

Bab 4

STRUKTUR ORGANISASI DAN PENGURUSAN JABATAN EDITORIAL UTUSAN PUBLICATIONS & DISTRIBUTORS SDN BHD

4.1 Pendahuluan

Kejayaan mengurus sesebuah organisasi boleh diukur dari aspek kecekapan, keberkesanan, produktiviti dan kualiti produk, dan perkhidmatan yang ditawarkan oleh organisasi. Kecekapan organisasi boleh diukur dari aspek kuantiti input yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan satu unit pengeluaran atau perkhidmatan. Keberkesanan boleh diukur dari segi sama ada pengurus membuat kerja yang betul dan matlamat organisasi berjaya dicapai. Produktiviti disifatkan sebagai output yang dikeluarkan dibandingkan dengan sumber yang digunakan untuk pengeluaran produk atau perkhidmatan. Kualiti produk boleh diukur dari segi kepuasan pengguna atau pelanggan.

Hersey dan Blanchard (1972) mendefinisikan pengurusan sebagai “... *working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals.*” Oleh itu dalam organisasi penerbitan, Jabatan Editorial adalah sebuah jabatan yang penting dalam menentukan pencapaian dan hala tuju syarikat. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd adalah sebuah syarikat penerbitan swasta yang berorientasikan keuntungan tetapi tidak melupakan tanggungjawab sosialnya. Pengurusan Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd bersetuju dengan pendapat Woll (1999) yang menyatakan intipati kepada sebuah penerbitan buku adalah untuk menghasilkan keuntungan melalui penyebaran maklumat. Oleh

itu, ini merupakan tanggungjawab Jabatan Editorial untuk merancang judul supaya laris di pasaran dan memberi manfaat kepada pembaca.

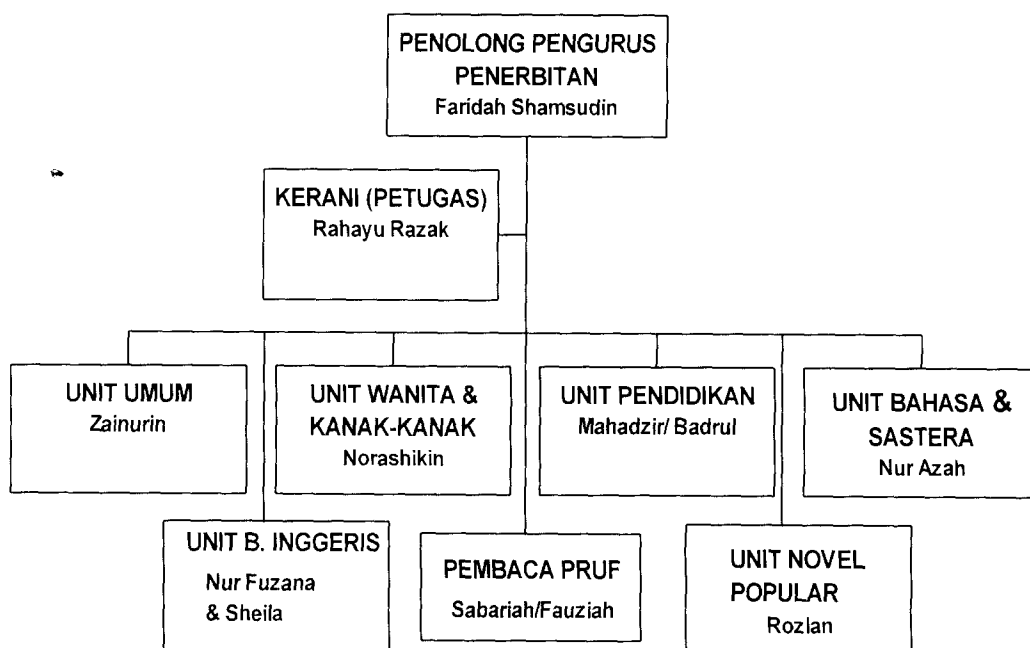
Geiser, Dolin & Topkins (1985) pula menyatakan pentingnya editor membuat keseimbangan antara pengetahuannya dalam soal penyuntingan dengan soal-soal pasaran buku. Dalam persaingan pasaran sekarang, seorang editor yang baik boleh membabitkan dirinya dalam semua peringkat penerbitan, termasuk pengeluaran seperti reka bentuk, reka letak, ilustrasi atau foto, promosi dan pemasaran selain tugas tradisional mereka seperti perolehan dan penyuntingan. Pengetahuan editor dalam soal perniagaan buku akan menjadikannya lebih teliti sebelum mencadangkan sesuatu judul buku untuk diterbitkan.

Perkara yang dibincangkan dalam bab ini ialah tentang struktur organisasi editorial, fungsi jabatan editorial, pembinaan judul, peranan pengurusan jabatan editorial dan pencapaian jabatan ini.

4.2 Struktur Organisasi

Rajah 4.1

Struktur organisasi Jabatan Editorial



Jika dilihat kepada struktur organisasi jabatan ini, ia disusun secara menegak, yang mempunyai dua tingkat pengurusan sahaja. Terdapat lapan orang editor di jabatan ini. Jabatan Editorial diketuai oleh seorang Penolong Pengurus Penerbitan. Unit di Jabatan Editorial pula dipecahkan kepada enam unit iaitu Umum, Wanita dan Kanak-kanak, Bahasa Inggeris, Pendidikan, Bahasa dan Sastera dan Novel Popular. Setiap unit berfungsi mengendalikan pengeluaran buku mengikut bidang khusus dalam setiap unit.

Unit Umum mengendalikan penerbitan buku umum seperti buku motivasi, pengurusan, agama, politik, dan buku-buku lain untuk tujuan bacaan umum. Unit Wanita dan Kanak-kanak pula mengendalikan penerbitan buku wanita seperti masakan, fesyen, kraf tangan dan semua buku kanak-kanak dalam lingkungan umur 3 hingga 12 tahun. Unit Bahasa Inggeris mengendalikan penerbitan berbahasa Inggeris untuk semua kategori. Unit Pendidikan mengendalikan penerbitan buku pelajaran untuk rujukan sekolah, maktab perguruan dan universiti. Unit Bahasa dan Sastera mengendalikan penerbitan khusus untuk bahasa Melayu dan sastera seperti kajian teks sastera, novel berat dan remaja. Unit Novel Popular adalah unit yang baru ditubuhkan pada tahun 2003 yang mengendalikan penerbitan novel popular.

Setiap unit diuruskan oleh seorang editor, kecuali unit Buku Umum, Pendidikan dan Bahasa Inggeris yang dikendalikan oleh dua orang editor. Pembahagian editor mengikut unit ditentukan mengikut bidang dan kebolehan editor. Pembahagian unit ini dibuat supaya editor mendapat kemahiran dalam tugasnya dan juga berupaya mengembang dan mencari idea untuk membangunkan unitnya. Frederick Taylor menyatakan bahawa tugas dikecilkan

supaya pekerja dapat melaksanakannya secara berulang-ulang dan secara tidak langsung dapat meningkatkan kemahirannya.

Setiap unit juga mempunyai perancangan pembinaan judulnya mengikut bajet yang telah diperuntukan iaitu sekurang-kurangnya RM1.5 juta bagi setiap editor. Penetapan pencapaian ini penting bagi seseorang editor supaya boleh membuat perancangan dan dapat memotivasikan dirinya ke arah mencapai matlamat ini. Teori penetapan matlamat yang diutarakan oleh Edwin Locke (1968) menjurus kepada tugas melalui insentif psikologi. Teori ini menyatakan bahawa pekerja tidak akan bermotivasi jika mereka tidak tahu apa yang mereka perlu capai.

Terdapat seorang subeditor yang akan membantu editor menguruskan kerja-kerja penerbitan dan membuat kerja-kerja subediting. Subeditor tidak perlu menyediakan program penerbitan sendiri. Seorang pembaca prof ditugaskan untuk membaca prof. Selain itu terdapat seorang kerani *Jabatan Editorial* yang menjalankan kerja-kerja urusan surat-menyurat, perjanjian penerbitan dan pengendalian sistem fail editorial. Penolong Pengurus Penerbitan bertanggungjawab menguruskan *Jabatan Editorial*. Penolong Pengurus Penerbitan akan melaporkan terus kepada Pengarah Eksekutif.

4.3 Pengurusan Editorial

4.3.1 Tugas dan Tanggungjawab Penolong Pengurus Penerbitan

Pentadbiran *Jabatan Editorial* diletakkan di bawah seorang Penolong Pengurus Penerbitan yang juga merupakan seorang editor dalam *Jabatan Editorial*. Fayol (1841-1925) menyatakan bahawa ada lima fungsi utama pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, pengarahan, penyelarasan dan pengawalan. Robbins

001) pula menyatakan empat fungsi pengurus ialah merancang, mengorganisasi, memotivasi dan mengawal. Oleh itu tugas Penolong Pengurus Penerbitan adalah meliputi kelima-lima fungsi di atas.

Penolong Pengurus Penerbitan dibantu oleh editor akan menyediakan perancangan penerbitan tahunan. Perbincangan program penerbitan di peringkat jabatan adalah diputuskan oleh Penolong Pengurus Penerbitan bersama-sama dengan editor. Konsep perkongsian kuasa diamalkan di sini kerana setiap editor sebelum menyarankan projeknya, terlebih dahulu telah membuat kajian pasaran dan potensi penerbitan. Menurut Rosabeth Kanter (1979) perkongsian kuasa ialah situasi di mana pekerja berkongsi kuasa dengan pihak pengurusan dalam proses membuat keputusan yang akan memberi faedah kepada organisasi. Peters dan Austin (1985) pula menyatakan perkongsian kuasa menggalak dan membenarkan individu secara peribadi bertanggungjawab dalam memperkukuhkan dan seterusnya menyumbang kepada matlamat organisasi. Perancangan penerbitan tahunan ini pula akan disusun mengikut penerbitan bulanan. Bagi tahun 2004, jumlah keluaran baru yang perlu dicapai oleh Jabatan Editorial ialah dengan nilai sebanyak RM14,200,000. Ini bermakna secara puratanya Bahagian Editorial mesti menerbitkan judul baru yang bernilai RM1,183,333 sebulan dan biasanya penerbitan dikira sampai bulan Disember.

Selain itu Penolong Pengurus Penerbitan akan menyusun program penerbitan yang dicadangkan oleh setiap unit berdasarkan kategori buku dan tarikh terbit. Penyusunan program penerbitan ini akan dibincangkan dengan Jabatan Pemasaran. McCarthy menyatakan bahawa perancangan keluaran merupakan tugas yang penting dalam pemasaran buku.

Penolong Pengurus Penerbitan bertanggungjawab untuk menyelaraskan jadual penerbitan buku. Untuk memudahkan pemantauan ini satu jadual yang menunjukkan perkembangan penerbitan setiap judul dan editor disediakan. Jadual ini akan mengandungi perkara seperti nama editor, judul buku, status teks, dan tarikh terbit iaitu seperti dalam Jadual 4.1.

