

BIDANG TUMPUAN UTAMA PEMBANGUNAN STRATEGI ZOO : SATU KAJIAN PENANDAARASAN

Rahimi Abidin
Fadhilah Zahari
Nor Hasni Osman
Azhar Ahmad

Universiti Utara Malaysia

a.rahimi@uum.edu.my, mfadhilah@uum.edu.my, has1218@uum.edu.my

ABSTRAK

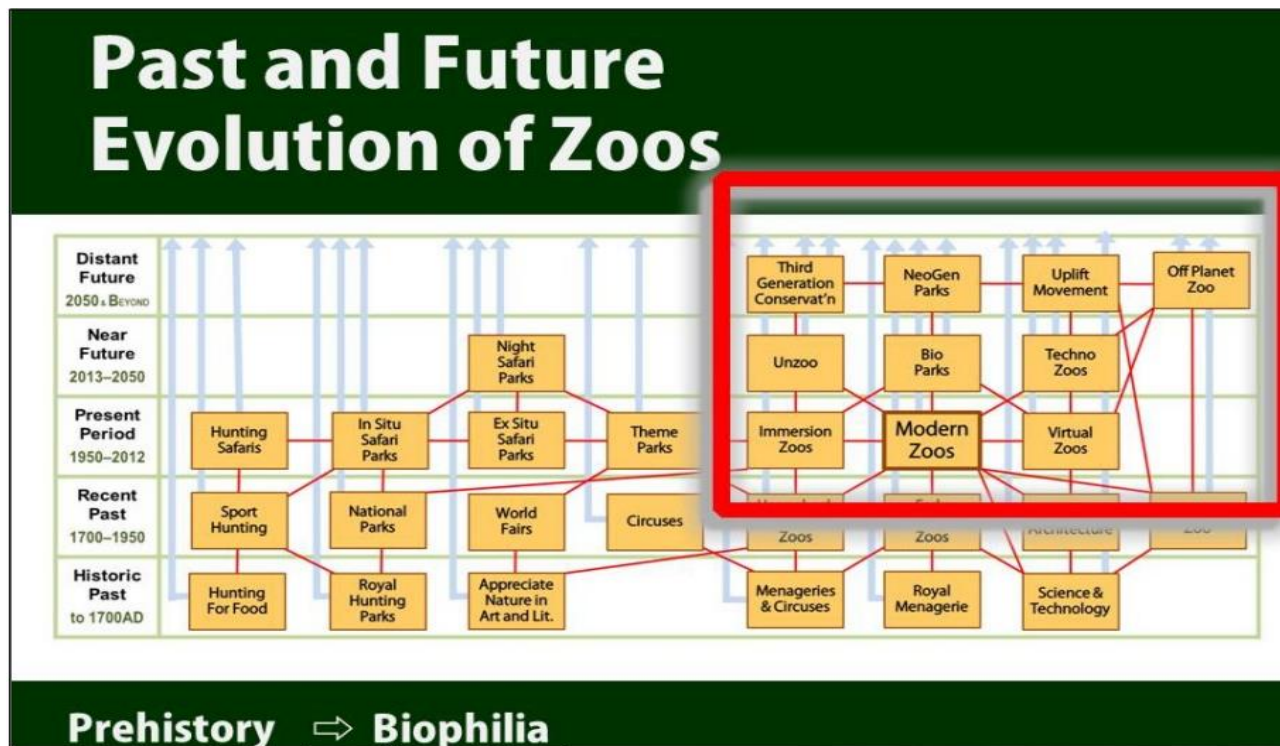
Zoo secara dasarnya ditubuhkan bagi tujuan pameran dan pemuliharaan pelbagai spesies haiwan samada hidupan liar, haiwan ternakan, burung dan akuarium. Namun, seiring dengan peredaran masa, zoo perlu berevolusi ke arah yang lebih dinamik, berdaya saing dan bertaraf dunia agar peranannya lebih signifikan terhadap ekonomi, pendidikan dan kelestarian biodiversiti. Pengurusan sesebuah zoo perlu menggunakan pendekatan strategik yang mampu menjadikan mereka sebuah institusi yang cemerlang dan bertaraf dunia. Artikel ini bertujuan mengenal pasti bidang tumpuan utama dalam membangunkan strategi yang terbaik untuk zoo di Malaysia dalam usaha mencapai tahap zoo bertaraf dunia. Satu kajian kes telah dilakukan ke atas sebuah zoo di Malaysia dengan menggunakan pendekatan penandaarasan amalan terbaik. Kajian penandaarasan ini dijalankan dengan mengenalpasti bidang tumpuan utama dan amalan-amalan yang diguna pakai oleh zoo-zoo terkemuka di Amerika dan Australia. Kajian lapangan turut dijalankan ke atas tiga buah zoo di Thailand. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat beberapa bidang tumpuan utama yang perlu diberi penekanan seiring dengan hasrat mencapai prestasi tersebut, seterusnya memberi implikasi praktikal kepada pihak pengurusan zoo untuk membangunkan strategi yang bersesuaian.

