

Kajian Penandaarasan Bidang Tumpuan Utama Dalam Pembangunan Strategi Sebuah Zoo Di Malaysia

Benchmarking Study on Key Focus Area in Strategy Development of a Zoo in Malaysia

**Rahimi Abidin ^{*a}, Fadhilah Zahari ^b, Nor Hasni Osman ^c, Azhar Ahmad ^d,
Mat Naim Haji Ramli ^e**

*^{a, b, c, d} Pusat Pengajian Pengurusan Teknologi dan Logistik, Kolej Perniagaan,
Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.*

^e Zoo Negara Malaysia, Kuala Lumpur.

Abstrak

Pengurusan yang strategik sangat penting dalam memastikan kelangsungan dan kemampuan sesebuah organisasi terutamanya organisasi yang bersifat perniagaan. Begitu juga untuk memastikan kelangsungan sesebuah organisasi seperti zoo yang sebahagian besar sumber kewangannya bergantung kepada kelestarian operasi perniagaan. Artikel ini membincangkan kajian yang dijalankan untuk mengenal pasti bidang tumpuan utama dalam membangunkan strategi yang terbaik untuk Zoo Negara iaitu salah sebuah zoo di Malaysia. Kajian penandaarasan dijalankan untuk mengenalpasti bidang tumpuan utama dan amalan-amalan yang diguna pakai oleh zoo-zoo terkemuka daripada Negara Amerika, Australia, dan Kanada. Kajian lapangan turut dijalankan di tiga buah zoo di Thailand untuk membuat perbandingan serta mengetahui bidang tumpuan yang diberi perhatian. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat enam bidang tumpuan utama yang perlu diberi penekanan dalam memastikan kelestarian Zoo Negara. Kajian ini memberi implikasi praktikal kepada pihak pengurusan zoo untuk membangunkan strategi yang bersesuaian.

Katakunci: Strategi, pemuliharaan, kelestarian, daya saing, pengurusan

Abstract

Strategic management is very important in ensuring the continuity and sustainability of an organization, especially business organizations. Similarly, to ensure the survival of an organization such as a zoo which is largely of its financial resources depends on the sustainability of business operations. This article discusses about a study conducted to identify the key of focus areas in developing the best strategy for Zoo Negara, one of the zoo in Malaysia. A Benchmarking study was conducted to identify the key of focus areas and practices adopted by leading zoos from States of America, Australia, and Canada.

* Corresponding Author
Email Address: a.rahimi@uum.edu.my

A field study was also conducted at three zoos in Thailand to make a comparative and well-known focus area. The findings show that there are six main focus areas that need to be emphasized in ensuring Zoo Negara's performance. This study has practical implications for zoo management to develop appropriate strategies.

Keywords: Strategy, restoration, sustainability, competitiveness, management

1.0 Pengenalan

Institusi zoo berperanan memberi kefahaman tentang hidupan liar dan pemuliharaan habitat hidupan ini kepada masyarakat. Berdasarkan kajian yang telah dijalankan oleh *Association of Zoos and Aquariums (AZA)*, institusi ini mampu mendidik orang ramai tentang asas ekologi serta menjadikan para pengunjung lebih menghargai hidupan liar serta memberi kesedaran tentang masalah alam sekitar. Institusi zoo juga membolehkan masyarakat melihat diri mereka sebagai sebahagian daripada penyelesaian dalam mengekalkan kesejahteraan fizikal dan psikologi haiwan liar. Namun begitu keberkesanan fungsi sesebuah zoo bergantung kepada strategi yang diguna pakai dalam pengurusan operasi yang mampu memastikan kemandirian institusi zoo tersebut serta dapat menarik masyarakat untuk bersama-sama memelihara khazanah alam.

Zoo Negara

Zoo Negara adalah salah sebuah zoo yang utama di Malaysia. Zoo ini telah lama beroperasi dan mempunyai pelbagai spesies hidupan liar yang menarik dan unik. Namun begitu, untuk menarik orang ramai untuk berkunjung ke Zoo Negara kini menjadi semakin mencabar berikutan terdapat pelbagai jenis pusat rekreasi lain termasuklah taman tema yang menggunakan haiwan sebagai daya penarik di negara ini. Perkembangan teknologi komunikasi yang pesat membolehkan maklumat dapat diperolehi dengan begitu mudah dan pantas membolehkan orang ramai membuat perbandingan dan memilih mengikut selera masing-masing.

Sehubungan itu, dalam memastikan misi dan visi utama terlaksana Zoo Negara perlu membuat perubahan dengan melihat semula bidang-bidang yang perlu diberi perhatian dalam pembangunan strategi. Sehubungan itu satu kajian perlu dilaksanakan untuk mengenalpasti bidang tumpuan yang perlu diambil kira oleh Zoo Negara. Kajian ini bertujuan memenuhi dua objektif utama iaitu mengenal pasti bidang tumpuan yang difokus oleh zoo-zoo terkemuka di dunia dan membuat penandaarasan melalui kajian lapangan di tiga buah zoo yang terdapat di Thailand.