Jadual 4.1

Status perkembangan Program Penerbitan bagi tahun 2004

Program Penerbitan Tahun
2004
24 Februari 2004

Lampiran B

NO	JUDUL	KULIT BUKU	TEKS	TARIKH TERBIT	CATATAN
Fuzana					
1	Kenali Komputer Anda	Siap	Final	Sept-02	Semakan editor.
2	Panduan Pemasangan & Penataran Komputer	Siap	1st p.p.	Sept-02	Semakan editor.
3	Panduan Asas Membaiki Komputer	Siap	3rd p.p.	Sept-02	Semakan editor.
4	Safavid Quran	KIV	KIV	Sept-02	KIV
5	Buku Panduan Reka Cipta Elektronik & Robotik	Siap	1st p.p.	Jan-03	Semakan ilustrasi oleh editor
6	Community Design	Siap	3rd p.p.	Mac-03	Semakan penulis.
7	Multimedia dalam Pendidikan	Siap	1st p.p.	Okt-03	Semakan editor.
8	Are You a Great Manager	Siap	1st p.p.	Okt-03	Semakan penulis.
9	Adventure on Penang Island	Tunggu A/W	Galley		Final, tunggu sketches sbml dihantar kpd penulis
10	Dasar Ekonomi Baru - Intipati	Designer blm terima	Galley	Okt-03	Selesai semakan penulis. Odd pages correction.
11	A Beginner's Guide to Conducting Academic Research for Thesis and Reports	Designer blm terima	1st p.p.	Jan-04	Semakan editor.
12	Jayden's Rescue (Parallel Rights Purchase)				Odd pages corrections/Amendments.
13	Hadith & Islamic Architecture		3rd p.p.		Semakan penulis.
14	Bidayuh Stories				Semakan penulis/Artist to draw sketches.
15	Aneh Betul Soalan Anda		Layout		

Berdasarkan jadual ini Penolong Pengurus Penerbitan dapat dengan mudah memantau perkembangan penerbitan mengikut sesuatu judul. Sebarang masalah akan diperbincangkan dalam mesyuarat bulanan ataupun sepanjang masa mengikut keperluan.

Fungsi Penolong Pengurus Penerbitan juga menyelaraskan aktiviti di Jabatan Editorial dengan bahagian lain seperti dengan Jabatan Pengeluaran, Jabatan Pemasaran, Jabatan Pentadbiran dan Kewangan dan juga Jabatan Logistik. Semua urusan yang melibatkan Jabatan Editorial dengan jabatan lain mesti dimaklumkan dahulu kepada Penolong Pengurus Penerbitan. Ini untuk memudahkan kawalan dan pengurusan.

Mengikut Fayol pengawalan ke atas perjalanan aktiviti organisasi atau bahagian itu adalah penting agar ia tidak terpesong atau lari daripada dasar dan perancangan organisasi. Dalam Jabatan Editorial kawalan pengeluaran judul baru adalah amat penting supaya judul baru dapat diterbitkan tepat pada waktunya. Pada dasarnya Jabatan Editorial membahagikan jangka masa keluaran mengikut jenis judul buku. Contohnya buku rujukan pengajian tinggi akan diterbitkan sebelum bulan Jun, buku kanak-kanak pula sebelum bulan Mac, buku teks sebelum bulan September dan buku umum sepanjang tahun. Editor akan diarahkan untuk menyusun jadual penerbitan mengikut jangka masa ini. Selain daripada itu Penolong Pengurus Penerbitan bertanggungjawab untuk memastikan Jabatan Editorial dapat mencapai jumlah nilai keluaran judul baru yang ditetapkan.

Motivasi merupakan pendorong pekerja untuk berusaha. Pekerja yang mempunyai motivasi yang tinggi akan bekerja dengan bersungguh-sungguh untuk mencapai prestasi yang baik dan seterusnya menjadi pekerja yang produktif. Porter dan Lawler (1968) melalui teori jangkaan menyatakan bahawa dorongan

bagi seseorang melakukan sesuatu tindakan bergantung kepada jangkaan untuk mendapatkan hasil atau daya tarikan hasil yang dijangkakan. Teori ini menganggap bahawa seseorang individu akan bermotivasi jika mereka menjangkakan bahawa daya usaha mereka akan memberikan prestasi yang memuaskan dan pencapaian mereka akan diberi ganjaran ataupun dihargai.

Untuk memotivasikan editor, jabatan ini menggunakan teori jangkaan Porter dan Lawler. Editor yang berjaya menangani program penerbitan buku dengan baik, memperoleh tender dan dapat menerbitkan judul melebihi bajet yang ditetapkan akan diberi imbuhan dalam bentuk kenaikan gaji merit (*merit pay*) atau bayaran bonus yang lebih. Iaitu sistem ganjaran berasaskan prestasi. *Merit pay* adalah satu sistem insentif ganjaran yang diberikan kepada pekerja berasaskan prestasinya. Edward E. Lawler (1981) menyatakan *merit pay* boleh memotivasikan pekerja dan memperbaiki prestasi mereka asalkan syarat idea motivasi dipenuhi. Editor yang menunjukkan prestasi yang baik juga akan diberi peluang untuk menyertai mana-mana pesta buku antarabangsa di luar negara.

4.3.2 Tugas dan Tanggungjawab Editor

Editor juga adalah pengurus kepada unit dan program penerbitannya. M. Lincoln Schuster, salah seorang pengasas Simon & Schuster beranggapan bahawa seorang editor perlu melihat lebih jauh daripada ikutan dan aliran semasa. Beliau menasihatkan editor supaya tidak menerbitkan buku yang meniru buku terlaris di pasaran. Editor seharusnya memulakan aliran, dan bukannya mengikut aliran. Oleh itu setiap editor juga harus mengamalkan teori pengurusan Fayol (1841-1925) iaitu perancangan, penyusunan, pengarahan, penyelarasan dan pengawalan. Setiap editor akan membuat perancangan judul masing-masing

mengikuti unit dan bajet yang ditentukan. Editor akan membuat perancangan judul baru setahun lebih awal. Setelah membuat perancangan judul, editor perlu menyusun judul-judul tersebut mengikuti bulan pengeluarannya. Editor juga perlu menyusun program penerbitannya supaya judul yang dirancang dapat diterbitkan dalam tempoh yang ditetapkan.

Powell (1978) telah membuat kajian terhadap peranan editor di dua buah penerbit di Amerika Syarikat, iaitu kajian terhadap sebuah penerbit besar dan sebuah lagi penerbit bersaiz sederhana. Daripada kajian didapati bahawa sebahagian besar judul yang diterbitkan oleh penerbit adalah cadangan daripada editor sendiri. Editor merupakan orang yang pakar dalam bidang-bidang tertentu dan mempunyai pengetahuan yang mendalam terhadap buku-buku yang relevan yang telah diterbitkan oleh penerbit lain. Oleh itu editor yang melahirkan asas-asas idea dan mencari penulis yang sesuai untuk melahirkan ideanya itu dalam bentuk buku.

Editor juga bertanggungjawab untuk menentukan reka bentuk dan reka letak bukunya. Dalam hal ini, editor akan berkomunikasi dengan jabatan pengeluaran untuk memberikan arahan. Selain itu editor juga perlu memberikan arahan kepada penulis untuk menyemak manuskrip yang telah diedit atau dinilai.

Editor juga harus membuat penyelarasan dan pengawalan dalam pengurusan manuskrip atau program penerbitannya. Editor harus menyelaraskan bahasa dan mengawal fakta atau gaya penulisan semasa menangani manuskrip. Editor juga bertanggungjawab menyelaraskan dan mengawal program penerbitannya supaya dapat diterbitkan mengikuti waktu yang ditetapkan dan juga dapat mencapai bajet yang diperuntukkan.

Editor di Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd diberikan peluang dan ruang yang cukup untuk memajukan dan memotivasikan diri. Editor bebas untuk mencari ruang dan peluang untuk merancang projek yang menguntungkan syarikat tetapi mesti selari dengan etika dan pengurusan strategik syarikat. Pengurusan editorial mengamalkan tindakan positif untuk memastikan semua editor diberi peluang pekerjaan yang sama rata untuk pengembangan dan kenaikan pangkat, gaji dan latihan. Jadual 4.2 menunjukkan pencapaian bagi setiap editor mengikut unit bagi tahun 2004 berbanding tahun 2002.

Jadual 4.2

Perbandingan pencapaian setiap unit di Jabatan Editorial bagi tahun 2002 dan 2004

Unit	Keluaran Tahun 2002 dalam nilai (RM)	Keluaran Tahun 2004 dalam nilai (RM)
(a) Sastera dan Bahasa	1,704,500	708,000
(b) Umum	1,217,196	1,559,300
(c) Wanita dan Kanak-kanak	1,026,300	2,054,500
(d) Pendidikan	2,029,500	2,542,000
(e) Bahasa Inggeris	716,000	1,796,196
(f) Novel Popular	-	1,460,000
(g) Projek Kerjasama Editor	1,295,400	5,312,896
Jumlah	7,998,896	15,432,896

Projek kerjasama editor dalam Jadual 4.2 bermaksud projek yang melibatkan beberapa orang editor dalam unit yang lain. Biasanya projek kerjasama ini adalah untuk projek khas dan memerlukan tumpuan khusus seperti projek buku

teks, Kementerian Pelajaran Malaysia, kerjasama penerbitan dengan badan-badan kerajaan yang lain dan juga badan swasta.

Daripada jadual ini juga, prestasi setiap editor dan unit dapat dipantau dengan mudah. Walaupun editor dibahagikan mengikut unit, tetapi seseorang editor juga boleh menguruskan manuskrip daripada unit lain. Contohnya editor yang mengendalikan buku-buku dalam unit pendidikan juga boleh menguruskan buku-buku umum. Ini memberi peluang kepada editor untuk mengendalikan pelbagai jenis manuskrip dan boleh mengelakkan kebosanan. Editor juga kerap diminta untuk membantu unit lain apabila sesuatu projek penerbitan perlu disiapkan segera.

Editor juga boleh memberikan idea pembinaan judul kepada unit yang lain. Setiap unit saling bergantung. Konsep saling bergantung antara setiap unit ini adalah perlu dalam memantapkan Jabatan Editorial. Antara unit saling bantu-membantu untuk menentukan produktiviti yang tinggi. Contohnya pada tahun 2001 dan 2002, ada sedikit masalah dalaman dalam Jabatan Editorial yang menyebabkan konsep saling membantu setiap unit tidak dibuat sepenuhnya. Akibatnya produktiviti pada tahun-tahun tersebut agak rendah. Pada tahun 2001 Jabatan Editorial hanya menghasilkan judul baru dengan nilai RM6,469,921 iaitu hanya mengeluarkan 50 peratus sahaja judul baru daripada RM13 juta mengikut bajet editorial pada tahun tersebut. Menyedari hal ini, pengurusan Jabatan Editorial telah mewujudkan kerjasama erat setiap unit, hasilnya produktiviti Jabatan Editorial terus meningkat iaitu pada tahun 2002 judul baru yang diterbitkan ialah sebanyak RM7,998,869, 2003 meningkat kepada RM11,253,350 dan pada tahun 2004 judul baru yang diterbitkan ialah sebanyak RM15,432,892 iaitu melebihi bajet yang ditetapkan.

Kebanyakan sarjana organisasi sering menekankan pentingnya setiap bahagian dalam sesebuah organisasi itu menjadi bahagian yang integral atau menyumbang antara satu dengan lain, Stewart (1970) dan Koontz & O'Donnel (1968) menekankan konsep kesalinghubungan ini dalam kajian mereka. Hanya dengan adanya tanggungjawab bersama itu sesebuah organisasi atau jabatan dapat beroperasi dengan cekap untuk menghasilkan produktiviti yang tinggi.

