

## **Bab 5**

### **MASALAH, SERANAN DAN KESIMPULAN**

#### **5.1 Pendahuluan**

Setelah melihat kepada struktur organisasi dan pengurusan editorial secara mendalam, bab ini akan mengenal pasti masalah dan halangan yang dihadapi oleh pengurusan dan kakitangan editorial dalam menjalankan peranan sebagai bahagian yang bertanggungjawab menghasilkan rekaan baru atau judul baru. Masalah dari segi pengurusan kakitangan Jabatan Editorial juga akan dibincangkan. Setelah dibincangkan masalah dan halangan, cadangan akan diberikan.

#### **5.2 Masalah dalam Struktur Organisasi dan Pengurusan Jabatan Editorial**

##### **5.2.1 Tiada Pengurus Penerbitan**

Jabatan Editorial hanya diuruskan oleh seorang Penolong Pengurus Penerbitan yang juga berfungsi sebagai editor. Henry Mintzberg membahagikan peranan pengurus kepada tiga bahagian:

- (a) Penghubung atau orang perantaraan
- (b) Penyebar atau penyampai maklumat
- (c) Pembuat keputusan

Jika dilihat kepada tiga fungsi ini tugasnya adalah berat dan luas. Jika jawatan ini diserahkan kepada Penolong Pengurus Penerbitan, sudah tentu beliau

tidak dapat memainkan peranannya dengan berkesan kerana beliau juga terpaksa menangani judul sama seperti editor yang lain.

Selain daripada mengurus projek penerbitan, Penolong Pengurus Penerbitan juga memainkan peranan untuk meningkatkan kualiti kerja editor. Menurut Salaman (1995), jika pengurus diambil tetapi prestasi pekerja tidak berubah, ini akan menimbulkan keraguan terhadap keperluan pengurus tersebut dalam memegang jawatan yang sebegitu penting. Oleh itu, kriteria utama keberkesanan prestasi pihak pengurusan akan ditentukan oleh kapasiti dan kemampuan untuk memperbaiki atau membangunkan keupayaan pekerja mereka.

Kepentingan saling berhubungan antara pihak pengurusan dengan pekerja diakui oleh Clark dan Reis (1988) yang menyatakan:

*... behaviours, emotions and thoughts are mutually causally interconnected ... a relationship is close to the extent that it endures and involves strong, frequent, and diverse causal interconnection.*

Peranan penting seseorang pengurus adalah membuat perancangan strategik. Perancangan strategik merupakan satu proses perancangan jangka panjang yang mana organisasi akan menentukan misi dan objektif serta peruntukan sumber untuk mencapai misi yang telah ditetapkan. Tujuan utama perancangan strategik untuk menangani peluang-peluang dan ancaman-ancaman persekitaran secara efektif, selaras dengan kekuatan dan kelemahan organisasi (Hellriegel & Slocum, 1995)

### **5.2.2 Kelemahan Pengurusan Matriks**

Melalui sistem matriks, editor dianggap sebagai pengurus projek. Sebagai pengurus beliau bertanggungjawab sepenuhnya kepada projek tersebut. Di

Jabatan Editorial, biasanya ada seorang editor sahaja yang terlibat dalam sesuatu projek. Jadi hanya beliau sahaja yang mengetahui tentang projek tersebut.

Ada editor yang lewat dalam menangani sesuatu judul, dan apabila Penolong Pengurus Penerbitan bertanyakan tentang sebab-sebab kelewatan, editor sering memberikan maklumat yang salah untuk tujuan melindungi kelemahannya. Ini menyukarkan untuk pihak pengurusan membantu mengatasi masalah kelewatan ini. Penolong Pengurus Penerbitan terpaksa mencari maklumat sendiri, ini tentu mengambil masa, sedangkan tujuan utama pengurusan matriks adalah untuk memudahkan Penolong Pengurus Penerbitan memantau setiap projek kerana beliau hanya perlu bertanya kepada pengurus projek sahaja tentang perkembangan dan permasalahan dalam projek.

Campur tangan Penolong Pengurus Penerbitan dalam projek kadangkala tidak menyenangkan editor kerana wujudnya perasaan bahawa sebagai pengurus projek mereka bertanggungjawab sepenuhnya terhadap projek tersebut. Sedangkan dalam mana-mana sistem pengurusan pun, pengurus sesebuah organisasi, jabatan atau unit berhak untuk mengawal dan menyelia setiap projek yang diletakkan di bawah pengawalannya supaya selari dengan matlamat, visi, misi dan pengurusan strategik syarikat.