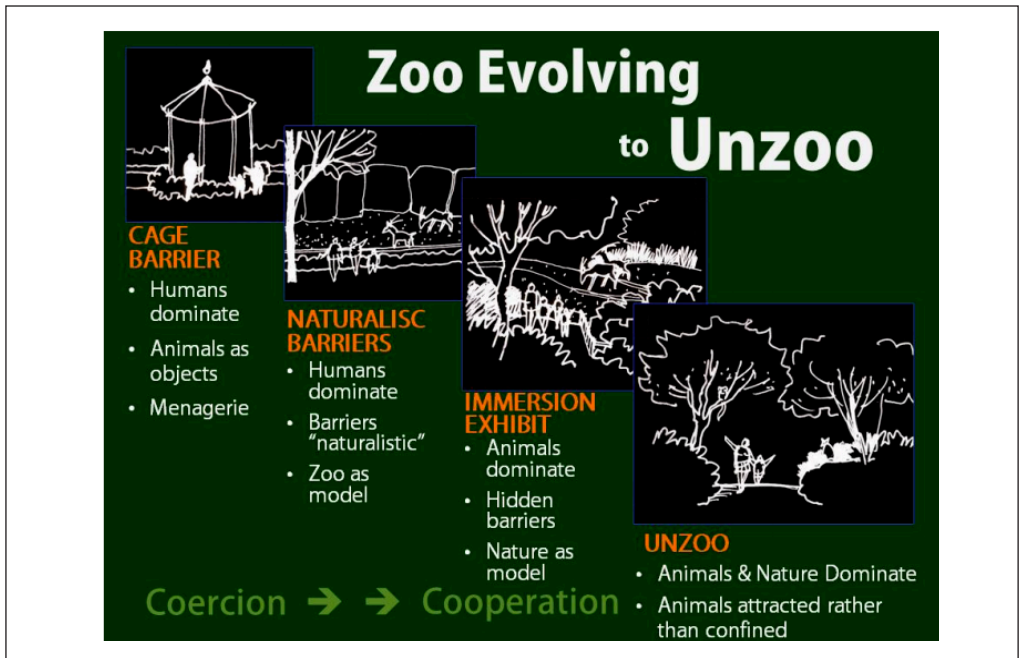
2.0 Tinjauan Literatur

Penandaarasan merupakan alat pengurusan yang sistematik yang telah membantu banyak organisasi menguruskan lonjakan pencapaian ke tahap yang lebih baik dari sudut

produk, perkhidmatan, amalan-amalan dan juga pencapaian secara berpilih mahupun secara keseluruhan (Catibog-Sinha, 2008). Kajian ini telah mengadaptasi falsafah ini bagi menanda aras zoo-zoo di dunia yang sedia ada untuk mengenal pasti amalan-amalan terbaik secara lebih spesifik di dalam bidang pengurusan, pemuliharaan, pendidikan, dan program rekreasi untuk membantu Zoo Negara mengenalpasti bidang tumpuan yang perlu diberi perhatian. Kajian penandaarasan adalah perlu bagi menyeimbangkan di antara keberkesanan strategi dan kecekapan operasi dalam sesebuah organisasi. Berikut diterangkan serba sedikit berkenaan perubahan konsep dan kriteria-kriteria zoo yang perlu diambilkira dalam pembangunan strategi Zoo Negara.

2.1 Perubahan Konsep Zoo

Menurut Jon Coe (2012), evolusi zoo berlaku apabila konsep zoo berubah secara beransur-ansur ke arah semulajadi. Melalui konsep ini manusia dapat mengenali hidupan liar dengan lebih dekat. Malah hidupan liar dapat bergerak dengan selesa dan tidak merasa terkurung. Perkembangan ini dapat dilihat apabila zoo-zoo di dunia mula memberi tumpuan kepada bidang tumpuan utama seperti pembelajaran bersepadu yang meningkatkan penglibatan orang ramai terutamanya kanak-kanak dalam pemuliharaan hidupan liar, pendidikan dan penyelidikan. Kini aktiviti-aktiviti pembelajaran berkenaan menggunakan pelbagai teknologi terkini serta amalan-amalan terbaik ke arah kelestarian alam semulajadi dan biodiversiti hutan.



Rajah 1. Evolusi Zoo (sumber: Jon Coe, 2012)

Rajah 1 menunjukkan evolusi institusi zoo yang digambarkan oleh Jon Coe (2012). Zoo bermula dengan mempamerkan binatang secara terkurung di dalam sangkar dengan ruangan yang sangat terhad. Kemudian pihak pengurusan zoo mula menyediakan ruangan yang lebih selesa untuk binatang. Seterusnya pengurusan zoo-zoo di dunia mula berusaha mewujudkan persekitaran yang lebih semulajadi untuk haiwan di zoo dan suasana yang lebih selesa untuk para pengunjung. Reka bentuk zoo di ubah suai supaya tidak kelihatan seperti sebuah kurungan. Haiwan-haiwan dapat bergerak dengan bebas serta menjalini kehidupan dengan lebih natural. Para pengunjung dapat menyaksikan binatang-binatang dari dekat dan jelas. Malah terdapat juga binatang yang dapat disentuh serta mampu berinteraksi dengan manusia.

2.2 *Kriteria Zoo Bertaraf Dunia*

Kriteria-kriteria yang perlu ada pada sebuah zoo bertaraf dunia merangkumi struktur organisasi dan falsafah, pengambilan kakitangan dan latihan, penjagaan haiwan dan penternakan, penyelidikan, pemuliharaan, pendidikan dan reka bentuk pameran. Zoo-zoo bertaraf dunia turut menekankan kepentingan mengadakan kerjasama antara institusi, keupayaan teknologi, hal ehwal kerajaan, pemasaran dan pembangunan, serta perhubungan awam (Hutchins & Smith, 2003). Jadual 1 merumuskan ciri-ciri sebuah zoo bertaraf dunia berdasarkan penerangan Hutchins dan Smith (2003).