4.3.3 Cara Pentadbiran

Dalam pentadbiran Jabatan Editorial terdapat gabungan penyusunan organisasi secara klasik dengan struktur organisasi yang disusun secara matriks. Struktur matriks merupakan salah satu pembaharuan dalam teori organisasi yang memerlukan pertimbangan yang rapi. Ini disebabkan ia dianggap melanggar ciri-ciri konsep kuasa, iaitu pekerja melaporkan kepada dua orang ketua iaitu daripada bahagian projek dan bahagian fungsi. Namun, dalam Jabatan Editorial struktur organisasi yang disusun secara matriks ini adalah perlu. Ini disebabkan editor yang dilantik mengendalikan sesuatu judul buku itu adalah dianggap sebagai pengurus projek. Sebagai pengurus projek, beliau bertanggungjawab kepada projek yang dikendalikaninya. Beliau juga bertanggungjawab untuk mengagihkan sumber-sumber kepada semua bahagian yang terlibat dalam proses penerbitan tersebut terutamanya dengan Jabatan Pengeluaran. Ini dapat menentukan bahawa kerja-kerja berjalan dengan lancar mengikut perancangan yang telah ditetapkan. Penolong Pengurus Penerbitan hanya memantau perjalanan projek sahaja.

Oleh itu setiap editor seharusnya mampu dan yakin menjalankan tanggungjawab ini. Editor baru akan diberikan latihan editorial dan tanggungjawab pengurusan. Penolong Pengurus Penerbitan dan editor kanan bertanggungjawab

membimbing editor baru. (Nancy Stimson, 1994) menyatakan, membimbing adalah satu proses latihan yang berbentuk latihan dalam kerja (*on the job training*) dengan tujuan untuk meningkatkan kemahiran, kebolehan dan kecekapan pekerja melalui bimbingan yang diberikan kepada pekerja berkenaan. Melalui struktur matriks ini, pengeluaran judul baru dapat dipercepatkan kerana melalui proses pengurusan yang pendek. Penolong Pengurus Penerbitan tidak perlu lagi menyemak satu per satu kerja editor dari peringkat editing hingga kepada pruf akhir. Jika setiap judul harus disemak dan diluluskan dahulu oleh Penolong Pengurus Penerbitan baru boleh dicetak, ini akan menyebabkan kelewatan dalam pengeluaran buku kerana tidak mungkin Penolong Pengurus Penerbitan dapat menyemak satu per satu kerja-kerja editor di bawah jagaannya dalam jangka masa yang pendek.

Di mana terdapatnya pengagihan kuasa kepada editor-editor dalam menangani judul baru. Brooke (1984) telah mengemukakan empat kelebihan pengagihan kuasa iaitu:

- (a) Dapat mengurangkan beban kerja yang ditanggung oleh pihak pengurusan.
- (b) Dapat membantu dan menggalakkan minat penyertaan subordinat dalam pengurusan.
- (c) Menghalang unsur-unsur diktator dalam pentadbiran organisasi.
- (d) Sesuatu masalah yang dihadapi akan dapat diselesaikan dengan lebih cepat tanpa menunggu keputusan pihak atasan.

Amalan ini dapat membantu Jabatan Editorial meningkatkan penghasilan judul baru. Ini terbukti jika dibuat perbandingan antara pengeluaran buku bagi tahun 2001 dengan 2004. (Rujuk Jadual 4.3). Pada tahun 2001, Jabatan Editorial tidak mengamalkan sistem matriks ini di mana pihak pengurusan atasan tidak memberi kepercayaan penuh kepada Jabatan Editorial untuk menguruskan sendiri

penerbitan buku. Campur tangan pihak pengurusan atasan ini melambatkan proses. Ada sesetengah judul yang telah dimasukkan dalam program penerbitan dan berada di peringkat prof pertama atau prof kedua terpaksa dihentikan sementara atau dihentikan terus penerbitannya kerana tidak adanya persetujuan daripada pihak pengurusan walaupun sebelum ini telah diluluskan untuk penerbitan. Ini sudah tentu merugikan masa dan tenaga editor kerana untuk sampai ke peringkat itu ia memerlukan masa satu hingga dua bulan.

Jadual 4.3
Perbandingan jumlah judul dan nilai penerbitan mengikut bulan
bagi tahun 2001 dan 2004

2001			2004		
Bulan	Jumlah Judul	Jumlah Nilai (RM)	Bulan	Jumlah Judul	Jumlah Nilai (RM)
Januari	7	297,253.00	Januari	8	503,000.00
Februari	13	548,000.00	Februari	18	966,300.00
Mac	8	262,500.00	Mac	9	711,500.00
April	13	389,500.00	April	13	921,500.00
Mei	12	686,390.00	Mei	14	972,500.00
Jun	16	1,616,308.00	Jun	6	747,000.00
Julai	4	568,470.00	Julai	12	546,000.00
Ogost	5	421,900.00	Ogost	8	421,000.00
September	9	275,500.00	September	19	1,362,000.00
Oktober	6	268,000.00	Oktober	7	6,380,292.00
Novèmber	24	969,900.00	November	21	1,349,000.00
Disember	4	166,200.00	Disember	10	552,800.00
Jumlah	121	6,469,921.00	Jumlah	145	15,432,892.00

Berkley & Rouse (1990), menyatakan bahawa tiada cara terbaik untuk memotivasikan pekerja supaya menjadi lebih produktif melainkan dengan memberikan autoriti kepada pekerja untuk menguruskan organisasi. Birokrasi adalah penting apabila ia dikaitkan dengan operasi yang sistematik dalam

menjalankan sesuatu tugas. Walau bagaimanapun birokrasi juga melambangkan satu keadaan yang tidak fleksible di mana pelaksanaan sesuatu tugas berdasarkan peraturan formal dan prosedur yang rigid. Ini boleh menimbulkan ketidakcekapan kerana timbul terlalu banyak kerenah birokrasi seperti peraturan-peraturan yang ketat, kelewatan pembuatan keputusan, pegawai kurang bertanggungjawab dan kelewatan memproses sesuatu permohonan (Rouke, 1984),

Melalui struktur matriks ini kepakaran dapat disatukan, kos mengurus dapat diijmatkan kerana kakitangan tertentu sahaja diperlukan dalam sesuatu projek. Struktur matriks didapati sesuai dengan Jabatan Editorial kerana jabatan ini menerbitkan pelbagai judul dan jenis buku yang memerlukan kepakaran bidang yang berbeza. Contohnya penerbitan buku ilmiah, kanak-kanak, wanita, sastera dan bahasa Inggeris, terdapat editor khusus yang menguruskannya. Penyusunan matriks ini dapat meningkatkan proses penyelarasan dan pengawalan.

Walaupun penyusunan matriks digunakan, setiap editor tidak bebas sepenuhnya merancang dan menguruskan projek penerbitan masing-masing. Ia terikat juga kepada etika, objektif dan perancangan strategik syarikat. Setiap buku yang hendak diterbitkan mestilah mendapat persetujuan pengurusan atasan. Oleh itu setiap editor harus memahami syarat dan peraturan syarikat dalam menguruskan program penerbitannya.

Pengarah Eksekutif bertindak sebagai pemantau kepada Jabatan Editorial. Penolong Pengurus Penerbitan akan bertanggungjawab untuk melaporkan perkembangan penerbitan, permasalahan di Jabatan Editorial dan cadangan penyelesaiannya. Komunikasi dengan Pengarah Eksekutif adalah komunikasi dua hala.

4.4 Fungsi dan Tugas Jabatan Editorial

4.4.1 Merancang dan Membina Program Penerbitan

(a) Perancangan Judul

Salah satu peranan penting dalam Jabatan Editorial ialah merancang dan membina program penerbitan. Program penerbitan ialah pembinaan judul baru bagi sesuatu tahun. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd membuat rancangan atau program penerbitan jangka panjang iaitu lima tahun. Program jangka panjang hanyalah sebagai asas kepada editor untuk menentukan pengeluaran buku dalam setahun. Program penerbitan tahunan disediakan setahun lebih awal daripada tahun berikutnya. Contohnya program penerbitan tahun 2004 disediakan pada bulan Jun 2003.

Walaupun program penerbitan disusun sekali setahun tetapi tugas editor mencari dan memikirkan judul baru adalah sepanjang masa. Hamedi (1999) menyatakan:

Perancangan judul yang akan diterbitkan merupakan titik tolak bagi kejayaan sesebuah buku. Walaupun tiga elemen yang lain, iaitu harga, promosi dan pengedaran turut berperanan, namun perancangan judul yang akan menentukan segala-galanya. Kegagalan dalam keluaran akan memungkinkan ketiga-tiga elemen tersebut turut gagal untuk menjual buku dengan memuaskan.

Peter Drucker mengatakan bahawa fungsi sesebuah perniagaan itu cuma dua iaitu pemasaran dan rekaan baru. Dalam perniagaan buku, rekaan yang dimaksudkan ialah judul-judul baru yang diterbitkan hasil penyelidikan pasaran.

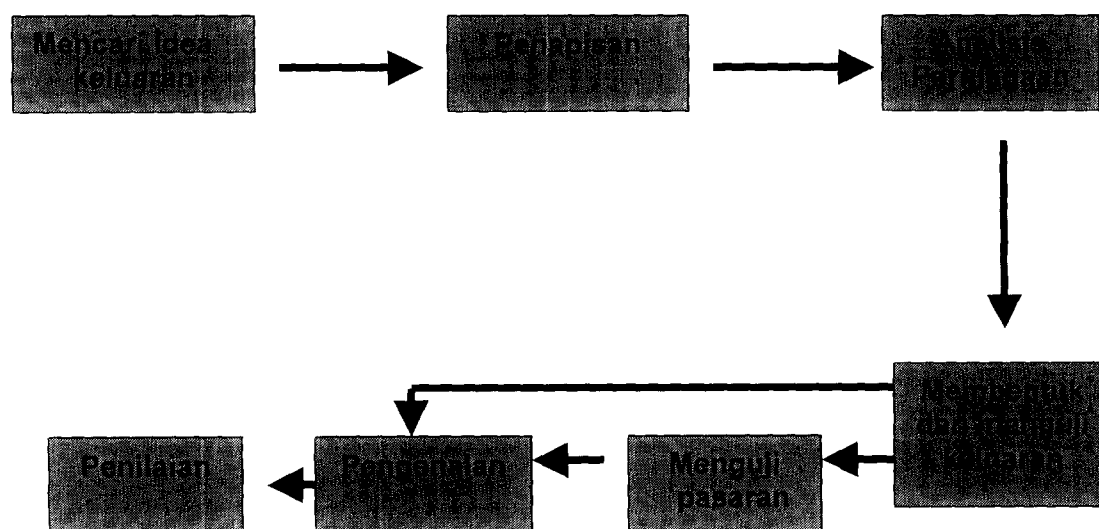
Setiap unit dalam Jabatan Editorial harus menyediakan program penerbitannya dan menyerahkannya kepada Penolong Pengurus Penerbitan untuk dibuat semakan, penilaian dan tapisan pertama. *Judul baru yang dirancang oleh*

Jabatan Editorial adalah berdasarkan kepada bajet yang disediakan oleh syarikat. Contohnya bagi tahun 2004 Jabatan Editorial harus menerbitkan judul baru dengan nilai RM14,200,000. Bajet RM14.2 juta ini akan dibahagikan kepada setiap unit mengikut kepada potensi dan keupayaan setiap unit. Ini bermakna setiap unit harus menyediakan judul baru sekurang-kurangnya bernilai RM2.37 juta.