### **5.2.3 Tanggungjawab Editor yang Pelbagai**

Setiap editor di Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd bukan sahaja membuat kerja-kerja pengurusan dan perancangan projek dalam unitnya tetapi kadangkala terpaksa juga menguruskan projek yang bukan dalam unitnya apabila sesuatu projek itu perlu disiapkan segera. Contohnya penerbitan buku teks. Disebabkan Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd tidak mempunyai unit

khas untuk menangani buku teks, editor tertentu akan dipilih untuk menguruskan projek ini. Sedangkan tender penerbitan buku teks, adalah projek yang dianggap berisiko tinggi kerana, projek tersebut tidak pasti diperolehi. Semasa menangani projek ini, editor terpaksa memberhentikan projek yang lain. Ini akan menyebabkan kelewatan dalam projek lain yang telah dimasukkan ke dalam program penerbitan editor tersebut. (Temu bual bersemuka dengan Editor Kanan dan Editor)

Adakalanya editor juga terpaksa menguruskan projek yang bukan bidangnya kerana pada ketika itu beliau sahaja yang lapang untuk menguruskan projek tersebut. Ini akan memberikan kesan yang buruk kerana editor mungkin tidak dapat mengesan kesilapan fakta kerana beliau tidak arif dalam bidang tersebut.

Editor juga sering membuat kerja-kerja yang tidak sewajarnya seperti menghantar sesuatu dokumen kepada individu atau pertubuhan tertentu sedangkan kerja-kerja tersebut boleh dibuat oleh seorang pembantu pejabat sahaja. Ini tentu sahaja merugikan masa editor tersebut. Editor juga sering menguruskan kerja-kerja seperti memfotostat dan menjilid bahan yang sepatutnya bukan dilakukan oleh editor.

Kerja-kerja seperti ini, walaupun dianggap mudah tetapi akan menyebabkan pembaziran waktu. Sedangkan tugas editor itu adalah merancang dan mengurus projeknya.

#### **5.2.4 Editor yang Kurang Kemahiran**

Di Jabatan Editorial terdapat dua peringkat editor, iaitu editor lama (*senior*) dan editor baru (*junior*). Seorang presiden dalam syarikat penerbitan yang berjaya di Amerika Syarikat mengatakan bahawa ilmu untuk menjadi editor tidak dapat

diperoleh di sekolah (dalam Greco, A, 1997). Ilmu ini hanya dapat diperoleh apabila bekerja dengan editor berpengalaman.

Kemahiran juga diperoleh melalui pengalaman kerja kerana kerja-kerja editorial ini banyak dipelajari melalui pratikal. Walaupun ada universiti yang menawarkan kursus untuk menjadi editor tetapi ilmu teori ini tidak cukup untuk menjadi seorang editor yang baik, pengalaman adalah sekolah terbaik bagi seorang editor.

Kekurangan editor yang berpengalaman ini juga akan menyebabkan kelewatan menangani projek dan berisiko untuk melakukan kesilapan. Editor yang kurang berpengalaman ini juga akan menambahkan kerja pihak pengurusan kerana terpaksa memantau lebih kerap kerja tersebut. Editor juga sukar membuat keputusan untuk menangani masalahnya. (Temu bual bersemuka dengan Puan Roselina Johari).

Setiap editor di Jabatan Editorial, mempunyai tugas dan tanggungjawab yang agak berat, kadangkala tugas membimbing editor baru tidak dapat dilakukan dengan kerap, sedangkan peranan membimbing itu perlu dilakukan untuk membantu editor baru mempelajari dan mendalami tugas mereka.

#### **5.2.5 Masalah Komunikasi antara Jabatan**

Ada editor yang tidak boleh berkomunikasi dengan jabatan yang lain. Kemahiran berkomunikasi adalah amat penting bagi seorang editor. Editor dianggap sebagai pengurus projek, oleh itu beliau juga perlu berkomunikasi dengan jabatan yang lain. Ada editor yang tidak dapat memberikan arahan yang tepat dan jelas kepada Jabatan Pengeluaran, akibatnya hasil yang diperoleh tidak seperti mana yang

dikehendaknya. Ini akan menyebabkan perulangan kerja yang akan mengakibatkan kelewatan dan pembaziran masa.

Ada juga editor yang hanya boleh berkomunikasi dengan sesuatu golongan atau orang tertentu sahaja. Sedangkan seorang editor yang baik perlu mempunyai kemahiran berkomunikasi yang tinggi dan mampu berkomunikasi dengan setiap golongan pekerja. Sikap yang sebegini kadangkala menyebabkan beliau tidak menyampaikan maklumat kepada jabatan lain melalui saluran yang betul. Akibatnya maklumat tersebut tidak dapat diproses dan ditangani sewajarnya. Contohnya ada editor yang memberikan arahan untuk menyediakan kulit buku terus kepada pereka bentuk yang disukainya di Jabatan Pengurusan, tidak melalui ketua pereka bentuk. Oleh itu kerja tersebut tidak dapat direkodkan dalam rekod penerimaan arahan. Ini akan mengganggu pengagihan dan penyusunan kerja di Jabatan Pengeluaran yang akan mengakibatkan gangguan kepada projek yang sedang ditangani.

Daripada kajian yang dibuat oleh pengkaji, didapati editor yang mempunyai masalah komunikasi ini sering gagal menyiapkan projeknya mengikut waktu yang ditetapkan, tidak dapat mencapai bajet yang diperuntukkan kepadanya dan sukar menangani projek penerbitannya.