Jadual 1

Ciri-ciri Sebuah Zoo Bertaraf Dunia

| Bil. | Ciri-ciri | Keterangan |
|-------------|------------------------------------|---|
| 1. | Organisasi, struktur dan falsafah | <ul style="list-style-type: none"> • Mempunyai struktur organisasi dan pembahagian tugas yang jelas • Mempunyai kepimpinan yang mampu mengurus dengan baik termasuk dalam pengurusan kakitangan seperti merekrut staf yang berkebolehan, memindahkan staf yang tidak produktif. • Organisasi yang mempunyai kakitangan yang cekap dan mampu membuat keputusan dengan cepat • Organisasi yang mampu mengambil risiko dan kurang bergantung kepada pembiayaan kerajaan dan perubahan politik. • Mempunyai Misi dan Visi yang jelas |
| 2. | Pengambilan kakitangan dan latihan | <ul style="list-style-type: none"> • Membuat pengambilan staf yang berkelayakan dan mengikut bidang kepakaran (kemahiran, pengetahuan, menghargai haiwan dan alam sekitar) • Menyesuaikan keperluan latihan dengan keterangan kerja, termasuk pendidikan berterusan penawaran dan peluang latihan formal |

(bersambung)

| Bil. | Ciri-ciri | Keterangan |
|------|---|---|
| 3. | Penyelidikan, pemuliharaan dan pendidikan | <ul style="list-style-type: none"> • Menjalankan program penyelidikan secara formal • Menggunakan pendidik profesional untuk membangunkan program pemuliharaan pendidikan yang berkesan yang bukan sahaja menghiburkan dan memberitahu pelawat tetapi juga memaksa mereka untuk mengambil tindakan dalam pemuliharaan. • Menilai keberkesanan program-program pemuliharaan pendidikan dengan kuantitatif mengukur kesannya terhadap tingkah laku pelawat, sikap dan pengetahuan • Membangunkan hubungan kerjasama dengan sekolah rendah dan sekolah menengah, kolej dan universiti untuk membantu mengintegrasikan pendidikan pemuliharaan ke dalam kurikulum kursus. • Mengeksport kepakaran pemuliharaan pelajaran ke negara-negara lain, membantu untuk melatih pendidik dan menyediakan bahan-bahan pendidikan • Menyebarkan mesej yang berkaitan dan maklumat menggunakan pelbagai strategi persembahan, termasuk kuliah, paparan komputer interaktif, pembelajaran permainan, filem, teater, muzik dan seni |
| 4. | Penjagaan haiwan, penternakan dan reka bentuk pameran | <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki pengurusan pengetahuan berkenaan kelakuan haiwan, pemeliharaan/penternakan, dan penyimpanan rekod. • Zoo Negara atau akuarium bertaraf dunia akan memastikan keperluan fizikal dan psikologi semua haiwan dalam koleksi mereka dipenuhi mengatasi keperluan asas atau melebihi standard. • Mempunyai infrastruktur dan prasarana yang menyerupai alam semula jadi serta terjaga rapi. |
| 5. | Keupayaan teknologi | <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan teknologi komunikasi dalam menyebarkan maklumat untuk pendidikan • Menggunakan teknologi dalam menguruskan perniagaan, pengurusan zoo dan penyelidikan |
| 6. | Perhubungan awam | <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan perhubungan pihak berkepentingan • Meningkatkan nilai kemudahan hospitaliti dengan teliti dan rapi • Menerima aduan dan menyelesaikan isu dengan berkesan seperti mengadakan dialog tentang isu yang timbul. |
| 7. | Hal ehwal kerajaan | <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan kuasa politik kolektif untuk mempengaruhi undang-undang menangani inisiatif pemuliharaan dan isu-isu lain yang penting kepada profesion zoologi |

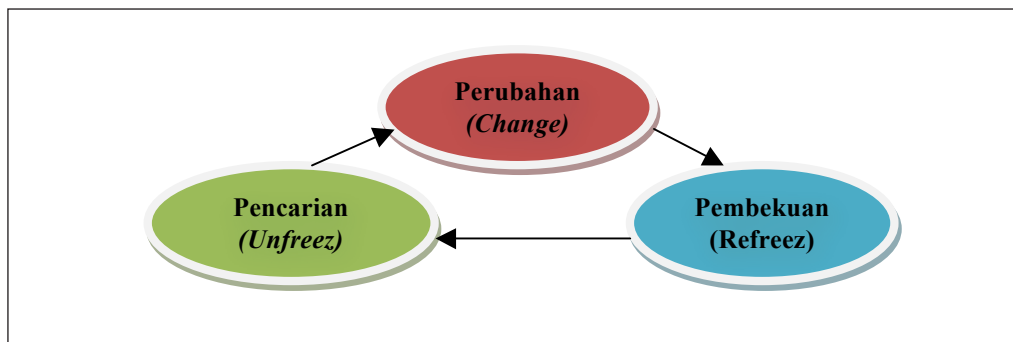
(bersambung)

| Bil. | Ciri-ciri | Keterangan |
|------|----------------------------|--|
| 8. | Kerjasama antara institusi | <ul style="list-style-type: none"> • Melobi melalui zoo dan persatuan akuarium dan organisasi global serantau untuk memberi kesan kepada perubahan perundangan. • Membangunkan hubungan kerja yang kukuh dengan tempatan, negeri dan persekutuan, pegawai-pegawai kerajaan dan pertubuhan lain yang mempunyai matlamat yang sama. • Menganggotai persatuan-persatuan yang berkenaan serta mengadakan jaringan antarabangsa dan kolaborasi untuk berkongsi maklumat dan sumber. • Mengambil bahagian sepenuhnya dalam program pembiakan koperasi serantau dan rancangan koleksi serantau yang direka untuk mengekalkan genetik yang pelbagai, demografi stabil, populasi tawanan yang berdaya maju dalam jumlah ruang yang ada • Menerima pengiktirafan/anugerah daripada badan-badan yang berkaitan |
| 9. | Pemasaran dan pembangunan | <ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan pemasaran dan pembangunan strategi yang kukuh dan inovatif yang menyediakan asas kewangan yang kukuh bagi institusi di samping membantu untuk menyokong pendidikan, matlamat saintifik dan pemuliharaan • Membangunkan perkongsian yang kukuh dengan perniagaan tempatan dan syarikat-syarikat dan memastikan masyarakat setempat menyokong objektif mereka. Mereka juga akan menyediakan kemudahan awam yang sangat baik dan pengalaman yang menyebabkan lawatan berulang dan meningkat • Memahami jangkaan tanggapan penonton zoo dan menilai kepuasan pengunjung tawaran yang disediakan perlu cukup menarik untuk bersaing dengan lain-lain bentuk rekreasi berorientasikan keluarga seperti television, panggung wayang, muzium, taman hiburan dan pusat membeli-belah |