Markin (1982) telah memberikan panduan tentang strategi pembentukan judul baru. Skema ini diperkemas oleh Kotler (1984). Skema Markin adalah seperti dalam Rajah 4.2.

Rajah 4.2

Skema Markin, proses dalam pembentukan keluaran baru



Pada dasarnya Bahagian Editorial menjadikan garis panduan ini sebagai kaedah untuk membina judul baru. Pembentukan judul baru bermula dengan mencari idea untuk membentuk keluaran. Idea didapati oleh editor melalui maklumat daripada Jabatan Pemasaran, iaitu berdasarkan kepada permintaan

pasaran. Editor juga membuat penyelidikan pasaran untuk mencari idea keluaran baru. Di samping itu editor juga berhubung dengan Kementerian Pelajaran untuk mendapatkan maklumat tentang buku-buku yang diperlukan untuk pasaran sekolah di samping merancang penerbitan buku teks melalui tender terbuka penerbitan buku teks, Kementerian Pelajaran Malaysia. Sumber idea penerbitan buku juga didapati melalui perbincangan dengan penulis. Selain itu editor juga membuat hubungan dan perbincangan dengan badan-badan swasta dan kerajaan untuk tujuan penerbitan bersama.

Pembinaan judul baru adalah berasaskan kepada unit dan bidang editor berkenaan. Editor akan melihat jenis-jenis buku yang masih diperlukan dalam bidangnya dan buku tersebut memang belum ada di pasaran. Untuk menentukan judul tersebut belum ada di pasaran, editor akan pergi ke kedai-kedai buku untuk meninjau ataupun dengan mendapatkan maklumat daripada laman web. Editor juga akan melihat judul-judul buku yang telah diterbitkan dan bagaimana sambutan buku tersebut di pasaran. Jika buku atau siri tersebut berpotensi dan patut di perembangkan, editor akan meneruskan siri tersebut.

(b) Penapisan

Selepas peringkat pertama, editor akan membuat penapisan. Antara perkara yang dinilai pada peringkat ini ialah menilai potensi pasaran, menentukan kesesuaian keluaran, menilai kesan keluaran baru pada keluaran lain, bekalan sumber dan sistem pemasaran yang akan digunakan. Setelah mengkaji ciri-ciri ini dan editor mendapati ia sesuai untuk diterbitkan, judul tersebut akan dimasukkan ke dalam program penerbitan untuk setiap unit.

(c) Analisis Perniagaan

Setelah menyediakan judul, editor akan membuat anggaran untung rugi buku tersebut iaitu dengan menyediakan anggaran kos buku, anggaran jumlah cetak dan anggaran harga. Bajet yang disediakan oleh editor akan dimasukkan ke dalam program penerbitan. Apabila Jabatan Editorial telah menyediakan program penerbitan berserta anggaran kos, harga, jumlah jualan dan keuntungan daripada buku tersebut satu perbincangan akan diadakan antara Jabatan Editorial, Jabatan Pemasaran dan turut disertai oleh Pengarah Eksekutif. Dalam perbincangan, Jabatan Editorial akan membincangkan semua buku yang dicadangkan untuk penerbitan. Hasil perbincangan akan membawa kepada keputusan sama ada buku itu sesuai diterbitkan atau tidak. Jika sesuai, berapakah jumlah cetakan dan harga yang wajar bagi buku tersebut. Buku-buku yang didapati sesuai untuk diterbitkan akan disenaraikan dalam program penerbitan.

Program penerbitan yang telah lengkap akan dibincangkan dengan Jabatan Pemasaran dan pihak pengurusan sebelum diluluskan untuk terbitan. Tugas utama editor pada masa perbincangan ini ialah menjual produknya atau judulnya kepada Jabatan Pemasaran. Editor harus mampu untuk membuat penjelasan tentang buku tersebut, termasuk kandungannya dan jenis audiens sasarannya. Oleh itu sebelum perbincangan, editor harus bersedia terlebih dahulu. Mengikut Rawson & Dolin (1980) menyatakan bahawa matlamat persidangan atau perbincangan ini adalah “untuk menentukan ciri-ciri buku itu bagi digunakan untuk membantu jualan”.

Follet (1986), menyatakan hukum yang lazim dalam perkiraan kemungkinan penerbitan ini ialah, jika jumlah pendapatan yang diterima daripada jualan buku tersebut dalam tempoh yang ditetapkan itu lebih atau sama dengan jumlah

perbelanjaan dan untung, maka buku tersebut bolehlah diterbitkan. Sebaliknya, jika jumlahnya kurang, maka risiko untuk menerbitkan itu amat tinggi dan penerbit akan mengalami kerugian. Lazimnya Jabatan Editorial akan menggunakan prinsip ini dalam membentuk keluaran baru. Namun, ada sesetengah projek yang terpaksa diterbitkan atas arahan pihak-pihak tertentu atau pemegang saham syarikat walaupun projek tersebut ternyata tidak menguntungkan. Hal ini adalah di luar bidang kuasa jabatan ini.

(d) Membentuk Keluaran

Bagi langkah keempat, Jabatan Editorial hanya menyediakan atau menerbitkan buku tersebut (maksudnya hanya membentuk) tidak ada ujian bagi judul baru. Ujian bagi judul baru contohnya ialah dengan memilih golongan pembaca yang dirasakan sesuai dengan judul tersebut dan lihat respons mereka, sama ada mereka berminat atau tidak, selain itu dapat juga melihat kecenderungan pembeli tentang isi, tipografi, kulit dan harga yang boleh membantu editor menyesuaikan judul yang diterbitkan itu dengan kecenderungan pasaran. Hal ini sangat penting bagi buku yang banyak persaingannya di pasaran, kelainan dari segi penampilan buku akan memberi pengaruh yang besar terhadap penjualannya (Taylor, 1993). Buku terbitan Utusan Publications & Distributors tidak ada ujian produk sebelum sesuatu judul itu diterbitkan.

(e) Pengenalan

Selepas buku diterbitkan beberapa rancangan promosi dibuat untuk memperkenalkan buku. Antara promosi yang biasa dibuat ialah dengan menyediakan brosur untuk diedarkan ke sekolah-sekolah atau ke kedai-kedai

buku. Selain itu Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd membuat ulasan buku di akhbar dan adakalanya ulasan buku di media elektronik seperti di TV3 dan juga RTM. Untuk memperkenalkan buku-buku yang berkaitan dengan wanita seperti buku masakan, kraf tangan dan kecantikan, Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd mengadakan bengkel. Melalui bengkel buku tersebut dipromosikan. Bagi buku-buku yang berpotensi, ataupun yang ada penaja buku tersebut akan diadakan pelancaran. Melalui pelancaran buku, buku tersebut dapat diperkenalkan kepada audiens apabila ada liputan daripada media cetak seperti akhbar dan media elektronik.

Buku juga akan terus dihantar ke kedai-kedai buku oleh Jabatan Pemasaran. Buku akan dihantar ke seluruh kedai buku yang menjadi pengedar buku-buku terbitan Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd. Pengedaran memainkan peranan penting dalam pemasaran. Produk yang baik, dibantu dengan promosi yang berkesan tidak akan memberi pulangan jika pengedaran bermasalah. Pengedaranlah yang akan menghubungkan produk dengan pembeli.

Di Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd pengedaran buku dibuat oleh Unit Jualan yang diletakkan di bawah Jabatan Pemasaran. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd menggunakan pelbagai saluran pengedaran.

Bagi buku-buku untuk kegunaan perpustakaan awam dan universiti, pengedaran dibuat secara jualan langsung. Jurujual akan berjumpa dengan pihak perpustakaan untuk memperkenalkan judul baru. Pesanan akan diambil terus oleh jurujual dan Unit Khidmat Pelanggan akan menguruskan pesanan ini.

Selain daripada itu, Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd juga melantik kedai buku untuk menjadi ejen pengedar. Setakat ini Utusan Publicatios & Distributors Sdn Bhd mempunyai 380 buah kedai buku aktif di seluruh Malaysia.

Untuk menjadi pengedar buku Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd, syarikat tersebut mesti memberi jaminan bank minimum sebanyak RM1,000. Jumlah nilai buku yang boleh diambil untuk pengedaran ialah tiga kali jumlah jaminan bank. Contohnya jika jaminan banknya ialah RM1,000 jumlah nilai buku yang boleh diambil ialah sebanyak RM3,000. Syarikat yang hendak membuka akaun juga kena mengisi Borang 49, di mana dalam borang ini, dicatatkan nama pemilik syarikat dengan jelas. Ini bertujuan untuk memudahkan pihak syarikat bertindak jika ada masalah.

Jumlah diskaun yang diberi kepada pengedar buku ialah sebanyak 30 peratus hingga 40 peratus bergantung kepada jenis buku tersebut. bagi buku yang tidak laku atau untuk tujuan penghabisan stok, diskaun yang diberi adalah hingga ke 75 peratus. Bagi buku teks sekolah diskaun yang diberi ialah sebanyak 20 peratus kerana buku teks sekolah adalah buku wajib untuk pelajar.

Pengedar diberi kemudahan kredit selama 90 hari. Jurujual akan membuat kutipan hutang selepas tarikh itu. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd tidak menggalakkan pemulangan. Oleh itu pengedar digalakkan mengambil dengan kuantiti yang kecil dahulu supaya mudah bagi Utusan Publications & Distributors melihat baki stok. Biasanya buku akan dicetak semula jika tinggal 500 naskhah di dalam simpanan.

Selain itu pihak Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd juga mengedarkan buku melalui pemborong. Contohnya melalui Mahraj Sdn Bhd. Biasanya pemborong meminta diskaun yang tinggi iaitu antara 40 peratus hingga ke 60 peratus dengan alasan mereka membeli dengan kuantiti yang banyak. Pemborong pula akan mengedarkan buku ini kepada kedai buku yang tidak ada akaun dengan Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.

Pengedaran buku juga dibuat melalui syarikat yang mengendalikan jualan langsung. Buku-buku yang diedarkan menggunakan cara ini ialah buku mewah dan juga novel popular. Syarikat jualan langsung juga digunakan untuk memasarkan buku ke sekolah-sekolah secara terus, ini kerana jurujual Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd tidak menjual buku terus ke sekolah.

Kebanyakan penerbit di Malaysia tidak menggunakan satu saluran pengedaran sahaja, terutamanya bagi penerbit besar. Satu saluran pengedaran biasanya digunakan oleh penerbit kecil.

(f) Penilaian

Penilaian tentang prestasi jualan sesebuah buku dibuat apabila buku telah berada dalam tempoh enam bulan di pasaran. Buku-buku yang berpotensi dari segi jualannya akan diteruskan penerbitannya dan bagi buku yang kurang berpotensi dan sukar dijual tidak akan diteruskan siri seumpamanya, namun buku tersebut akan terus dijual di pasaran sehingga titik pulang modal diperolehi. Selepas titik pulang modal, barulah buku tersebut dijual dengan harga yang murah untuk tujuan penghabisan stok.