### **5.2.6 Masalah dalam Penilaian Prestasi**

Teori Ekuiti yang diperkenalkan oleh John Stacy Adams (1965) mengambil kira persepsi pekerja tentang sejauh manakah mereka dilayan secara adil jika dibandingkan dengan rakan sekerja yang lain. Jika dibandingkan dengan teori jangkaan dan teori pengukuhan, teori ini mencadangkan bahawa motivasi bukan sahaja hanya bergantung kepada hubungan ganjaran dan prestasi semata-mata

tetapi juga pekerja berkenaan akan membandingkan hubungan ganjaran dan prestasi pekerja yang lain.

Konsep penting dalam teori ini ialah input, ganjaran, perbandingan dan ketidaksamaan. Input ialah sumbangan pekerja kepada organisasi termasuklah kebolehan, kecekapan, pengalaman dan usaha. Manakala ganjaran ialah hasil yang diperoleh oleh pekerja organisasi. Pekerja akan membuat perbandingan nisbah input kepada hasil kerja mereka dengan nisbah input kepada hasil pekerja lain dan kemudian mereka akan bertindak untuk memperbetulkan ketidakseimbangan. Antara tindakan yang mungkin diambil ialah dengan memulaukan kerja, mengurangkan usaha, berhenti, tidak hadir atau meningkatkan hasil kerja dan mengharapkan ganjaran yang lebih tinggi.

Dalam penilaian prestasi dan pemberian ganjaran kepada editor, faktor utama yang dijadikan ukuran di Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd ialah nilai keluaran bagi setiap editor. Kemudian barulah diikuti oleh faktor lain seperti jenis projek yang ditangani, kecekapan mengurus, perhubungan komunikasi di dalam organisasi dan di luar organisasi, kepatuhan dalam etika dan peraturan pejabat.

Ada sesetengah editor tidak berpuas hati apabila nilai pengeluaran dijadikan faktor penilaian utama kerana mereka beranggapan bahawa ada sesetengah projek yang memerlukan editor menyiapkan dalam jangka masa yang panjang, yang menyebabkan editor tidak boleh menguruskan projek yang lain. Ini mengakibatkan nilai keluaran mereka merosot.

Akibat daripada perasaan tidak puas hati ini, ada editor yang kurang motivasi dalam pekerjaannya, ini mengakibatkan kerja dan prestasi mereka terus

merosot. Hilang tumpuan kepada kerja yang mengakibatkan kelalaian dalam menjalankan tugas.

### **5.3 Masalah Pengeluaran Judul Baru**

Masalah pengeluaran judul baru adalah satu masalah yang penting ditangani kerana ia akan mengakibatkan kelemahan dalam struktur organisasi penerbitan. Judul baru bermakna produk yang hendak dipasarkan oleh sesebuah syarikat penerbitan. Jika produk itu tidak berkualiti ia sudah tentu merugikan syarikat dan mengurangkan permintaan. Antara masalah yang dihadapi dalam pembentukan judul baru ialah seperti yang dibincangkan di bawah.

#### **5.3.1 Masalah semasa Pembinaan Judul dan Program Penerbitan**

Skema Markin telah mengariskan lapan perkara yang perlu diberi perhatian dalam sesuatu pengeluaran iaitu menentukan strategi keluaran baru, mencari idea, menapis idea, membuat analisis perniagaan, membentuk dan menguji keluaran, membuat ujian pasaran, memperkenalkan keluaran dan membuat penilaian.

Jabatan Editorial menghadapi masalah dalam pembentukan judul baru kerana kurangnya input maklumat daripada Jabatan Pemasaran. Sedangkan maklumat daripada Jabatan Pemasaran juga adalah penting kerana mereka adalah orang yang akhirnya akan memasarkan produk tersebut. Editor terpaksa membuat perancangan berdasarkan kepada tinjauan pasarannya sendiri. Jika tinjauan pasaran ini dapat dibuat oleh kedua-dua pihak, ketepatannya lebih baik.

Hamedi (1995), menyatakan sumber utama untuk mendapatkan idea tentang judul baru datang daripada pelbagai punca seperti: editor, pengarang, pemborong, pekedai buku, pegawai pemasaran dan penerbit pesaing. Nampak di



sini bahawa maklumat daripada Jabatan Pemasaran amat diperlukan dalam membina judul baru, iaitu pemborong, pekedai buku, pegawai pemasaran, adalah orang yang berkaitan terus dengan Jabatan Pemasaran.

Perancangan judul baru juga amat terikat dengan dasar dan polisi syarikat yang kadangkala bertentangan dengan pandangan editor. Contohnya ada sesetengah buku yang pada anggapan editor sangat diperlukan di pasaran setelah membuat tinjauan pasaran dan dijangka boleh dicetak dengan jumlah yang banyak tidak boleh diterbitkan kerana bertentangan dengan dasar dan polisi syarikat.