2.3 *Perubahan Zoo Negara Ke Arah Pengurusan Strategik*

Mewujudkan pengurusan yang strategik sangat penting bagi membentuk garis panduan jangka panjang dalam menyeimbangkan semua perspektif utama seperti kewangan, pelanggan, proses dalaman dan pengurusan sumber manusia selari dengan tujuan kewujudan (*raison d'etre*) sesebuah organisasi (Kaplan, 2001). Keperluan pelanggan dan keupayaan organisasi perlu diselaraskan bagi membentuk nilai yang lebih bermakna

kepada semua yang terlibat. Proses ini harus bermula dari peringkat tertinggi organisasi dan diselami hasratnya oleh semua entiti yang wujud di dalamnya. Menyedari situasi ini Zoo Negara berusaha untuk membuat perubahan yang strategik. Perubahan adalah suatu proses penyedaran tentang penting dan perlunya untuk bertukar dimana ia perlu dilaksanakan dengan tindakan yang nyata. Berdasarkan teori Kurt Lewin (Schein 1996), sesuatu perubahan harus melalui tiga tahap iaitu tahap pencarian, tahap perubahan dan tahap pembekuan (Rajah 2).



Rajah 2. Teori Perubahan Levin Kurt

Pada tahap pertama terdapat dorongan yang kuat untuk berubah yang dirasakan oleh individu dalam organisasi yang menjadikan mereka bersedia untuk berubah. Kewujudan pelbagai bentuk destinasi hiburan seperti taman-taman tema serta perkembangan teknologi yang pesat memberi kesan signifikan kepada Zoo Negara agar menjadi lebih berdaya saing bagi menjamin zoo kekal relevan mengikut arus perubahan semasa. Sebagaimana organisasi lain, pihak pentadbir Zoo Negara juga merasakan organisasi tersebut perlu melakukan perubahan ke arah pengurusan yang lebih strategik agar ia menjadi sebuah intitusi yang cemerlang, efisien dan berdaya saing.

Tahap kedua dalam teori perubahan ialah tahap bergerak melakukan perubahan untuk mencapai tahap yang lebih tinggi. Di tahap ini sesebuah organisasi memerlukan maklumat yang cukup, sikap yang sesuai, kemampuan untuk memahami masalah dan mengetahui langkah-langkah untuk berubah. Pengumpulan maklumat serta kajian terperinci dengan melihat kepada ciri-ciri dan amalan-amalan organisasi-organisasi lain yang lebih berjaya dapat membantu sesebuah organisasi membuat perubahan. Zoo Negara bertindak melaksanakan kajian penandaarasan untuk mengenalpasti dan melaksanakan bidang tumpuan yang penting untuk kelestarian zoo berkenaan.

Pada tahap ketiga, apabila tahap atau keseimbangan yang baru telah dicapai, organisasi tersebut perlu menjaga pencapaian tersebut agar tidak kembali merosot atau jatuh kepada keadaan asal. Sehubungan itu, bagi memastikan kelestarian sesebuah perniagaan

berkonsepkan pengajaran dan rekreasi seperti zoo, satu perancangan yang sistematik dan teliti yang selari dengan misi dan visi organisasi perlu dibangunkan bagi membentuk strategi untuk menang dan menguruskan operasi perlaksanaannya dengan baik.

Aspek-aspek keupayaan, pencapaian dan sumber-sumber yang relevan bagi menyokong lonjakan-lonjakan untuk mencapai matlamat tersebut dinilai dan dibandingkan dengan panduan yang dinyatakan oleh Hutchins dan Smith (2003) berkaitan ciri-ciri zoo bertaraf dunia. Kajian ini memberi implikasi penting kerana pembangunan strategi kearah mencapai matlamat zoo bertaraf dunia dapat diterjemahkan kepada sasaran-sasaran yang lebih tepat, sekaligus menyokong kejayaan matlamat tersebut.

3.0 Metodologi

Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dan pengumpulan data sekunder untuk mendapatkan maklumat dan data yang diperlukan. Pada peringkat permulaan tumpuan kajian adalah terhadap carian maklumat sekunder melalui literatur dan temubual berstruktur di dalam membantu memahami fundamental kepada operasi dan evolusi sesebuah zoo. Kajian literatur bertujuan mendapatkan maklumat berkenaan perancangan strategi zoo-zoo yang terkemuka di dunia.

Pencarian dibuat dengan memberi tumpuan kepada dokumen-dokumen seperti pelan strategi, laporan tahunan, laporan perancangan perniagaan dan lain-lain dokumen seumpamanya. Kajian ini mendapati kebanyakan zoo yang terkemuka mempunyai strategi dan bidang tumpuan utama yang jelas serta didokumentasikan dengan baik. Namun begitu, tidak semua zoo bersedia untuk memaparkan dan berkongsi dalam bentuk yang mudah diakses oleh pihak umum. Maklumat yang digunakan untuk membuat perbandingan dalam kajian ini diperoleh daripada enam buah zoo di Amerika iaitu Zoo Oregon, Zoo Philadelphia, Zoo Atlanta, Zoo Rosamond Gifford, Zoo Minnesota dan Zoo Woodland Park; tiga buah zoo di Australia iaitu Zoo Toronga, Zoo Perth dan Zoo-zoo Victoria; serta sebuah zoo di Kanada iaitu Zoo Toronto.