Secara umumnya pembentukan judul baru di Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd menggunakan formula yang dianjurkan oleh Markin, namun, tidak semua proses tersebut diikuti. Perancangan pembentukan judul baru di Jabatan Editorial adalah sepanjang tahun kerana pihak editorial menerima manuskrip sepanjang tahun dan manuskrip tersebut terpaksa dinilai terlebih dahulu. Jangka masa penilaian ialah antara satu dan tiga bulan. Manuskrip yang telah diluluskan untuk penerbitan akan mengambil masa lebih kurang 4 hingga 6 bulan bergantung kepada manuskrip tersebut.

Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd tidak berfokus kepada satu kelompok audies sahaja. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd menerbitkan buku untuk semua golongan dari prasekolah hingga ke peringkat pengajian tinggi. Tujuannya adalah untuk menyediakan bahan bacaan bagi semua golongan.

Dalam merancang judul baru, jabatan ini tidak melupakan visi dan misi syarikat untuk menerbitkan buku-buku yang berkualiti tinggi baik dari segi kandungan dan persembahannya, berorientasikan keuntungan tetapi tidak melupakan tanggungjawab sosialnya.

4.4.2 Menguruskan Penerbitan Buku

Setelah membuat perancangan judul editor, akan menguruskan penerbitan buku tersebut. Proses penerbitan buku adalah seperti berikut:

(a) Editing atau penyuntingan

Manuskrip yang telah diterima untuk penerbitan akan diedit oleh editor. Editor akan membuat editing dari segi ejaan, bahasa, struktur ayat dan fakta. Walter W.Powell, dalam bukunya *Getting Into Print: The Decision-Making Process in Scholarly Publishing*, menyifatkan kemahiran mengedit seperti kemahiran membuat kraf tangan. Kemahiran editorial yang berkesan dibangunkan melalui proses pekerjaan. Semakin lama seseorang editor itu bekerja semakin bertambahlah kemahirannya.

Leslie T. Sharp dan Irene Gunther menganggap bahawa setiap buku mempunyai masalahnya sendiri, sehinggakan seorang editor merasakan perlu menulisnya semula. Mereka menasihatkan editor menyediakan satu rangka kerja konseptual yang memudahkan mereka untuk memahami apa yang perlu dan tidak perlu dilakukan. Editor hanya boleh mengubah sedikit

sahaja kandungan manuskrip, jangan mengubah gaya penulisan pengarang atau bahasanya disebabkan editor tidak menyukainya; dan gunakan kebijaksanaan ketika membuat penyuntingan. Setiap pertanyaan yang ingin ditanya kepada pengarang mestilah jelas, padat dan penuh hormat.

Editor haruslah membuat perbincangan dengan pengarang dalam menangani manuskrip ini. Penting bagi setiap editor menghormati hak pengarang.

Masa yang diperlukan untuk membuat editing adalah bergantung kepada jenis manuskrip tersebut. Biasanya manuskrip yang tidak banyak masalah baik dari segi gaya penulisan, tatabahasa dan faktanya, masa yang diperlukan untuk editing ialah dua minggu ke satu bulan. Walau bagaimanapun editing untuk kamus, ensiklopedia, buku terjemahan, tafsir mengambil waktu yang agak lama untuk proses editing iaitu antara dua ke tiga bulan kerana editor perlu membuat rujukan kepada manuskrip asal atau rujukan silang. Namun, masa yang diperlukan untuk editing bergantung juga kepada penyusunan kerja seseorang editor. Jika pada masa tersebut editor menguruskan pelbagai manuskrip, masa editing lebih panjang.

Untuk mengatasi masalah ini, editor akan menghantar manuskrip untuk diedit oleh editor luar. Ini dapat mempercepatkan proses pengeluaran buku.

(b) Menentukan reka letak dan reka bentuk buku

Setelah selesai membuat editing editor akan menyediakan format buku tersebut. Iaitu editor akan menentukan siri, saiz, jenis ilustrasi, reka letak teks, kulit buku dan tarikh terbit. Semua faktor ini harus disampaikan

maklumatnya kepada Jabatan Pengeluaran. Untuk memudahkan urusan, editor diminta untuk mengisikan borang yang telah disediakan (Rujuk Lampiran 1 (a), (b), (c), (d) dan (e))

Setelah borang diisi dan dilengkapkan, borang ini hendaklah disertakan dengan manuskrip yang hendak dihantar kepada Jabatan Pengeluaran. Setelah membuat perbincangan dengan Eksekutif Reka Bentuk, Jabatan Pengeluaran akan menyediakan contoh reka letak dan reka bentuk buku. Setelah dipersetujui oleh editor, kerja-kerja reka letak diteruskan. Biasanya mengambil masa dalam 7-14 hari. Ini juga bergantung kepada jenis buku. Bagi buku yang memerlukan *design* seperti buku masakan, kraf tangan, biografi, buku mewah, jangka masa untuk membuat reka letak ialah antara 14-30 hari.

(c) Menyemak Pruf

Setelah proses reka letak buku siap, editor akan menyemak pruf dibantu oleh pembaca pruf dan subeditor. Pada peringkat pruf pertama, biasanya manuskrip akan dikirim kembali kepada pengarang untuk semakan. Jika didapati manuskrip masih banyak perlu diperbetulkan pada peringkat ini, mungkin disebabkan kecuai editor semasa membuat editing atau artis reka bentuk semasa membuat reka letak, pada peringkat pruf kedua baru dihantar kepada pengarang untuk semakan.

Pada peringkat pruf pertama, pengarang dan editor boleh membuat editing atau tambahan pada kadar yang paling minimum. Setelah pruf pertama disemak, manuskrip akan dikembalikan semula kepada Jabatan Pengeluaran untuk pembedulan. Kemudian editor akan menyemak pruf

kedua hinggalah kepada prof ketiga. Jika manuskrip tidak bermasalah, pengarang hanya digalakkan menyemak pada peringkat prof pertama sahaja. Semasa peringkat prof kedua dan ketiga ini, pengarang dan editor tidak boleh lagi mengedit atau menambah bahan kecuali sebab-sebab yang tertentu seperti pertukaran fakta, atau fakta yang ketinggalan. Tujuannya adalah untuk mempercepatkan proses dan menjimatkan kos. Akhirnya editor akan menyemak prof akhir iaitu Naskhah Sedia Kamera (NSK) sebelum dihantar filem. Pada masa ini tidak dibenarkan lagi sebarang pertukaran, kecuali pertukaran dari segi ejaan atau ada reka letak yang berubah kedudukannya disebabkan masalah teknikal. Semakan pada peringkat ini lebih merupakan semakan teknikal.

(d) Menyemak Filem

Editor juga akan menyemak filem dengan membandingkan filem dengan NSK. Semakan ini penting kerana ia adalah tapisan terakhir editor sebelum bukunya dihantar cetak. Editor tidak boleh lagi mengedit pada filem kerana ini akan mengakibatkan kos yang tinggi kerana untuk menyediakan sekeping filem kosnya mungkin antara RM6 – RM120. Ini bergantung kepada saiz dan warna cetakan buku. Buku hitam putih lebih murah harga filemnya daripada buku berwarna kerana buku hitam putih perlu disediakan satu filem sahaja tetapi bagi buku berwarna terpaksa menyediakan sekurang-kurangnya 4 filem dan kosnya tentu lebih mahal. Setiap editor tidak mahu kesilapan dalam buku yang diuruskannya kerana ini akan menunjukkan kelemahannya, di samping akan menjejaskan reputasi syarikat dan penulis sendiri. Kesilapan dalam sesebuah buku akan kekal

sehinggalah ia diulang cetak. Oleh itu jika editor mengesan kesilapan pada peringkat ini, editor boleh meminta dibuat pembetulan kerana kos pembetulan di peringkat filem jauh lebih murah daripada kos pembetulan apabila buku sudah siap dicetak.

Pada masa yang sama seorang editor tidak hanya menangani sebuah buku, dia mungkin terpaksa menguruskan penerbitan lima atau empat judul serentak. (Lihat Lampiran 2). Kebijaksanaan pengurusan seseorang editor akan membantunya mengurus dengan cekap. Editor juga terpaksa membuat koresponden dengan penulis atau badan-badan kerajaan atau swasta bagi perancangan judulnya. Dalam masa yang sama juga editor terpaksa melayani penulis yang datang untuk berbincang tentang manuskripnya atau ingin mencari peluang-peluang penerbitan. Jadual 4.4 menunjukkan masa yang diperlukan untuk penerbitan buku biasa.

Jadual 4.4 ini adalah jadual penerbitan bagi buku rujukan pelajar pusat pengajian tinggi yang mempunyai ketebalan manuskrip 250 muka surat yang ditaip langkau dua baris. Manuskrip ini juga ditulis oleh seorang pakar bidang dan telah disemak oleh pakar dalam bidang ini. Ini bermakna manuskrip sempurna dan tidak banyak masalah. Dapatan ini berdasarkan kajian penyelidikan terhadap manuskrip yang ditanganinya.

Tidak ada jangka waktu yang tepat dalam menguruskan sesuatu judul. Beban tugas editor dan kualiti manuskrip juga mempengaruhi masa yang diperlukan untuk menangani sesuatu judul. Aisah Daud (1987) yang membuat kajian terhadap bahagian buku umum DBP menyatakan masa yang diperlukan untuk menangani sesuatu judul ialah 16 bulan.

Jadual 4.4

Jadual penerbitan

Proses Penerbitan	Masa/Hari
(a) Penyuntingan	20
(b) Penyediaan Pruf Pertama	14
(c) Pembacaan Pruf Pertama	7
(d) Penyediaan Pruf Kedua	6
(e) Pembacaan Pruf Kedua	5
(f) Penyediaan Pruf Ketiga	4
(g) Pembacaan Pruf Ketiga	3
(h) Penyediaan Pruf Akhir (NSK)	2
(i) Semakan Pruf Akhir	1
(j) Semakan Filem	1
(k) Percetakan	10
Jumlah	73

4.4.3 Menyediakan Harga Buku

Harga merupakan satu daripada empat elemen penting dalam strategi pemasaran moden. Keputusan tentang penetapan harga sesuatu produk akan memberi pengaruh kepada pemasaran produk itu. Di Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd, harga ditentukan oleh Jabatan Editorial melalui perbincangan dengan Jabatan Pengeluaran dan Jabatan Pemasaran. Harga yang ditetapkan ini akan disahkan oleh Pengarah Eksekutif.

Biasanya harga buku akan ditentukan berdasarkan kos penerbitan sesuatu judul itu. Kos yang terlibat dalam kos penerbitan ialah kos pengurusan, kos pengeluaran dan kos pemasaran. Kos pengurusan termasuklah perbelanjaan

pentadbiran, penyelidikan, sewa dan bayaran utiliti. Kos pengeluaran pula termasuklah semua kos pracetak dan percetakan. Kos pemasaran pula ialah pembayaran royalti, diskaun, stok, promosi dan hutang lapuk.

Amalan penetapan harga di Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd ialah dengan membahagikan kos pengeluaran kepada jumlah cetakan. Harga kos senaskhah akan didarab dengan tiga paling minimum dan paling tinggi didarab dengan tujuh. Kebiasaannya harga kos pengeluaran senaskhah didarab dengan empat atau lima. Kos pengurusan dan kos pemasaran dikira melalui kadar tokokan yang dibuat. Jika kos pengurusan atau pemasaran tinggi, kadar tokokan akan dinaikkan sehingga kepada tujuh.