Jabatan Editorial tidak menjalankan ujian pasaran terhadap buku keluarannya kerana ini akan melibatkan kos yang tinggi. Pada zaman ICT ini, salah satu cara yang boleh digunakan dan agak menjimatkan ialah dengan menggunakan laman web untuk membuat ujian pasaran. Melalui laman web ini, sinopsis buku akan diperkenalkan dan respons pembaca akan ditinjau. Ini dapat membantu melihat respons dan minat pembaca terhadap buku tersebut. Cara ini yang digunakan oleh kebanyakan penerbit tempatan sekarang. Contohnya Alaf 21 Sdn Bhd yang menggunakan cara ini dalam memasarkan novel popularnya dan ternyata berkesan.

Masalah yang dihadapi oleh editor ialah, laman web, Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd masih lagi di peringkat pemulihan setelah ditutup pada tahun 2002.

Pihak pengurusan atasan juga tidak menggariskan satu perancangan strategik kepada Jabatan Editorial. Jadi pembinaan judul baru banyak bergantung kepada perancangan strategik Jabatan Editorial sahaja.

### **5.3.2 Kesukaran Mencari Penulis yang Berkebolehan**

Masalah penulis yang berpotensi juga adalah sukar. Kebanyakan penulis di Malaysia adalah merupakan penulis sambilan. Mereka mempunyai pekerjaan lain yang lebih penting dan menjamin. Keadaan ini mungkin didorong oleh kelembapan industri buku tempatan. Abdul Aziz Deraman (1995) menyatakan bahawa ada dua sebab penulis kurang berminat untuk menulis. Pertama ialah kerana ganjaran yang didapati kurang lumayan dan penulisan menuntut masa. Kedua kurangnya pengiktirafan terhadap bakat penulis.

Faktor ganjaran memainkan peranan penting kerana menulis memerlukan tuntutan masa sedangkan pendapatan yang diperolehi adalah sangat kurang. Hanya penulisan buku teks sahaja yang menjamin pendapatan yang lumayan.

Faktor pendapatan ini menyebabkan penulis di Malaysia tidak berminat untuk menulis, dan ada juga penulis yang tidak membuat kajian pasaran. Sebenarnya penulis juga seharusnya membuat tinjauan pasaran sebelum menulis jika ingin bukunya laku di pasaran.

Penerbit juga menghadapi masalah dalam memilih manuskrip yang baik dan berdaya saing di pasaran. Penulis yang baik pula sering menjadi rebutan oleh penerbit yang lain juga. Ini menyebabkan penulis tidak dapat memberikan tumpuan khusus kepada manuskripnya.

### **5.3.3 Kekurangan Kajian dan Pembangunan (R&D)**

Disebabkan oleh faktor masa Jabatan Editorial tidak mempunyai masa yang cukup untuk membuat (R&D) semasa pembentukan judul baru dan penilaian produk yang dipasarkan.

Setiap masa editor dibebankan dengan tugas-tugas harian yang terpaksa disiapkan dan diuruskan. Oleh itu masa editor amat terhad untuk membuat tugas R&D. Sedangkan tugas R&D itu amat penting bagi sesebuah organisasi perniagaan dalam menganalisis produk yang dikeluarkan dan bakal dikeluarkan. (Temu bual dengan Puan Nor Azah Aziz).

#### **5.3.4 Editor Menangani Terlalu Banyak Judul**

Jabatan Editorial perlu menghasilkan buku baru yang bernilai lebih kurang RM15 juta setahun. Untuk mendapatkan jumlah nilai ini, sekurang-kurangnya Jabatan Editorial perlu menerbitkan 150 judul baru. Jabatan Editorial cuma mempunyai 9 orang editor termasuk Penolong Pengurus Penerbitan. Ini bermakna seorang editor secara puratanya terpaksa menangani sekurang-kurangnya 16 judul setahun yang purata setiap judul tersebut ialah antara 200-300 halaman.

Abu Bakar A. Hamid (1991), menyatakan bahawa kemampuan editor DBP yang sudah mahir hanya setakat 4 manuskrip setahun, editor yang berpengalaman kurang daripada 5 tahun hanya perlu mengendalikan 2.5 naskhah setahun. Kalau berdasarkan faktor ini Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd mempunyai empat orang editor yang berpengalaman kurang daripada 5 tahun tetapi terpaksa menangani lebih daripada 16 judul setahun.

Hal ini tentu sahaja memberikan kesan kepada kualiti buku tersebut kerana beban tugas yang terlalu banyak akan menyebabkan editor tidak dapat fokus kepada kerja hakikinya pengurusan dan penyuntingan manuskrip.

### **5.3.5 Masalah dengan Kakitangan Jabatan Pengeluaran**

Jabatan Pengeluaran adalah jabatan yang menguruskan dan merealisasikan manuskrip menjadi bentuk buku. Ini bermakna Jabatan Pengeluaran akan membuat kerja-kerja reka bentuk dan reka letak buku berdasarkan idea yang dicadangkan oleh editor.

Editor sering menghadapi masalah apabila kakitangan di Jabatan Pengeluaran tidak dapat memahami arahan editor. Kakitangan Jabatan Pengeluaran mereka konsep buku, reka letak dan reka bentuk kulit mengikut konsep sendiri yang kadangkala tidak membawa maksud apa-apa terhadap buku tersebut. Mereka berbuat demikian kerana beranggapan editor tidak tahu apa-apa tentang kerja reka letak dan reka bentuk. Walaupun editor tidak menguruskan kerja-kerja tersebut tetapi editor adalah orang yang lebih memahami isi kandungan buku tersebut.