Zoo-zoo berkenaan terpilih sebagai sampel kajian kerana setelah pencarian maklumat dan penelitian dokumen dibuat, didapati maklumat yang diperoleh untuk sepuluh buah zoo ini agak lengkap dan boleh digunakan untuk memenuhi keperluan kajian. Pemilihan bidang tumpuan untuk pelan strategi setiap organisasi dibuat berdasarkan misi dan visi serta mengambil kira pelbagai faktor seperti persekitaran ekonomi, modal insan dan sebagainya yang dijangka menyumbang kepada kekuatan dan kelemahan sesebuah organisasi.

Aktiviti Penandaarasan untuk kajian ini dimulakan dengan mendapatkan ulasan pakar dan temubual bersama pegawai-pegawai di Zoo Negara untuk mendapatkan

perspektif berkaitan dengan pembangunan, perkembangan dan halatuju zoo dan zoologi. Pengetahuan ini kemudiannya digunapakai bagi membentuk instrumen bagi mendapatkan maklumat penting melalui kajian lapangan di tiga buah zoo di negara jiran iaitu Thailand. Aktiviti pemerhatian dilaksanakan dengan menggunakan instrumen yang telah dibangunkan. Instrumen ini menyediakan kriteria-kriteria (Jadual 1) yang perlu dibuat pemerhatian sepanjang lawatan. Disamping membuat pemerhatian, temubual bersama pegawai-pegawai yang bertugas semasa lawatan di Zoo Dusit dan Zoo Khao Kheow turut dilaksanakan bagi mendapatkan maklumat yang lebih mendalam. Tiada pegawai yang dapat ditemubual di Zoo Safari World namun pengalaman sebagai pengunjung Zoo Safari World membolehkan para penyelidik merasai sendiri perkhidmatan dan layanan yang disediakan serta menilai perkara-perkara yang sangat diberi perhatian oleh zoo berkenaan.

4.0 Dapatan Kajian

Kajian-kajian yang lalu telah membuktikan bahawa untuk menjadi sebuah organisasi yang berjaya dan mampu menyediakan perkhidmatan yang cemerlang memerlukan perancangan yang strategik dan bidang tumpuan yang jelas. Didapati zoo-zoo yang bertempat di sekitar Amerika mempunyai bilangan bidang tumpuan yang lebih kecil berbanding zoo-zoo di sekitar Australia. Sebagai contoh Zoo Oregon yang merupakan di antara tarikan utama di Portland memberi tumpuan kepada hanya lima (5) bidang tumpuan utama iaitu Kelestarian Kewangan, Amalan Terbaik (*Strategic Best Practice*), Persekitaran Fizikal, Pendidikan dan Penyelidikan, serta Pemuliharaan. Manakala Zoo Perth di Australia memberi penekanan kepada Sembilan (9) bidang tumpuan utama iaitu Penjagaan Haiwan, Kepuasan Pelanggan, Kolaborasi, Inovasi dan Kreativiti, Integriti, Amalan Terbaik, Kelestarian, Pembelajaran Bersepadu serta Pendidikan dan Penyelidikan.

Jadual 2 menunjukkan perbandingan bidang tumpuan 10 buah zoo di dunia yang ditemui dalam pelan strategik masing-masing. Hasil penelitian menunjukkan setiap zoo mempunyai pilihan bidang tumpuan utama yang tersendiri. Berdasarkan Jadual 2, didapati hampir kesemua zoo memberi tumpuan kepada Penjagaan Haiwan dan Kepuasan Pelanggan dengan peratusan sebanyak 90 peratus. Hanya Zoo Oregon yang tidak menyenaraikan dua (2) kriteria ini sebagai salah satu daripada bidang tumpuan utama dalam pelan strategiknya. Hal ini tidak menghairan kerana pada tahun 2007, Zoo Oregon telah berjaya menarik 1.5 juta pelawat daripada persekitaran yang mempunyai 1.3 juta pasaran, malah sejak 5 tahun sebelum itu lagi Zoo Oregon telah pun dikunjungi oleh sekurang-kurangnya 1.3 juta pelawat. Ini menunjukkan zoo ini telah mencapai standard yang tinggi untuk kedua-dua bidang tumpuan tersebut.

Jadual 2

Perbandingan Bidang Tumpuan Utama Sepuluh Buah Zoo Terkemuka Di Dunia

| BIL | Bidang Tumpuan Utama | Rosamond Gifford Zoo | Minnesota Zoo | Woodland Park Zoo | Zoo Atlanta | Perth Zoo | Toronto Zoo | Oregon Zoo | Philadelphia Zoo | Toronga Zoo | Zoos Victoria | Peratus |
|--|---|----------------------|---------------|-------------------|-------------|-----------|-------------|------------|------------------|-------------|---------------|---------|
| 1 | Penjagaan Haiwan | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 2 | 90 |
| 2 | Kepuasan Pelanggan | 2 | 6 | 1 | 5 | 2 | 2 | | 3 | | 3 | 90 |
| 3 | Impak Pemuliharaan | | 3 | 3 | 3 | | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 80 |
| 4 | Pengukuhan Organisasi/ Exceeding Standard | 4 | | 6 | | 6 | | 4 | 4 | 7 | 8 | 70 |
| 5 | Pembelajaran Bersepadu | | 4 | 5 | | 8 | 7 | | | 5 | 4 | 60 |
| 6 | Kelestarian kewangan | | 7 | | | | | 5 | 5 | 3 | 7 | 50 |
| 7 | Modal insan Mahir dan Bersedia | 5 | | | | 5 | 6 | | | 6 | 6 | 50 |
| 8 | Persekitaran fizikal/ inovasi/ kreativiti | | 1 | | | 4 | 4 | 3 | | | | 40 |
| 9 | Pendidikan & Penyelidikan | | | 4 | 2 | 9 | | 2 | | | | 40 |
| 10 | Jaringan/ Kolaborasi | | | | | 3 | 5 | | | | 5 | 30 |
| 11 | Kelestarian | 3 | 5 | | | 7 | | | | | | 30 |
| 12 | Diversiti | 6 | | | 4 | | | | | | | 20 |
| Jumlah Bidang Tumpuan Utama | | 6 | 7 | 6 | 5 | 9 | 7 | 5 | 5 | 7 | 8 | |
| Kedudukan dalam senarai pelan strategi zoo berkenaan | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | |

Rajah 3 menunjukkan zoo Oregon telah menerima kunjungan yang melebihi populasi dan boleh dikatakan mencapai tahap yang stabil untuk bidang tumpuan pertama dan kedua daripada dua belas bidang tumpuan utama yang disenaraikan. Zoo Oregon lebih memberi tumpuan kepada usaha-usaha untuk memperkasakan peranannya sebagai sebagai pusat konservasi hidupan liar dengan meletakkan Pendidikan dan Penyelidikan serta Impak Pemuliharaan sebagai bidang tumpuan yang paling utama (Oregon Zoo, 2008).

Selain daripada Penjagaan Haiwan dan Kepuasan Pelanggan, bidang tumpuan utama yang banyak diberi perhatian (80 peratus) ialah Impak Pemuliharaan. Kebanyakan zoo yang mencapai standard yang tinggi dalam Penjagaan Haiwan akan turut memberikan tumpuan kepada Impak Pemuliharaan yang bertujuan meningkatkan kesedaran serta memberi peluang kepada pelbagai pihak termasuk orang ramai untuk turut serta dan konsisten dalam menjalankan aktiviti-aktiviti pemuliharaan. Kajian ini mendapati Zoo Victoria dan Zoo Oregon menjadikan Impak Pemuliharaan sebagai bidang tumpuan pertama yang perlu diberi perhatian. Manakala Zoo Philadelphia dan Zoo Taronga meletakkan kriteria ini sebagai bidang tumpuan yang kedua. Zoo Minnesota, Zoo Toronto, Zoo Woodland dan Zoo Atlanta pula menjadikan Impak Pemuliharaan sebagai bidang tumpuan utama yang ketiga. Kebanyakan zoo yang dikaji (70 peratus)

turut memberi tumpuan kepada Pengukuhan Organisasi, dimana bidang tumpuan ini bertujuan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan fungsi zoo secara menyeluruh dengan mencapai standard terutamanya dari segi kualiti penawaran dan perkhidmatan.

Zoo Attendance Penetration

Determined by dividing the number of annual visitors into the population of the metropolitan statistical area

- Oregon Zoo: 100% plus
- Woodland Park Zoo: 70% (Nonprofit)
- Point Defiance Zoo: 69% (Publicly owned)
- Louisville Zoo: 52% (Publicly owned)
- Cleveland Zoo: 45% (Publicly owned)

Rajah 3. Peratusan Kehadiran Pelawat ke Zoo di Barat Laut Amerika

Bidang tumpuan utama seterusnya ialah Pembelajaran Bersepadu (60 peratus) yang memfokuskan kepada perkongsian ilmu dan meningkatkan pemahaman yang lebih mendalam kepada orang ramai tentang misi dan visi zoo berkenaan. Kelestarian Kewangan (50 peratus) adalah bidang tumpuan yang sangat penting bagi memastikan kelestarian sesebuah zoo. Namun tidak semua zoo memilih kriteria ini. Lima (5) buah zoo yang menjadikan Kelestarian Kewangan sebagai bidang tumpuan utama ialah Zoo Toronga, Zoo Oregon, Zoo Philadelphia, Zoo Minnesota dan Zoo Victoria. Walaupun zoo-zoo ini adalah diantara zoo yang mencatatkan bilangan pelawat yang tinggi, mereka masih meletakkan Kelestarian Kewangan sebagai perkara penting yang perlu diberikan perhatian. Kecekapan Tenaga Kerja menjadi pilihan kepada sebahagian daripada zoo-zoo yang dikaji (50 peratus).

Walaupun bidang tumpuan ini amat diperlukan untuk memastikan kelancaran dan kejayaan operasi sesebuah zoo terdapat lima (5) buah zoo yang tidak menjadikannya sebagai bidang tumpuan utama. Zoo-zoo berkenaan ialah Zoo Minnesota, Zoo Woodland, Zoo Atlanta, Zoo Oregon dan Zoo Philadelphia. Ini mungkin kerana mereka telah pun mencapai standard yang tinggi dari sudut Kecekapan Tenaga Kerja atau modal insan. Didapati zoo-zoo ini lebih menumpukan perhatian kepada bidang-bidang yang melibatkan penggunaan dan perkongsian kepakaran seperti Impak Pemuliharaan, Pendidikan dan Penyelidikan, Kelestarian dan Diversiti. Secara tidak langsung ini menunjukkan keyakinan zoo-zoo ini terhadap kemampuan mereka dalam menyediakan tenaga kerja yang mencukupi, kompeten dan berintegriti.

Lima (5) kriteria yang kurang menjadi pilihan (<50 peratus) yang mewujudkan keunikan dalam pemilihan bidang tumpuan utama. Kriteria-kriteria ini ialah Persekitaran Fizikal, Pendidikan dan Penyelidikan, Kolaborasi, Kelestarian dan Diversiti. Walaupun kurang menjadi pilihan, ini tidak bererti kriteria-kriteria ini kurang penting kerana pemilihan bidang tumpuan utama dipengaruhi oleh keperluan, kehendak dan kemampuan sesebuah zoo dalam melaksanakan strategi-strategi untuk bidang tumpuan utama yang ingin diberi perhatian.