Biasanya jumlah cetakan minimum bagi buku terbitan Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd ialah sebanyak 2000 naskhah. Buku yang kurang daripada 2000 naskhah biasanya tidak akan diterbitkan kecuali dalam kes tertentu di mana buku itu adalah pesanan tetap dan pembeli sanggup membeli dengan harga tinggi. Bagi buku yang tinggi kos pengeluarannya biasanya dicetak sebanyak 5000 naskhah kerana ini membantu mengurangkan kos pengeluaran buku dan buku boleh dijual dengan harga yang rendah. Buku-buku empat warna seperti buku kanak-kanak dan wanita dicetak sebanyak 5000 naskhah. Begitu juga dengan buku-buku terjemahan. Kedua-dua buku ini dicetak berwarna walaupun harganya agak tinggi disebabkan persaingan di luar. Kebanyakan buku-buku untuk wanita seperti buku kraf adalah cantik dan menarik dengan gambar pelbagai warna.

Contoh penetapan harga buku di Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd ialah seperti Jadual 4.5.

Jadual 4.5

Cara pengiraan dan penetapan harga buku

Judul	: Makroekonomi
Halaman	: 400
Jumlah cetakan	: 3000 naskhah
Saiz buku	: 165 mm x 245 mm
Jenis kertas	: Teks 80 gsm simili (hitam putih) Kulit 250 Artcard, UV(empat warna)
Jenis Penjilidan	: Jahit benang
Kos Pengeluaran	
(a) Kos Pracetak	
Editing	: RM2800
Reka letak teks	: RM2800
Pruf	: RM800
Kulit	: RM500
Filem	: RM2800
(b) Kos Cetak	: RM15,000 (RM5.00 x 3000)
Jumlah kos	: RM24,700
Kos senaskhah	: RM8.23
Harga	: RM32.90 (RM8.32 x 4) ambil harga yang terhampir

Walaupun kos pengeluaran dijadikan asas penetapan harga tetapi faktor-faktor lain juga dilihat sebelum keputusan penetapan harga dibuat. Audiens pembeli adalah faktor yang penting dalam penetapan harga. Contohnya buku rujukan pelajar sama ada pelajar sekolah, maktab dan universiti, harganya

tidak boleh diletakkan terlalu tinggi kerana ini akan menyebabkan buku tersebut tidak akan dibeli oleh audiens sasaran. Harga buku penerbit lain juga mempengaruhi peletakan harga buku. Harga buku tidak boleh terlalu tinggi berbanding dengan penerbit lain. Harga buku itu sekurang-kurangnya mestilah sama atau lebih rendah daripada harga buku daripada kategori yang sama di pasaran. Contohnya buku Makroekonomi, walaupun harga yang ditetapkan berdasarkan kos ialah RM32.90 tetapi jika harga buku Makroekonomi daripada penerbit lain dengan ketebalan yang sama ialah RM25.00 maka kos pengeluaran akan didarab tiga sahaja dan ini menjadikan harganya RM24.70.

Biasanya buku yang didarab dengan tiga ini, tidak boleh diberi diskaun melebihi 30 peratus. Jika kos penerbitan tinggi, buku yang didarab tiga ini biasanya mendapat keuntungan sedikit sahaja bagi cetakan pertama dan adakalanya cuma berada di titik pulang modal.

Harga buku memainkan peranan yang penting dalam menentukan keuntungan syarikat daripada jualan sesuatu judul. Harga buku juga boleh menjejaskan pasarannya jika terlalu tinggi. Oleh itu penetapan harga tidak hanya bergantung kepada kos penerbitan sahaja tetapi juga kepada faktor persekitaran.

Dalam menetapkan harga buku, Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd menggabungkan kaedah berasaskan kos, pembeli dan pesaing. Kos buku adalah faktor dalaman yang mempengaruhi harga. Pembeli dan pesaing merupakan faktor luar yang diambil kira dalam menentukan kos. Antara faktor luar yang mempengaruhi peletakan harga ialah:

- (a) Pasaran dan permintaan. Pasaran buku adalah termasuk dalam pasaran persaingan tulen, di mana ramai pembeli dan penjual, maka penetapan harga akan dipengaruhi oleh permintaan dan penawaran.

- (b) Tawaran harga dan kos pesaing, di mana persaingan harga daripada penerbit lain juga diambil kira dalam peletakan harga buku. Namun, dari segi ini, Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd mengamalkan dua polisi iaitu menetapkan harga menandingi harga pesaing bagi buku tertentu seperti buku rujukan universiti dan buku umum. Bagi buku wanita pula, harga diletakkan agak tinggi daripada harga pesaing tetapi untuk membolehkan buku itu bersaing di pasaran, kualiti buku ditingkatkan.
- (c) Kemampuan ekonomi pembeli juga diambil kira dalam menentukan harga buku.

4.4.4 Menyediakan Perjanjian Penerbitan

Perjanjian penerbitan perlu ditandatangani antara penerbit dan penulis sebagai tanda persetujuan kedua-dua pihak. Di Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd perjanjian disediakan oleh Jabatan Editorial. Perjanjian penerbitan ini perlu ditandatangani oleh penulis serta seorang saksi. Setiap pengarang perlu menandatangani dua salinan dokumen perjanjian dan tambahan satu salinan untuk setiap tambahan penulis. Bagi pihak penerbit, Perjanjian Penerbitan ini ditandatangani oleh Pengarah Eksekutif dengan Penolong Pengurus Penerbitan sebagai saksi.

Biasanya perjanjian penerbitan ditandatangani semasa manuskrip berada di peringkat pruf pertama. Ada juga penulis yang mahu menandatangani perjanjian setelah manuskrip diterima untuk penerbitan.

Setelah perjanjian ditandatangani oleh kedua-dua belah pihak, perjanjian ini akan diserahkan kepada Jabatan Kewangan dan Pentadbiran untuk dimatikan setem. Perjanjian ini akan disimpan satu salinan oleh penerbit dan satu salinan

dihantar kepada pengarang. Jabatan Kewangan dan Pentadbiran akan menyimpan Perjanjian Penerbitan ini, dan Jabatan Editorial hanya menyimpan salinannya sahaja.

Secara umumnya Perjanjian Penerbitan disediakan berdasarkan kepada Akta Hakcipta 1987 dan ia disediakan untuk menjaga kepentingan kedua-dua belah pihak penerbit dan penulis. (Contoh perjanjian penerbitan rujuk Lampiran 3 (a) dan (b)) Terdapat 27 Perkara dalam perjanjian ini yang antaranya menyentuh beberapa perkara seperti:

- (a) Persetujuan penulis memberikan hak menerbit dan mengedar kepada penerbit. Tanpa adanya persetujuan ini, penerbit tidak boleh menerbitkan judul tersebut.
- (b) Hak cipta bahan. Penerbit hanya memegang hak cipta penerbitan tetapi hak cipta bahan adalah hak pengarang. Pengarang juga mesti mengesahkan karyanya adalah asli.
- (c) Hak untuk menerbitkan dalam bentuk lain sama ada dalam bentuk bahan bercetak ataupun bahan multimedia yang lain. Pengarang juga diminta memberikan persetujuan tetapi pengarang boleh meminta penerbit membatalkan perkara ini jika tidak bersetuju.
- (d) Pelanggaran hak cipta. Jika terdapat pelanggaran hak cipta seperti buku ini dicetak rompak oleh individu atau penerbit lain, penerbit akan memberi notis kepada pengarang untuk membuat tindakan. Jika pengarang gagal berbuat demikian, penerbit akan membuat tindakan sendiri untuk menjaga kepentingannya dan juga kepentingan pengarang.
- (e) Dimuatkan juga syarat-syarat penerbitan yang menyentuh soal-soal kerja-kerja editorial seperti jaminan bahawa karya adalah asli, kebenaran untuk

penerbit menyunting, pembacaan pruf, penyediaan ilustrasi, semakan manuskrip, percetakan dan tarikh terbit.

- (f) Bayaran royalti. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd membayar royalti sekali setahun dengan kadar royalti 10 peratus bagi 5000 cetakan pertama dan 12 peratus bagi 5000 cetakan seterusnya bagi buku umum, sastera dan buku rujukan pelajar, pusat pengajian tinggi dan maktab perguruan. Bagi buku wanita dan kanak-kanak kadar royalti ialah 7 peratus bagi 5000 cetakan pertama dan 10 peratus bagi 5000 cetakan seterusnya. Pengarang juga boleh meminta pendahuluan royalti.

Perjanjian Penerbitan ini perlu ditandatangani oleh pengarang kerana jika tidak, ini akan menimbulkan masalah jika adanya pelanggaran hak cipta. Editor harus memastikan pengarang menandatangani perjanjian penerbitan ini.

4.4.5 Penyediaan Naskhah Bertanda

Jabatan Editorial akan menerima 14 naskhah bagi satu judul yang telah diterbitkan. 10 naskhah akan diberikan kepada pengarang sebagai naskhah pengarang. Pengarang hendaklah menyemak naskhah tersebut dan mengembalikan satu naskhah yang telah ditanda dan disemak kepada Jabatan Editorial. Dua naskhah akan diberikan kepada editor, satu naskhah lagi akan disimpan di perpustakaan Jabatan Editorial dan satu naskhah lagi diserahkan untuk semakan Penolong Pengurus Penerbitan.

Editor juga harus menyemak naskhah tersebut. Sebarang kesilapan dan pembetulan baik daripada editor atau pengarang akan diperbetulkan semasa cetakan seterusnya.

4.5 Pencapaian Jabatan Editorial

Pengurusan yang lebih mantap dan teratur membolehkan Jabatan Editorial mencapai bajet penerbitan judul barunya bagi tahun 2004 dengan nilai sebanyak RM15,248,350.00 berbanding dengan tahun 2001 jumlah nilai terbitan judul baru bagi Jabatan Editorial ialah sebanyak RM6,469,921. Ini bermakna ada peningkatan sebanyak RM8,778, 429 iaitu satu pencapaian yang terbaik bagi Jabatan Editorial dalam tempoh 29 tahun Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd beroperasi.