Apabila spesifikasi ini tidak diikuti oleh kakitangan unit reka bentuk, editor akan meminta dibuat semula, ini tentu saja menimbulkan masalah. Terdapat juga kelalaian semasa membetulkan teks. Teks yang ditanda untuk dibetulkan, tidak diperbetulkan tetapi membuat kesilapan di bahagian lain pula. Ini akan menyebabkan perulangan kerja editor.

Ada juga kakitangan jabatan ini yang tidak menyimpan data dengan betul. Ada yang menyimpan dua fail untuk satu judul yang sama. Ini akan menyebabkan kekeliruan semasa pembetulan pruf yang berikutnya. Adakalanya editor akan menerima kembali pruf yang kedua sedangkan manuskrip tersebut telah berada di peringkat pruf akhir. Ini adalah akibat penyimpanan data yang tidak betul.

Kebanyakan kakitangan di Jabatan Pengeluaran tidak fasih berbahasa Inggeris. Kebanyakan arahan dalam sistem komputer adalah berbahasa Inggeris,

ini menyebabkan mereka akan menghadapi masalah untuk memahami arahan-arahan tersebut. Akibatnya penyimpanan data yang salah, reka bentuk dan reka letak yang ketinggalan kerana kecanggihan teknologi tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya.

### **5.3.6 Gangguan daripada Projek yang Tidak Tersenarai dalam Program Penerbitan**

Jabatan Editorial sering menerima manuskrip yang tidak tersenarai dalam program penerbitan dan perlu diterbitkan segera. Penerbitan buku-buku seperti ini, biasanya dibuat dalam tempoh satu bulan termasuk waktu percetakan. Editor cuma ada masa kurang daripada 15 hari untuk membuat kerja-kerja penyuntingan, pembacaan pruf hingga ke semakan filem. Tekanan kerja yang seperti ini memerlukan perhatian dan tumpuan penuh editor. Dalam keadaan yang tergesa-gesa ini, kemungkinan editor melakukan kesilapan berisiko tinggi.

Jika keadaan ini berterusan, imej editor khasnya dan penerbit juga akan terjejas. Apabila buku berada di pasaran dan pembaca mendapati ada banyak kesilapan, ini sudah tentu menghilangkan keyakinan pembaca terhadap penerbitan yang seterusnya.

Projek yang seperti ini juga akan mengganggu program penerbitan. Dalam program penerbitan banyak judul yang menunggu untuk diterbitkan. Editor terpaksa meninggalkan dahulu judul ini dan menumpukan kepada judul baru. Ini menyebabkan juga rungutan pengarang kerana terpaksa menunggu lama untuk bukunya diterbitkan. (Temu bual dengan editor).

### **5.3.7 Kurang Kemudahan Teknologi**

Di Jabatan Editorial tidak semua editor mempunyai komputer. Hal ini adalah amat menyedihkan kerana komputer merupakan satu alat penting dalam dunia penerbitan sekarang. Apabila editor tidak mempunyai komputer, ini bermakna mereka tidak dapat menggunakan alat pencari maklumat yang mudah iaitu Internet.

Semakan silang lebih mudah jika editor dapat menggunakan Internet untuk mencari maklumat. Editor tidak lagi perlu menghabiskan banyak masa mencari bahan-bahan rujukan di kedai-kedai buku atau perpustakaan kerana boleh memanfaatkan pencarian maklumat di hujung jari. Dengan penjimatan masa ini produktiviti editor dapat dipertingkatkan.

Perhubungan dengan pengarang boleh dibuat melalui dalam talian. Ini dapat memudahkan hubungan editor dengan pengarang.

Tinjauan pasaran dapat dibuat melalui laman web sahaja. Maklumat terbaru tentang industri buku juga lebih mudah didapati. Selain itu editor juga boleh membuat kajian terhadap buku pesaing.

## **5.4 Ancaman dan Halangan**

Selain daripada permasalahan dalaman, Jabatan Editorial juga menghadapi permasalahan luaran yang akan memberikan kesan kepada pengurusan Jabatan Editorial. Kewujuan syarikat penerbitan bumiputera yang lain memberikan ancaman kepada syarikat bumiputera yang lama seperti Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd dianggap sebagai sebuah syarikat penerbitan yang kaya kerana bernaung sebagai syarikat

milik UMNO. Keadaan ini menyebabkan kesukaran bagi Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd untuk memperoleh tender atau projek tertentu.

Budaya yang tidak sihat dalam industri penerbitan yang telah diresapi oleh konsep penaung (*patronage*) juga merupakan ancaman luar yang menafikan persaingan yang sihat dalam industri buku. Penaung merupakan satu istilah yang bermula sejak abad ke-15 lagi di England. Ia dikemukakan oleh ahli sosiologi politik ekoran daripada corak politik yang berlaku di beberapa buah negara di Eropah. Pada ketika itu, ahli politik dan pegawai-pegawai kerajaan yang diberi kuasa telah menggunakan kuasa mereka untuk kepentingan pengikut mereka yang terdiri daripada kaum kerabat, sahabat handai dan penyokong-penyokong mereka. Mereka ini telah diberikan projek, lesen dan kedudukan yang tinggi kerana hubungan mereka (Chandler & Plano, 1988).