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

PENGENALAN

Zoo memainkan peranan penting dalam meningkatkan pemahaman awam tentang hidupan liar dan pemuliharaan habitat hidupan ini. 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 dan melihat diri mereka sebagai sebahagian daripada penyelesaian dalam mengekalkan kesejahteraan fizikal dan psikologi haiwan liar.

EVOLUSI ZOO



Rajah 1: Evolusi Zoo Dahulu dan Masa Akan Datang

Menurut Jon Coe (2012), evolusi zoo berlaku dengan perubahan zoo secara beransur-ansur ke arah berkonsepkan semulajadi di mana manusia dapat mengenali hidupan liar dengan lebih dekat dan 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 yang menggunakan pelbagai teknologi terkini serta amalan terbaik ke arah kelestarian alam semulajadi dan biodiversiti hutan.



Rajah 2: Evolusi Zoo

KONSEP SEBUAH ZOO BERTARAF DUNIA

Menurut Hutchins dan Smith (2003) 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. Mereka turut menekankan kepentingan mengadakan kerjasama antara institusi,

keupayaan teknologi, hal ehwal kerajaan, pemasaran dan pembangunan, serta perhubungan awam. 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 Misi 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
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 tempatan rendah dan menengah sekolah, 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 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

7.	Hal ehwal kerajaan	<ul style="list-style-type: none">• Menerima aduan dan menyelesaikan isu dengan berkesan seperti mengadakan dialog tentang isu yang timbul.• Menggunakan kuasa politik kolektif untuk mempengaruhi undang-undang menangani inisiatif pemuliharaan dan isu-isu lain yang penting kepada profesion zoologi• 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.
8.	Kerjasama antara institusi	<ul style="list-style-type: none">• 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
9.	Pemasaran dan pembangunan	<ul style="list-style-type: none">• Menerima pengiktirafan/anugerah daripada badan-badan yang berkaitan• 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

PENGURUSAN STRATEGIK ZOO BERTARAF DUNIA

Pengurusan Strategik membentuk garis panduan jangka panjang yang penting di 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). Bagi memastikan perjalanan menuju masa depan yang sukar untuk ditentukan keseimbangannya berjalan dengan baik, satu perancangan yang sistematik dan teliti yang selari dengan misi dan visi organisasi perlu dibangunkan bagi membentuk strategi untuk menang dan menguruskan perlaksanaannya dengan baik. Dalam masa yang sama, 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.

Sebagaimana organisasi lain, zoo juga perlu melaksanakan pengurusan strategik agar ia menjadi sebuah intitusi yang cemerlang, efisien dan berdaya saing. Tambahan pula, kewujudan pelbagai bentuk hiburan dan perkembangan teknologi yang pesat memberi kesan signifikan kepada zoo agar berdaya saing bagi menjamin zoo kekal relevan mengikut arus perubahan semasa. Dalam konteks zoo bertaraf dunia, bidang tumpuan yang merangkumi ciri-ciri zoo bertaraf dunia berpandukan Hutchins dan Smith (2003) perlu dijadikan panduan dalam merangka strategi yang berkaitan.

Zoo NM

Zoo NM 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 NM 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 NM perlu menjadi lebih kreatif dan berinovasi dalam menyediakan tawaran dan perkhidmatan yang moden dan bertaraf dunia. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti bidang tumpuan sesebuah zoo, dan strategi yang dilakukan bagi menjadikannya sebuah zoo bertaraf dunia. 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.

METODOLOGI

Kajian penandaarasan adalah perlu bagi menyeimbangkan di antara keberkesanan strategi dan kecekapan operasi. 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.

