi.

Kajian terhadap struktur organisasi dan pengurusan dalam Jabatan Editorial akan dilihat berdasarkan teori-teori pengurusan klasik, perlakuan, sains pengurusan dan pengurusan masa kini. Pelbagai teori dan kaedah telah diperkenalkan untuk menguruskan sumber manusia ini dan ia boleh dibahagikan kepada empat tahap dengan setiap tahap mempunyai pendekatan-pendekatan tertentu. Berdasarkan teori yang telah diperbincangkan di atas pendekatan tersebut boleh dibahagikan kepada:

- (a) Pendekatan klasik/tradisional (1980-an – 1930-an)
- (b) Pendekatan gelagat pekerja (1940-an – 1950-an)
- (c) Pendekatan sistem terbuka (1960-an – 1970-an)
- (d) Pendekatan pengurusan manusia masa kini (1980-an).

Pencapaian matlamat dalam sesebuah organisasi akan menjadi lebih berkesan jika dilakukan secara berkumpulan berbanding secara individu. Oleh itu pengkaji berpendapat untuk memperkasakan industri buku, organisasi penerbitan dengan pengurusan yang kukuh dan mantap adalah amat perlu. Sekurang-kurangnya organisasi tersebut harus mempunyai Jabatan Editorial yang mantap. Untuk memastikan individu memberikan kerjasama bukanlah satu perkara yang mudah. Pihak pengurusan ataupun pengurus-pengurus perlu memainkan peranan penting supaya aktiviti yang dilakukan dalam organisasi tidak menyimpang daripada matlamat yang ditetapkan. Henry Mintzberg membahagikan peranan pengurus kepada tiga bahagian iaitu:

- (a) Peranan sebagai penghubung atau orang perantaraan.
- (b) Peranan sebagai penyebar atau penyampai maklumat.
- (c) Peranan sebagai pembuat keputusan.

Model Gelagat Organisasi, Steers dan Black juga menekankan darjah keberkesanan pengurusan dalam menentukan kegagalan dan kejayaan sesebuah organisasi. Dalam model ini Steers dan Black mencadangkan satu cara untuk memahami kompleksiti sesebuah organisasi adalah dengan melihat organisasi sebagai satu blok bangunan yang terdiri daripada individu dan kumpulan, tugas dan teknologi, reka bentuk organisasi, proses organisasi dan pengurusan.

William G. Ouchi (1981) seorang rakyat Amerika yang berbangsa Jepun telah memperkenalkan Teori Z. Daripada tinjauan Ouchi, firma-firma di Amerika

Syarikat lebih menekankan kepada pembuatan keputusan secara individu serta mengkhususkan bidang kerja seseorang di dalam organisasi. Cara ini amat berbeza dengan pengurusan Jepun yang mana pembuatan keputusan secara berkumpulan lebih ditekankan. Teori Z merangkumi elemen-elemen teori pengurusan Amerika Syarikat dan pendekatan Jepun.

Dari aspek pengurusan di Jabatan Editorial, Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd, tugas pengurusan ini dipegang oleh seorang Penolong Pengurus Penerbitan dan dipantau oleh Pengarah Eksekutif. Pengurusan di Jabatan Editorial juga dimantapkan dan disesuaikan dengan pengurusan moden. Penolong Pengurus Penerbitan bertanggungjawab menguruskan unit-unit dalam struktur Jabatan Editorial.

Sementara Editor pula adalah pengurus kepada unitnya dan juga pengurus kepada projek penerbitannya. Jadi untuk kajian ini, pengkaji banyak melihat kepada teori pengurusan.