Pemberian tender penerbitan yang tidak adil menjadi perbualan hangat di mana-mana penerbit. Ada tender yang dikhaskan untuk bumiputera tetapi diperoleh oleh bukan bumi. Kalau tender diberi tidak berdasarkan kepada kebolehan ataupun ketinggian mutu manuskrip, hal ini akan mengancam peluang penerbit, memburukkan industri buku dan mengancam perkembangan budaya ilmu melalui buku secara sihat.

Selain itu, harga kertas yang naik juga membebankan syarikat. Harga kertas yang tinggi menyebabkan kos percetakan semakin tinggi tetapi penerbit tidak boleh menaikkan harga buku sewenang-wenangnya. Seperti yang telah dijelaskan tadi, buku bukanlah bahan keperluan utama, jadi jika harganya tinggi, pembeli ada pilihan untuk tidak membelinya. Percetakan adalah kos yang paling besar bagi penerbit. Penerbit tidak menyimpan stok kertas kerana ini akan melibatkan kos ruang dan masalah kerosakan.

## 5.5 Analisis SWOT Jabatan Editorial

Berdasarkan kepada permasalahan yang wujud dalam pengurusan dan struktur organisasi Jabatan Editorial, pengkaji telah membuat analisis SWOT bagi Jabatan Editorial. Daripada analisis ini dapat dikenal pasti permasalahan yang wujud dalam Jabatan Editorial, ancaman dan peluang-peluang yang boleh didapati.

**Jadual 5.1**

Analisis SWOT Jabatan Editorial Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd

	<p><b>Kekuatan (Strength –S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempunyai editor yang berpengalaman</li> <li>2. Judul buku yang mempunyai jangka hayat yang panjang</li> <li>3. Penulis yang berpotensi</li> <li>4. Hubungan dengan Kementerian Pendidikan</li> <li>5. Penerbit bumiputera</li> <li>6. Kerjasama antara kakitangan yang kuat</li> <li>7. Program penerbitan yang mantap</li> <li>8. Sokongan kuat daripada bahagian lain</li> </ol>	<p><b>Kelemahan (Weakness-W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beban tugas editor yang banyak</li> <li>2. Kekurangan editor yang boleh menguasai bahasa Inggeris dengan baik</li> <li>3. Persaingan daripada penerbit lain</li> <li>4. Kurang kajian pasaran untuk judul baru</li> <li>5. Kesukaran mendapat tender buku teks</li> <li>6. Tidak ada subeditor</li> <li>7. Kekurangan komputer</li> <li>8. Kurang bantuan idea daripada pengurus atasan</li> </ol>
<p><b>Peluang</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerbit bumiputera</li> <li>2. Menerbitkan buku yang kurang persaingan</li> <li>3. Mempunyai kelengkapan teknologi</li> <li>4. Ada mesin cetak</li> <li>5. Anak syarikat akhbar arus perdana</li> <li>6. Penulis yang berpotensi</li> <li>7. Berpengalaman selama 30 tahun</li> <li>8. Pemasaran yang luas</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sebagai penerbit bumiputera yang besar berpeluang untuk mendapat tender penerbitan</li> <li>2. Kelengkapan teknologi untuk membantu menghasilkan produk berkualiti</li> <li>3. Sistem rangkaian yang luas membantu pasaran</li> <li>4. Penulis yang baik dan yakin dengan UP&amp;D</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkatkan mutu keluaran untuk bersaing dengan penerbit lain</li> <li>2. Menghantar editor menjalani latihan dalam bidang ICT dan editorial</li> <li>3. Menghantar editor lawatan ke luar negara untuk melihat industri buku di sana</li> <li>4. Membuat kajian pasaran sebelum menerbitkan judul baru</li> <li>5. Mengeluarkan judul mengikut permintaan</li> </ol>
<p><b>Ancaman</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerbit bumiputera lain</li> <li>2. Kehendak Kementerian Pendidikan kepada buku</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Syarikat bumiputera yang lama dan sudah dikenali</li> <li>2. Kemampuan menerbitkan</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengeluarkan judul yang lebih baik daripada penerbit bumiputera yang</li> </ol>



berbahasa Inggeris	buku berbahasa Inggeris dan editor yang berpengalaman	lain
3. Persaingan harga daripada penerbit lain yang lebih murah	3. Menguruskan kerja-kerja menggunakan pekerja dalam untuk menjimatkan kos	2. Menerbitkan buku berbahasa Inggeris dengan menambah bilangan editor Inggeris
4. Gaji yang lebih menarik daripada penerbit lain	4. Mempergiatkan promosi buku menggunakan akhbar Utusan Malaysia	3. Menerbitkan dengan kuantiti yang banyak dan mengurangkan kos supaya harga lebih murah
5. Persaingan daripada produk multimedia	5. Menggunakan ejen untuk memasarkan buku ke sekolah	4. Menerbitkan bahan multimedia dipekej dengan buku
6. Pasaran yang tidak sampai ke sekolah		5. Meluaskan pasaran ke sekolah

Daripada analisis SWOT yang dibuat Jabatan Editorial, Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd menghadapi beberapa masalah iaitu seperti pembentukan judul baru yang kurang mampu bersaing di pasaran, harga buku yang tinggi berbanding dengan penerbit lain, editor yang kurang cekap dan persaingan dengan penerbit lain.