Jadual 4.6

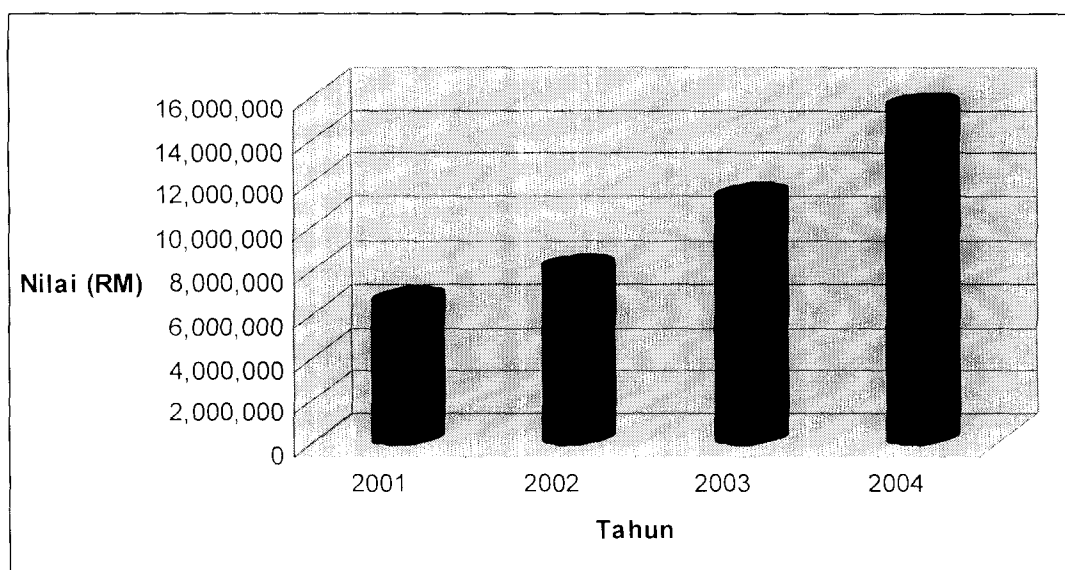
Jumlah nilai judul baru dari tahun 2001 hingga 2004

Bulan	Tahun			
	2001	2002	2003	2004
Januari	297,253.00	691,400.00	171,000.00	503,000.00
Februari	548,000.00	687,500.00	527,500.00	966,300.00
Mac	262,500.00	400,500.00	789,450.00	711,500.00
April	389,500.00	604,800.00	931,000.00	921,500.00
Mei	686,390.00	299,300.00	3,017,500.00	972,500.00
Jun	1,616,308.00	960,000.00	806,500.00	747,000.00
Julai	568,470.00	798,000.00	394,500.00	546,000.00
Ogos	421,900.00	1,253,500.00	632,000.00	421,000.00
September	275,500.00	239,000.00	559,500.00	1,362,000.00
Oktober	268,000.00	851,100.00	1,991,600.00	6,380,292.00
November	969,900.00	804,596.00	780,800.00	1,349,000.00
Disember	166,200.00	409,200.00	652,000.00	552,800.00
Jumlah	6,469,921	7,998,896	11,253,350	15,432,892

Jadual 4.6 menunjukkan nilai terbitan mengikut bulan dari 2001 hingga 2004. Terdapat peningkatan dalam nilai judul yang diterbitkan. Pada tahun 2001 Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd menerbitkan 121 judul, begitu juga pada tahun 2002. Sedangkan pada tahun 2003 ialah sebanyak 110 judul yang diterbitkan tetapi jika dilihat kepada nilainya ia lebih tinggi daripada tahun 2001 dan 2002. Ini adalah kesan daripada penerbitan novel popular yang dicetak 10 000 naskhah bagi setiap judul.

Rajah 4.3

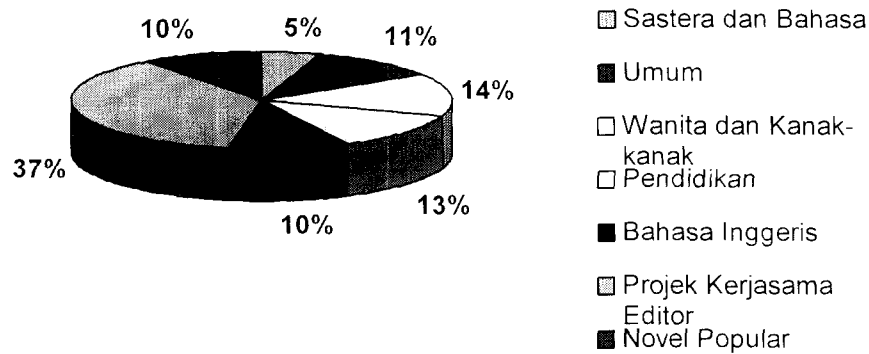
Peningkatan nilai judul keluaran buku 2001-2004



Daripada Rajah 4.4, didapati buku penerbitan bersama editor menyumbang 37 peratus daripada keseluruhan nilai penerbitan. Kemudian diikuti oleh unit Wanita dan Kanak-kanak sebanyak 14 peratus, Pendidikan sebanyak 13 peratus, Umum 11 peratus, Novel Popular 10 peratus, Bahasa Inggeris 11 peratus dan Sastera dan Bahasa sebanyak 5 peratus.

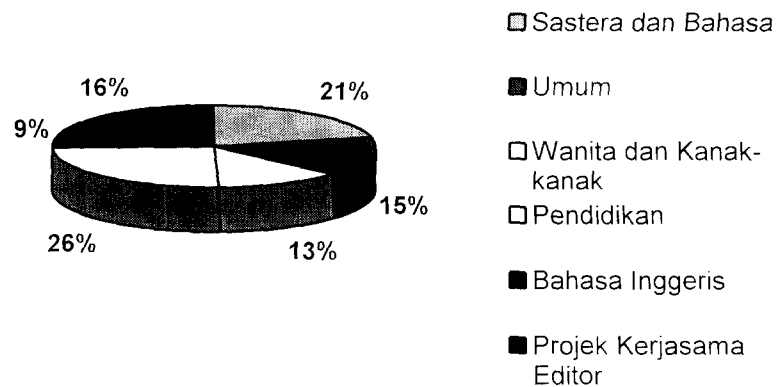
Rajah 4.4

Peratus nilai keluaran mengikut unit pada tahun 2004



Rajah 4.5

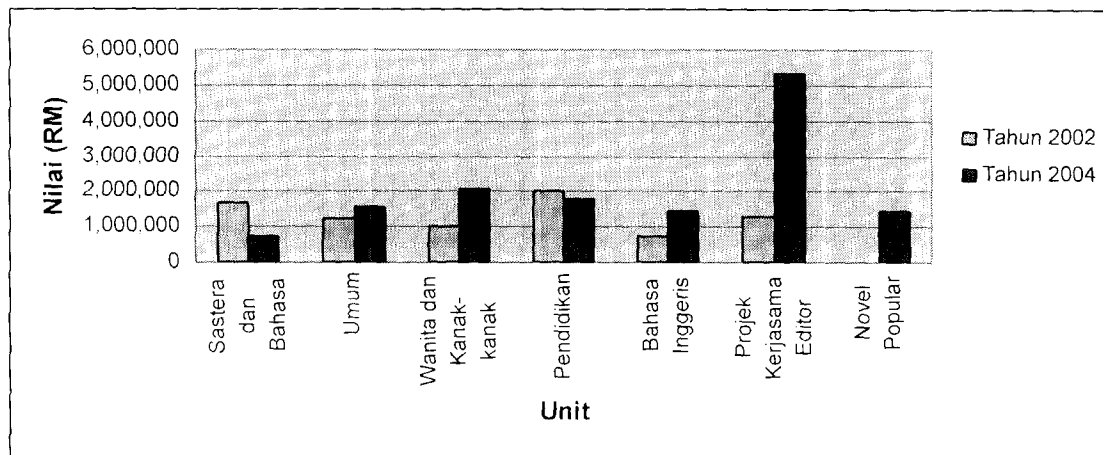
Peratus nilai keluaran mengikut unit pada tahun 2002



Daripada Rajah 4.6 pula dapat menjelaskan lagi perkembangan setiap unit dengan membuat bandingan nilai keluaran bagi tahun 2002 dengan tahun 2004. Terdapat unit yang meningkat pengeluarannya dan unit yang menurun. Unit yang meningkat keluarannya ialah unit Wanita dan Kanak-kanak, Bahasa Inggeris dan Umum. Manakala unit yang merosot ialah Bahasa dan Sastera dan Pendidikan.

Rajah 4.6

Perbandingan nilai keluaran setiap unit pada tahun 2002 dan 2004



Keadaan ini banyak dipengaruhi oleh perancangan judul bagi tahun 2004 setelah melihat senario pemasaran buku pada tahun tersebut. Jabatan Editorial terpaksa mengurangkan keluaran buku-buku rujukan untuk rujukan pengajian tinggi yang banyak diterbitkan pada tahun 2002 kerana pasarannya yang kurang menguntungkan. Unwin (1960) dalam *The Truth About Publishing* dan kemudian ditegaskan kembali oleh Owen (1993) dalam *Publishing Now*, menyatakan, apalah ertinya buku diterbitkan jika sekadar memenuhi stor penerbit dan tidak dibaca. Hamedi (1997) pula menyatakan bahawa, pembaca penerbitan ilmiah di negara ini amat sedikit, kadang-kadang tidak lebih daripada 300 orang. Daripada jumlah ini yang akan membelinya tidak lebih daripada 36 orang jika hukum Follet, 1988) digunakan, iaitu tidak lebih 12 peratus daripada pembaca sasar yang membeli buku tersebut. Berdasarkan faktor ini, keluaran buku untuk rujukan pusat pengajian tinggi dikurangkan sebanyak 50 peratus iaitu daripada nilai sebanyak 26 peratus pada tahun 2002 kepada 13 peratus pada tahun 2004 (Rujuk Rajah 4.4 dan 4.5).

Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd tetap menerbitkan judul-judul untuk rujukan pengajian tinggi tetapi untuk mengatasi masalah pembaca sasarnya yang kurang, Jabatan Editorial cuba untuk memudahkan buku ini supaya boleh juga dibaca oleh orang awam. Buku-buku ini dikategori sebagai buku umum supaya masyarakat umum tidak merasakan ia hanya untuk rujukan pelajar universiti. Oleh sebab itu Unit Umum mengalami peningkatan dalam nilai keluarannya.

Unit Wanita dan Kanak-kanak juga mengalami peningkatan kerana adanya permintaan yang lebih luas terhadap buku-buku jenis ini. Penerbitan buku-buku untuk wanita seperti masakan, fesyen, kraf tangan, hiasan dalaman, penjagaan kesihatan dan kecantikan mendapat permintaan yang baik. Buku kanak-kanak pula ditambah keluarannya kerana buku kanak-kanak mempunyai pasaran yang lebih luas. Penggunaan bahasa Inggeris dalam mata pelajaran Sains dan Matematik menyebabkan Jabatan Editorial menambah keluaran untuk buku kanak-kanak dalam bahasa Inggeris ini juga menyebabkan kenaikan dalam Unit Bahasa Inggeris.

Unit Sastera dan Bahasa pula merosot keluarannya kerana pada tahun 2003 dan 2004 kerana Jabatan Pemasaran menumpukan kepada jualan novel popular daripada Unit Novel Popular yang baru ditubuhkan pada tahun 2003. Kejayaan Alaf 21 Sdn Bhd menerbitkan novel popular dengan jumlah cetakan yang tinggi telah mendorong Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd untuk turut sama terlibat dalam industri ini. Irving Howe seorang pengkritik Inggeris yang telah mengkaji pelbagai aspek karya sastera, memberi garis pemisah besar antara sastera popular dengan sastera serius. Contoh novel yang dikategorikannya

sebagai popular ialah *Primary Colours* karangan Joe Klein. Subjek penting dalam novel ini ialah politik tetapi karya ini tidak dapat dikategorikan sebagai novel serius walaupun idea, isu dan lingkungan politik dimuatkan serta emosinya seimbang tetapi dari aspek seni dan keindahannya ia dikira belum memadai. Garapan Klein mudah, karyanya dihidangkan secara langsung, sementara bahasanya mudah.