Maklumat dan data untuk kajian ini diperoleh melalui kaedah kualitatif dan pengumpulan data sekunder. 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. Pengetahuan ini kemudiannya digunapakai bagi membentuk instrumen bagi mendapatkan maklumat penting melalui kajian lapangan di tiga buah zoo di negara jiran iaitu Thailand. Aktiviti Penandaarasan untuk kajian ini menggunakan tiga (3) pendekatan iaitu ulasan pakar dan temubual untuk menggarap perspektif berkaitan dengan pembangunan, perkembangan dan halatuju zoo dan zoologi. Manakala, pemerhatian pula digunapakai bagi membuat perbandingan di antara zoo-zoo di Thailand iaitu Safari World , Zoo Dusit dan Zoo Khao Kheow.

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. 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 zoo-zoo berikut:

i. Zoo Rosamond Gifford

vi. Zoo Toronto

- | | |
|------------------------|------------------------|
| ii. Zoo Minnesota | vii. Zoo Oregon |
| iii. Zoo Woodland Park | viii. Zoo Philadelphia |
| iv. Zoo Atlanta | ix. Zoo Toronga |
| v. Zoo Perth | x. Zoos Victoria |

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.

DAPATAN 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. Jadual 2 menunjukkan bilangan bidang tumpuan yang diberi keutamaan oleh zoo-zoo yang dikaji berada di antara 5 hingga 9 bidang.

Jadual 2: Bilangan Bidang Tumpuan Utama (BTU) 10 Zoo Mengikut Negara

Bilangan BTU	Nama Zoo	Negara
5	Oregon Zoo	Amerika
	Philadelphia Zoo	Amerika
	Zoo Atlanta	Amerika
6-7	Rosamond Gifford Zoo	Amerika
	Minnesota Zoo	Amerika
	Woodland Park Zoo	Amerika
	Toronto Zoo	Kanada
8-9	Tarongga Zoo	Australia
	Zoos Victoria	Australia
	Perth Zoo	Australia

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 hanya memberi tumpuan kepada lima (5) bidang keberhasilan 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.

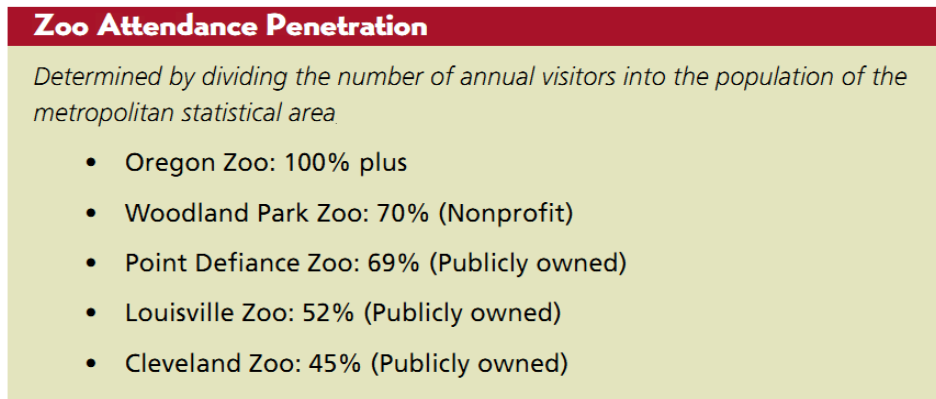
Jadual 3 menunjukkan perbandingan bidang tumpuan 10 buah zoo di dunia yang ditemui dalam pelan strategik masing-masing. Hasil penelitian menunjukkan setiap zoo mempunyai pilihan bidang tumpuan utama yang tersendiri. Berdasarkan Jadual 3, didapati hampir kesemua zoo memberi tumpuan kepada Penjagaan Haiwan dan Kepuasan Pelanggan dengan peratusan sebanyak 90 peratus.

Jadual 3: Perbandingan Bidang Keberhasilan 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/ <i>Exceeding Standard</i>	4		6		6		4	4	7	8	70
8	Pembelajaran Bersepadu		4	5		8	7			5	4	60
5	Kelestarian kewangan		7					5	5	3	7	50
6	Modal insan Mahir dan Bersedia	5				5	6			6	6	50
7	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		

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. Rajah 3 menunjukkan zoo ini 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.



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

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 (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.

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.