### 5.5.1 Pembentukan Judul Baru yang Kurang Mampu Bersaing

Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd adalah sebuah anak syarikat Utusan Melayu (M) Berhad, yang telah beroperasi selama 30 tahun. Mempunyai editor yang berpengalaman dalam bidang ini antara 3-15 tahun. Editor yang berpengalaman dengan barisan penulis yang baik seharusnya dapat memikirkan judul yang mampu bersaing di pasaran. Editor juga seharusnya merancang sesuatu judul dengan memberi keutamaan kepada permintaan di pasaran. Kajian pasaran seharusnya dibuat sebelum buku diterbitkan lagi. Pihak pengurusan atasan juga seharusnya dapat membantu editorial dalam merancang judul. Oleh itu editorial tidak boleh lagi menerbitkan judul tanpa membuat kajian pasaran.

Daripada analisis SWOT juga didapati bahawa Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd kurang memasarkan buku-buku untuk rujukan sekolah.

Sedangkan sekolah adalah pasaran terbesar bagi buku. Oleh itu Jabatan Editorial seharusnya memikirkan dan merancang judul yang bersesuaian dengan rujukan pelajar sekolah.

Jabatan Editorial juga seharusnya mampu untuk membina judul baru yang meneroka pasaran. Berdasarkan pengalaman editor, seharusnya jabatan editorial telah mampu membina judul yang mampu menarik audiens pembaca.

### **5.5.2 Harga Buku yang Tinggi**

Harga buku yang lebih tinggi juga menghalang persaingan dengan penerbit lain. Harga buku yang tinggi disebabkan oleh dua faktor yang penting iaitu kos pengeluaran yang tinggi dan jumlah cetak yang rendah. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd adalah anak syarikat Kumpulan Utusan yang mempunyai akhbar arus perdana iaitu *Utusan Malaysia*. Promosi melalui akhbar adalah satu cara untuk meluaskan pasaran buku. Apabila pasaran buku dapat diluaskan, buku dapat dicetak dengan jumlah yang tinggi dan dapat dipasarkan secara meluas. Kumpulan Utusan juga mempunyai kilang percetakan sendiri. Ini dapat membantu syarikat menjimatkan kos cetak. Buku-buku tidak lagi perlu dihantar cetak kepada pencetak lain.

Daripada analisis SWOT didapati juga bahawa Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd mempunyai rangkaian pasaran yang luas. Oleh itu Jabatan Pasaran harus bersedia untuk memasarkan buku kepada rangkaian-rangkaian ini.

### **5.5.3 Editor yang Kurang Cekap**

Editor yang kurang cekap akan menghasilkan judul yang kurang baik dan lemah di pasaran. Seorang editor seharusnya mampu mengurus dan membina judul yang

baik, berkualiti dan laris di pasaran. Kurang cekap editor juga mungkin disebabkan oleh beban kerja yang terlalu banyak. Beban kerja yang banyak menyebabkan editor kurang tumpuan kepada kerja dan ini akan menjejaskan hasil kerja. Seperti mana yang telah dijelaskan dalam Bab 4, setiap editor telah ditetapkan jumlah nilai penerbitan sekurang-kurangnya sebanyak RM1.5 juta. Bagi mengatasi masalah ini, editor seharusnya merancang pembinaan judul yang boleh dicetak dengan jumlah yang tinggi. Oleh itu editor tidak perlu lagi menangani banyak judul.

Editor seharusnya mampu menambah kemahiran dan kecekapan diri. Pihak syarikat seharusnya bersedia memberikan latihan atau pendedahan kepada penerbit luar negara untuk menambah kemahiran dan kecekapan editor. Editor juga harus bersedia untuk menambah kecakapan dalam menguasai bahasa Inggeris.

#### **5.5.4 Persaingan dengan Penerbit Bumiputera Lain**

Persaingan dengan penerbit bumiputera lain merupakan masalah kepada Jabatan Editorial. Pada awal penubuhannya Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd tidak banyak menghadapi persaingan dengan penerbit bumiputera yang lain. Ini membolehkan pihak Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd memperoleh tender-tender penerbitan untuk bumiputera daripada Bahagian Buku Teks, Kementerian Pelajaran Malaysia dengan mudah. Setiap kali tender dibuka Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd mesti memperoleh sekurang-kurangnya satu mata pelajaran. Pertambahan syarikat penerbitan bumiputera yang layak menyebabkan tender ini agak sukar diperoleh.

Jabatan Editorial seharusnya mampu untuk bersaing dengan syarikat bumiputera yang baru ini berdasarkan kepada pengalaman dan reputasi yang ada.