Pencapaian Jabatan Editorial ini banyak dibantu dengan wujudnya kerjasama antara editor dan juga dengan jabatan lain, terutamanya Jabatan Pengeluaran yang merupakan bahagian yang paling rapat dengan Jabatan Editorial. Komunikasi Jabatan Editorial dengan jabatan lain yang melibatkan produk, arahan, dan perbincangan-perbincangan yang perlu direkodkan, seperti arahan untuk reka letak buku, kulit, pesanan buku adalah menggunakan kaedah komunikasi formal.

Untuk mencapai matlamat keluaran Jabatan Editorial memberi tumpuan kepada mereka bentuk semula dan mengemaskinikan jabatan ini. J. Richard Hackman dan rakan-rakannya telah melahirkan satu pendekatan atau model berhubung dengan mereka bentuk dengan menumpukan kepada empat perkara iaitu manfaat daripada mereka bentuk kerja, kerja yang bermakna, kerja yang penting dan keinginan untuk maju. Tumpuan Jabatan Editorial ialah kepada kerja yang penting. Terdapat lima ciri yang diberi tumpuan iaitu pelbagai tugas, identiti tugas, tugas yang bererti, autonomi dan maklum balas. Pelbagai tugas bermaksud, editor diberi pelbagai jenis tugas seperti membina judul baru, mencari penulis, menguruskan projek penerbitan dan membuat analisis pasaran.

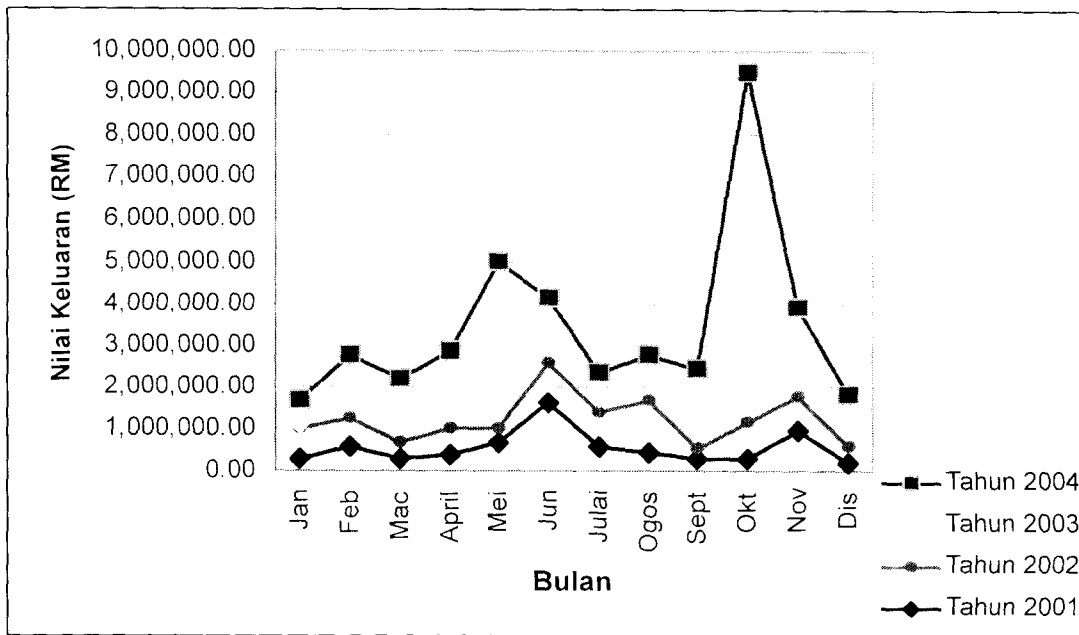
Identiti tugas bermaksud editor menguruskan judul yang dicadangkan dari awal hingga akhir, dengan ini pekerja dapat merasakan bahawa kerja itu hasil usahanya. Tugas yang bererti, di mana setiap editor perlu merasakan bahawa

program penerbitan yang dicadangkannya adalah penting untuk syarikat. Autonomi, di mana pekerja mempunyai kawalan sepenuhnya ke atas kerjanya. Namun, dari segi penjadualan, pemilihan kelengkapan dan menentukan prosedur, editor tertakluk kepada polisi syarikat. Prestasi editor dinilai dan mendapat maklum balas berhubung dengan pencapaian prestasinya. Maklum balas ini dapat membantu editor memperbaiki kelemahan dirinya. Editor yang berkebolehan dan berjaya menampilkan prestasi yang baik juga diberi ganjaran yang wajar. Ini bertujuan untuk meningkatkan dan memberi semangat kepada pekerja untuk bekerja dengan lebih baik. Semua editor diberi peluang yang sama untuk memajukan diri masing-masing. Ini sesuai dengan Teori Pengharapan yang menyatakan bahawa individu akan menilai strategi kelakuan tertentu seperti bekerja keras dan berusaha lebih dan akan memilih kelakuan yang diharapkan mendapat ganjaran seperti kenaikan gaji atau penghargaan yang bernilai bagi individu itu. Sebagai contoh, apabila seseorang pekerja bekerja kuat akan mendapat upah yang lebih maka Teori Pengharapan meramalkan bahawa pekerja itu akan bekerja keras untuk mendapatkannya.

Hasil daripada kerjasama daripada semua editor, dan melalui struktur organisasi yang distruktur dan dimantapkan semula, Jabatan Editorial mula dapat menerbitkan judul baru yang lebih berdaya saing, dan didapati nilai pengeluaran setiap bulan mula bertambah dari tahun ke tahun. Apa yang lebih penting bagi sesebuah penerbit ialah nilai bagi setiap judul. Lagi tinggi nilai pasaran sesebuah judul, lebih tinggi keuntungan yang didapati oleh penerbit jika buku tersebut dapat dipasarkan dengan sempurna. Rajah 4.7 menjelaskan peningkatan ini.

Rajah 4.7

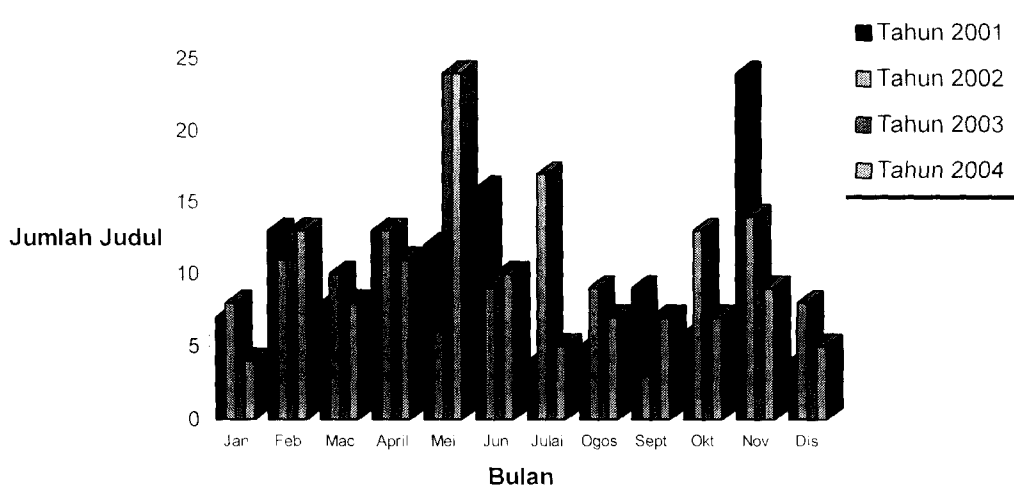
Peningkatan prestasi Jabatan Editorial melalui nilai pengeluaran judul



Setiap editor termasuk Penolong Pengurusan menerbitkan antara 10-25 judul setahun. Jumlah pengeluaran buku bagi setiap bulan dalam tempoh tahun 2001 hingga 2004 adalah yang ditunjukkan dalam Rajah 4.8.

Rajah 4.8

Perbandingan nilai keluaran buku mengikut bulan



Kalau dilihat kepada jumlah judul yang diterbitkan oleh Jabatan Editorial bagi setiap bulan dari tahun 2001 hingga 2004, adalah lebih kurang sama sahaja, tetapi jika dibandingkan dari segi nilai terbitan tahun 2004 jauh lebih tinggi daripada tahun 2001. Ini jelas dapat dilihat dalam Rajah 4.8 . Hal ini disebabkan Jabatan Editorial mula menerbitkan buku-buku yang bernilai tinggi dan jumlah cetakan yang banyak. Pada tahun 2001, 26 peratus daripada nilai penerbitan keseluruhannya adalah untuk buku rujukan pelajar pusat pengajian tinggi yang tidak boleh dicetak dengan jumlah yang banyak, iaitu tidak boleh dicetak lebih daripada 3000 naskhah. Harganya pula tidak boleh terlalu tinggi kerana pembaca sasarnya ialah golongan pelajar yang dianggap masih belum mempunyai pendapatan. Harga yang tinggi juga akan menyebabkan pelajar membuat fotokopi buku tersebut dan ini tentu merugikan penerbit. Hamed (1997) menyatakan bahawa, amalan fotokopi di pusat pengajian tinggi adalah berlaku berleluasa dan tidak ada sekatan. Dari satu segi, ia mungkin baik untuk pelajar tetapi akan menimbulkan kerugian besar kepada penerbit.

Berdasarkan kepada faktor ini, Jabatan Editorial terpaksa mengurangkan penerbitan buku-buku rujukan pelajar universiti tetapi menambah keluaran buku-buku yang boleh dicetak lebih banyak seperti buku-buku motivasi, wanita, kanak-kanak dan bacaan tambahan untuk pelajar sekolah rendah yang lebih luas pasarannya.

Pada tahun 2003 diwujudkan unit baru iaitu Unit Novel Popular yang dicetak dengan jumlah yang agak tinggi iaitu 10,000 naskhah bagi setiap judul. Ini tentu sahaja menyumbang nilai keluaran yang tinggi kepada program penerbitan.

4.6 Kesimpulan

Berdasarkan kepada kajian terhadap struktur organisasi Jabatan Editorial Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd didapati bahawa jabatan ini diuruskan oleh seorang Penolong Pengurus Penerbitan dengan dipantau oleh Pengarah Eksekutif.

Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd adalah berbeza dengan penerbit-penerbit tempatan yang lain seperti Pelangi Sdn Bhd, Sasbadi Sdn Bhd, Cerdik Publications Sdn Bhd kerana ia tidak menghasilkan buku rujukan atau buku ulang kaji untuk rujukan pelajar sekolah rendah atau sekolah menengah. Ini disebabkan Jabatan Editorialnya tidak dibentuk ke arah itu. Utusan Publicatios & Distributors Sdn Bhd banyak menumpukan kepada penerbitan seperti buku umum, buku bacaan tambahan pelajar, buku agama, ensiklopedia, kamus, buku untuk wanita dan juga buku rujukan pengajian tinggi yang kurang persaingannya berbanding dengan buku rujukan atau buku ulang kaji untuk pelajar sekolah rendah dan menengah.

Tumpuan utama Jabatan Editorial adalah untuk menghasilkan produk yang bernilai tinggi, boleh dicetak dalam jumlah yang banyak dan mempunyai jangka hayat yang panjang. Mempunyai jangka hayat yang panjang bermaksud buku tersebut boleh diulang cetak dalam tempoh yang panjang. Buku-buku seperti akan menjadi *back list* yang baik kepada syarikat kerana kos operasinya telah berkurang. Penerbit hanya menanggung kos percetakan.