Jadual 4 menunjukkan 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. Sebagai contoh Zoo Oregon dan Zoo Minnesota yang terletak di kawasan bandar. Oleh kerana keadaan kawasan yang terhad, Persekitaran Fizikal sangat perlu diberi perhatian untuk memastikan keselamatan dan keselesaan hidupan liar di samping menambahbaik kemudahan sedia untuk memenuhi keperluan dan pengunjung yang kian bertambah. Zoo-zoo ini perlu menjadi lebih inovatif dan kreatif dalam merekabentuk kandang dan landskap zoo agar dapat mengoptimumkan penggunaan kawasan disamping meningkatkan daya tarikan zoo.

Jadual 4: Kriteria Yang Kurang Menjadi Pilihan (<50 peratus)

Zoo	Persekitaran Fizikal	Pendidikan & Penyelidikan	Kolaborasi	Kelestarian	Diversiti				
Rosamond Gifford				3	6				
Minnesota	1			5					
Woodland Park		4							
Atlanta		2			4				
Perth	4	9	3	7					
Toronto	4		5						
Oregon	3	2							
Philadelphia									
Toronga									
Victoria			5						
Peratus	40	40	30	30	20				
Kedudukan dalam senarai pelan strategi zoo berkenaan	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Bidang tumpuan utama lain seperti Kolaborasi menjadi pilihan bagi zoo-zoo yang ingin meluaskan perkongsian sumber seperti kepakaran, teknologi, maklumat dan hidupan liar. Manakala bidang Pendidikan dan Penyelidikan, Kelestarian dan Diversiti menjadi pilihan zoo yang berkemampuan dari segi kepakaran tenaga kerja, kewangan yang stabil, rekabentuk dan keluasan zoo yang menyokong pembangunan dan pertumbuhan bidang-bidang tumpuan utama ini.

KRITERIA YANG DIGUNA PAKAI DI ZOO NM

Kajian dijalankan ke atas Zoo NM mendapati zoo ini mempunyai kebanyakan kriteria sebuah zoo bertaraf dunia yang digariskan oleh Hutchins dan Smith (2003) namun pada tahap-tahap yang tertentu yang masih memerlukan penambahbaikan. Didapati Zoo NM mempunyai struktur organisasi dan falsafah penubuhan yang jelas. Misi dan Visi Zoo NM 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 NM 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 NM 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 daripada bengkel menggunakan mendapati Kumpulan Fokus yang telah dilaksanakan telah mengetengahkan enam (6) perspektif berikut sebagai landasan ke arah menjadikan Zoo NM sebagai sebuah zoo bertaraf dunia (Jadual 5):

Jadual 5: Strategi bagi Zoo NM

Bil	Bidang Keberhasilan Utama (KRA)	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

DAPATAN KAJIAN LAPANGAN PENANDAARASAN

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 menumbang 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 NM 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 NM, 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 terkemuka 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 NM 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 teksi untuk memudahkan urusan pengunjung luar melawat ke sana. Hal ini wajar dicontohi oleh Zoo NM 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 NM 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 NM perlu melihat kepada pengambilan kakitangan yang berkeelayakan 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, kompeten dan berkeelayakan.

KESIMPULAN

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 perubahan zoo secara beransur-ansur ke arah berkonsepkan semulajadi 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 bidang tumpuan utama 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. Jesteru, untuk menjadi sebuah zoo bertaraf dunia Zoo NM perlu bergerak seiring dengan perkembangan ini.

PENGHARGAAN

Penghargaan ditujukan kepada Bahagian Pengurusan Biodiversiti dan Perhutanan, Kementerian Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar (NRE) di atas pembiayaan untuk kajian ini. Penghargaan juga buat semua pegawai-pegawai zoo 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%20to%20Accreditation.pdf>
- Bahagian Pengurusan Biodiversiti dan Perhutanan. (2014). Laporan Lab Minitransformasi 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 YearBook*, 38(1), 130-141.
- 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
- 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.

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.

Parasuraman. A., Leonard L. Berry, and Valarie A. Zeithaml (1988), "Retmemetit and Reassessment of the SERVQUAL Scale." *Journal of Retailing*, 67 (4), 420-50,

Jon Coe (2012). *Design and Architecture: Third Generation Conservation, Post Immersion and Beyond of Electronic Commerce*, 6(2), 9 - 33.