Editor yang berpengalaman, reputasi yang baik, rangkaian pemasaran yang luas harus mampu membolehkan Jabatan Editorial bersaing dengan penerbit lain. Jabatan Editorial juga tidak seharusnya hanya bergantung kepada Bahagian Buku Teks, Kementerian Pendidikan.

## **5.6 Cadangan Memantapkan Organisasi dan Pengurusan Jabatan Editorial**

Untuk memantapkan lagi operasi Jabatan Editorial, jabatan ini haruslah mempunyai seorang Pengurus Penerbitan yang khusus. Disebabkan Jabatan Editorial, diuruskan oleh seorang Penolong Pengurus Penerbitan yang juga berfungsi sebagai editor dan harus menerbitkan buku seperti mana editor lain, ini menyukarkan pengurusan pentadbiran yang berkesan.

Untuk memantapkan lagi Jabatan Editorial, perancangan jangka masa panjang, perancangan strategik dan perancangan jangka masa pertengahan dan jangka masa pendek mesti diperkemas. Biasanya hierarki perancangan mengandungi enam tingkat bermula daripada penetapan tujuan, objektif atau matlamat yang ingin dicapai, strategi atau langkah-langkah untuk mencapai matlamat itu, program berdasarkan strategi, pelaksanaan projek dan tugasannya. Pengurus di peringkat atasan sewajarnya dapat membantu Jabatan Editorial menyediakan perancangan jangka panjang supaya dapat menjadi landasan kepada pengurus peringkat bawahan menyediakan perancangan aktiviti di bahagian mereka dan ia juga dapat membantu pengurusan pertengahan dan bawahan menyediakan perancangan jangka pendek mereka. Kedua-dua perancangan jangka panjang dan jangka pendek itu mempunyai hubungan yang erat dan tidak boleh dibuat berasingan sekiranya bertujuan untuk mencapai

matlamat dan objektif Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd. Pihak pengurusan mestilah menyelaraskan perancangan masing-masing supaya perancangan itu realistik dan dapat dilaksanakan dan dicapai.

Daripada analisis SWOT yang dibuat didapati harga buku Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd adalah agak tinggi berbanding dengan penerbit lain. Untuk mengatasi masalah ini, Jabatan Editorial harus memikirkan untuk membina judul yang mempunyai jumlah cetakan yang tinggi supaya dapat mengurangkan kos dan harga pasaran dapat dikurangkan. Mencetak dengan jumlah yang banyak tanpa strategi pemasaran yang mantap juga bukan satu cara yang baik untuk mengurangkan kos. Apalah ertinya buku diterbitkan jika sekadar untuk memenuhi stor penerbit dan tidak dibaca (Owen, 1993). Pandangan Owen ini amat besar ertinya bagi sesebuah organisasi penerbitan, Sesebuah organisasi penerbitan itu tidak boleh dianggap berjaya jika hanya sekadar mampu menghasilkan judul penerbitan yang banyak tetapi gagal memasarkannya.

## **5.7 Kesimpulan**

Jabatan Editorial adalah bahagian yang penting dalam sesebuah syarikat penerbitan. Jika jabatan ini tidak kemas dan mantap dari segi struktur organisasi dan pengurusannya, jabatan ini tidak dapat berfungsi dengan baik dan akan menjejaskan operasi bahagian lain juga. Jabatan Editorial di Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd mestilah selalu sedar dan berupaya mengambil peluang-peluang perniagaan yang menguntungkan syarikat kerana mereka harus menyedari bahawa kegagalan dan kejayaan syarikat banyak bergantung kepada kemampuan Jabatan Editorial merancang program penerbitan yang berpotensi. Usaha ini tidak akan berjaya jika Jabatan Editorial merancang sendiri tanpa

sokongan dan bantuan daripada jabatan lain dan yang paling utama bantuan daripada pengurus atasan.

Kemajuan industri buku di Malaysia banyak bergantung kepada penerbit. Penerbit yang baik tidak hanya mengikut aliran semasa tetapi seharusnya memulakan aliran. Oleh itu penerbit memainkan peranan penting untuk mereka keluaran yang boleh menarik masyarakat untuk membaca dan membeli. Pengkaji tertarik dengan usaha yang dibuat oleh Alaf 21 Sdn Bhd, iaitu meluaskan penerbitan novel popular hingga menjadi ikutan kepada penerbit lain.

Untuk memantapkan lagi industri penerbitan, syarikat atau organisasi penerbitan yang ingin menceburi perniagaan ini terutamanya syarikat bumiputera, haruslah berperanan untuk merancang judul penerbitan yang berpotensi di pasaran dan juga berbudaya ilmu. Penerbit bumiputera tidak seharusnya wujud hanya untuk mendapatkan tender buku teks, Kementerian Pelajaran sahaja. Apa yang lebih menyedihkan kewujudan hanya sekadar untuk menjual status bumiputeranya kepada syarikat penerbitan yang besar demi untuk mengutip keuntungan sebanyak RM100 ribu ke RM200 ribu.