4.1 Kajian Lapangan

Kajian lapangan telah dijalankan ke atas 3 buah zoo di Thailand mendapati terdapat beberapa perkara yang boleh dijadikan contoh untuk penambahbaikan zoo-zoo di Malaysia. Dalam aspek kelestarian kewangan, didapati zoo-zoo di Thailand mempunyai tarikan yang tersendiri sehingga mencatatkan pengunjung yang ramai tidak kira waktu, dan jumlah kaunter jualan yang banyak turut menyumbang kepada pungutan hasil jualan tiket. Pendekatan yang bercirikan konvensional seperti hasil dari sewaan dan pengiklanan dilihat tiada kelainan berbanding zoo yang di negara lain, namun pendekatan yang lebih proaktif dalam meneroka sumber hasil yang baru telah dilaksanakan di Zoo Khao Kheow di mana mereka mempunyai jabatan R&D yang tersendiri bagi meningkatkan usaha menghasilkan baka baru dan boleh dikomersialkan. Zoo Negara juga boleh melihat kepada zoo Dusit dan Khao Keow dalam menggiatkan usaha meningkatkan pembiayaan dan geran untuk menyokong operasi mereka. Selain daripada itu, aktiviti untuk menyemarakkan acara dan perayaan untuk meningkatkan hasil kewangan turut dipraktikkan di Zoo Khao Kheow.

Dalam aspek pengurusan kepuasan pelanggan, zoo-zoo di Thailand boleh dijadikan contoh dalam meningkatkan hospitaliti di Zoo Negara, malah susun atur dan lanskap persekitaran juga dirancang dengan baik. Menyediakan elemen rekreasi yang menarik seperti taman tema untuk keluarga seperti yang dilakukan di Safari World juga boleh dijadikan panduan untuk memenuhi kehendak pengunjung yang terdiri daripada pelbagai kategori usia. Manakala pertunjukan serta pakej bermalam di dalam zoo seperti di Safari World dan Zoo Khao Kheow merupakan pendekatan unik yang boleh dipertimbangkan dalam memenuhi kehendak pengunjung yang inginkan kelainan dan cabaran.

Kebajikan haiwan pula merupakan aspek yang ditonjolkan dengan sangat baik pada zoo-zoo yang dilawati. Haiwan dilihat terjaga rapi, sihat dan selesa dalam kandang yang luas disamping rekabentuk kandang yang kreatif dan menyamai habitat asal mereka. Manifestasi kreativiti ini sangat jelas dilihat di Zoo Khao Kheow yang sewajarnya dicontohi oleh Zoo Negara dalam menambahbaik aspek penjagaan haiwan. Seterusnya, dalam hal pengurusan pengetahuan dalam penjagaan haiwan, Zoo Khao Kheow juga mempunyai pusat R&D dan pusat pembiakan sendiri.

Amalan dari segi *network*, atau rangkaian dengan pihak berkepentingan telah diamalkan di Zoo Khao Kheow. Pihak zoo ini giat menjalankan kolaborasi dengan universiti dan zoo luar dan dalam negara untuk penyelidikan. Mereka juga bekerjasama dengan persatuan teksis untuk memudahkan urusan pengunjung luar melawat ke sana. Hal ini wajar dicontohi oleh Zoo Negara kerana menjalinkan rangkaian hubungan yang baik dengan agensi pelancongan dan pengangkutan membuka peluang yang sangat luas untuk menarik lebih ramai pengunjung.

Aspek persekitaran fizikal secara keseluruhan dinilai sangat baik pada zoo-zoo di Thailand, dan Zoo Negara perlu menggiatkan usaha agar setanding dengan mereka. Safari World misalnya, mempamerkan persekitaran yang lebih nyaman berbanding zoo-zoo lain, Safari World mempunyai teduhan, kemudahan awam seperti tandas yang bersih serta tempat istirehat yang memberi kemudahan serta membantu pengunjung untuk bergerak dengan selesa di sekitar zoo. Selanjutnya, amalan dari sudut pengurusan sumber manusia mendapati penambahbaikan dalam Zoo Negara perlu melihat kepada pengambilan kakitangan yang berkelayakan dan memantapkan latihan, agar dapat melahirkan staf yang kompeten dalam melaksanakan tugas. Usaha dalam aspek ini dapat diteladani daripada Safari World, Dusit dan Khao Kheow yang ditampilkan melalui staf-staf mereka yang sentiasa memberikan layanan mesra, kompetan dan berkelayakan.

4.2 *Kriteria Zoo Negara*

Kajian dijalankan ke atas Zoo Negara mendapati zoo ini mempunyai kebanyakan kriteria sebuah zoo bertaraf dunia yang digariskan oleh Hutchins dan Smith (2003), namun pada tahap-tahap yang tertentu ianya masih memerlukan penambahbaikan. Didapati Zoo Negara mempunyai struktur organisasi dan falsafah penubuhan yang jelas. Misi dan Visi Zoo Negara telah dinyatakan dengan jelas untuk menjadi salah satu taman zoologi dan akuarium perdana di dunia khusus untuk pemuliharaan, rekreasi, pendidikan, latihan dan penyelidikan pelbagai haiwan dan tumbuhan spesies. Terdapat aktiviti pemuliharaan, penjagaan haiwan dilaksanakan dengan baik malah terdapat aktiviti penternakan yang berjaya dan mendapat pengiktirafan daripada pihak yang berkenaan. Pihak Zoo Negara juga telah menjalankan aktiviti penyelidikan dan pendidikan namun tidak secara formal dan menyeluruh. Masih terdapat banyak kriteria yang perlu diberi perhatian dan ditambahbaik untuk memastikan Zoo Negara menjadi sebuah zoo bertaraf dunia. Menurut Hutchins dan Smith (2003), pihak pengurusan perlu menggunakan pendekatan yang lebih menyeluruh untuk semua kriteria berkenaan untuk mencapai misi utama tanpa mengabaikan objektif asal zoo tersebut. Dapatan kajian telah mengetengahkan enam (6) perspektif berikut sebagai landasan ke arah menjadikan Zoo Negara sebagai sebuah zoo bertaraf dunia (Jadual 3):

Jadual 3

Bidang Tumpuan bagi Zoo Negara

| Bil | Bidang Tumpuan Utama | Kedudukan dalam Pilihan Utama Zoo Terkemuka |
|------------|--------------------------------------|--|
| 1 | Kelestarian Kewangan | 5 |
| 2 | Kepuasan Pelanggan | 2 |
| 3 | Kebajikan Haiwan | 1 |
| 4 | Jaringan dengan Pihak Berkepentingan | 10 |
| 5 | Persekitaran Fizikal | 7 |
| 6 | Modal Insan Mahir dan Bersedia | 6 |

5.0 Kesimpulan

Penemuan kajian daripada penelitian ke atas sepuluh zoo luar negara serta lawatan penandaarasan di tiga buah zoo di Thailand menunjukkan pemilihan bidang tumpuan utama akan berubah berdasarkan tahap pencapaian zoo tersebut. Pemilihan bidang tumpuan-bidang tumpuan ini dilihat selari dengan hasil kerja oleh Jon Coe (2012) yang menunjukkan konsep zoo-zoo di dunia berubah secara beransur-ansur ke arah menyediakan landskap semulajadi alam di mana manusia dan hidupan liar dapat bergerak dengan selesa dan tidak berasa terkurung. Kecenderungan ke arah ini dapat dilihat apabila zoo-zoo di dunia mula memberi tumpuan kepada kriteria-kriteria seperti Pembelajaran Bersepadu, Kesan Pemuliharaan dan Pendidikan dan Penyelidikan, Kelestarian dan Diversiti. Pihak zoo berusaha untuk mewujudkan persekitaran yang mampu memberi pengalaman yang luar biasa serta mendekatkan para pengunjung zoo dengan hidupan liar. Justeru, untuk menjadi sebuah zoo bertaraf dunia Zoo Negara perlu bergerak seiring dengan perkembangan ini. Zoo Negara perlu menjadi lebih kreatif dan berinovasi dalam menyediakan tawaran dan perkhidmatan yang moden dan bertaraf dunia. Kajian ini menyumbang kepada pembangunan strategi dalam pengurusan sebuah zoo dengan mengenalpasti enam bidang tumpuan utama yang perlu diberi perhatian dalam pengurusan strategi Zoo Negara iaitu Kelestarian Kewangan; Kepuasan Pelanggan; Kebajikan Haiwan; Jaringan dengan Pihak Berkepentingan; Persekitaran Fizikal; dan, Modal Insan Mahir dan Bersedia.

Penghargaan

Penghargaan ditujukan kepada Bahagian Pengurusan Biodiversiti dan Perhutanan, Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar (NRE) di atas pembiayaan untuk kajian ini. Penghargaan juga buat Dr. Mat Naim Bin Haji Ramli, *Director, Zoology, Hospital & Veterinarian Services & Giant Panda Conservation Centre* dan semua staf Zoo Negara yang terlibat.

Rujukan

- AZA (2014). The Guide to Accreditation of Zoological Parks and Aquariums (2014 ed.). Association of Zoos & Aquariums (AZA), Retrieved August 20, 2014, from [https://www.aza.org/uploadedFiles/Accreditation/Guide % 20 to % 20 Accreditation.pdf](https://www.aza.org/uploadedFiles/Accreditation/Guide%20to%20Accreditation.pdf)
- Kaplan R. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Kaplan R, Norton D. (1997). *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Schaffer-Poeschel: Stuttgart.
- Oliver, Richard L. (1977). Customer delight: Foundations, findings and manage insight. *Journal of Retailing*, 73, 311–336.
- BahagianPengurusanBiodiversitidanPerhutanan.(2014).LaporanLabMinitransformasi untuk menjadikan Zoo Negara sebuah Zoo bertaraf dunia. Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar.
- Catibog-Sinha, C. (2008). Zoo Tourism: Biodiversity Conservation through Tourism. *Journal of Ecotourism*, 7(2-3), 160-178.
- Hutchins, M., & Smith, B. (2003). Characteristics of a world-class zoo or aquarium in the 21st century. *International Zoo Year Book*, 38(1), 130-141.
- Jon Coe (2012). Design and Architecture: Third Generation Conservation, Post Immersion and Beyond of *Electronic Commerce*, 6(2), 9 - 33.
- Oregon Zoo (2008). Oregon Zoo Strategic Master Plan: Executive Summary. Retrieved August 20, 2014, from http://www.oregonzoo.org/sites/default/files/downloads/ex_sum_strategic_master_plan.pdf
- Parasuraman. A., Leonard L. Berry, and Valarie A. Zeithaml (1988). Retmemetit and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-50.
- Schein, E.H. *Systems Practice* (1996) 9: 27. <https://doi.org/10.1007/BF02173417>
- Zaaba Zainal Abidin (2014). *Garis Panduan Standard Zoo Malaysia di Semenanjung Malaysia*. Deputy Director General II, Department of Wildlife and National Parks Peninsular Malaysia.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990). *Delivering Service Quality*, Free Press, New York, NY.