

Kesan Orientasi Pengurusan Strategik Terhadap Kecekapan Firma Pembuatan Halal

(The Effect of Strategic Management Orientation on the Performance of Halal Businesses)

Siti Aishah Hadawiah Ahmad^a, Ariff Azly Muhamed^{b*}, Mohd Nizam Ab Rahman^a & Habel Zakariah^b

^aFaculty of Engineering & Built Environment, Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia

^bFaculty of Business and Management, Universiti Teknologi MARA Puncak Alam, Malaysia

*Corresponding author: ariff@uitm.edu.my

Received 25 January 2022, Received in revised form 24 June 2022

Accepted 29 July 2022, Available online 30 January 2023

ABSTRAK

Peningkatan permintaan produk halal di peringkat global mendorong perkembangan pesat Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) halal. PKS halal mengadaptasi konsep pengurusan rantaian bekalan pembuatan halal (HSCM) sebagai satu langkah proaktif di dalam usaha meningkatkan kecekapan firma (FP). Walaubagaimanapun, manfaat HSCM tidak dapat dicapai sepenuhnya tanpa pengurusan pembuatan strategik (PBS) yang berkesan. Berdasarkan konsep ini, hubungkait antara PBS, HSCM, dan FP masih menjadi perdebatan. Justeru, satu kajian menyeluruh wajar dijalankan bagi mengenalpasti faktor dan implikasi PBS terhadap HSCM dan juga FP. Objektif utama kajian ini adalah untuk mengenalpasti amalan PBS dan HSCM di dalam sektor PKS halal serta impak PBS terhadap FP. Kajian ini menggunakan metodologi kaji selidik kuantitatif, dan soalselidik telah diperincikan berdasarkan konsep teoretikal yang telah disahkan. Sebanyak 211 salinan borang soal selidik telah diedarkan kepada eksekutif dan pengurus firma PKS halal. Kajian ini menggunakan kaedah pensampelan bertujuan. Permodelan Persamaan Struktur (SEM) berasaskan Kuasa Dua Separa (PLS) digunakan bagi menganalisis data kajian yang diperolehi. Orientasi pasaran (MO) dikenalpasti mempunyai kesan yang signifikan terhadap kecekapan firma (FP) di dalam konteks industri halal. Disamping itu, orientasi rantaian bekalan (SCO) dilihat mempunyai impak yang minima terhadap FP walau analisis statistik menunjukkan perhubungan yang signifikan. Kajian ini berjaya membangunkan sebuah model untuk dijadikan kepada pengamal industri halal di dalam meningkatkan kecekapan operasi perniagaan melalui pendekatan prinsip orientasi strategik.

Kata kunci: Orientasi rantaian bekalan; orientasi pasaran; industri halal; kecekapan firma

ABSTRACT

High demand for halal products globally has contributed the rapid development of halal small and medium enterprises (SMEs). Halal Manufacturing Supply Chain Management (HSCM) has been adopted by SME as a dynamic action in improving firm performance (FP). However, the benefit of HSCM can not be fully achieved without effective strategic manufacturing management (SMM). Based on this concept, the relationships between SMM, HSCM, and FP have been debated. Hence, rigorous research is necessary to identify the factors and the implications of SMM towards HSCM and also FP as a whole. The primary objective of this research is to recognize the SMM practises applied in the halal manufacturing SME sectors. This research uses purposive sampling. A Structural Equation Modeling (SEM) by Partial Least Square (PLS) technique has been employed in analysing the collected data. Market orientations were found to have a significant impact on business performance when applied to halal-certified SMEs. On the other hand, despite having statistically significant effects on business performance, supply chain orientation exerted a reduced influence. This study establishes a framework for halal practitioners to improve their business operations through the application of strategic orientation principles.

Keywords: Supply chain orientation; market orientation; halal industry, firm performance

Industri pembuatan halal adalah sangat kritikal dan diperlukan oleh umat islam di seluruh dunia. Hal ini adalah kerana setiap muslim adalah wajib untuk menggunakan produk yang telah disahkan halal (Alam & Sayuti 2011; Muhamed, Ab Rahman & Mohd Hamzah et al. 2019). Produk-produk halal adalah merangkumi makanan, kosmetik, ubat-ubatan, dan juga bahan mentah. Oleh yang demikian, majoriti negara-negara muslim dan bukan muslim mula menceburi industri pembuatan produk halal dan secara tidak langsung menyebabkan persaingan yang sengit di antara firma untuk menembusi pasaran tempatan dan juga global. Selain itu juga, industri halal semakin dikenali sebagai pasaran yang berkembang pesat dan juga merupakan salah satu pengurusan rantaian bekalan yang terpenting di peringkat global (Ali et al. 2017; Tieman 2013).

Peningkatan permintaan terhadap produk halal adalah dipacu oleh peningkatan dan taburan populasi muslim di serata dunia di mana populasi muslim global dijangkakan mencecah seramai 2.2 billion pada tahun 2030 daripada 1.7 billion pada tahun 2017 (Bashir et al. 2019; Muhamed et al. 2020), menunjukkan peningkatan sebanyak 0.5 billion dalam masa tiga belas tahun. Peningkatan populasi muslim ini mendorong pasaran halal di peringkat global untuk terus berkembang. Pihak pemain industri pembuatan yang melibatkan pelbagai entiti perniagaan seperti pihak pembekal bahan mentah, pengilang, logistik, dan peruncit melihat peningkatan terhadap produk halal adalah sebagai satu peluang pasaran yang bernilai tinggi. Walau bagaimanapun, hal ini telah mendorong rantaian bekalan halal menjadi lebih kompleks dan rumit.

Kompleksiti rantaian bekalan halal ini terjadi disebabkan peningkatan bilangan produk halal, pihak pembekal bahan mentah dan tempoh pendahuluan pengedaran, disamping kriteria persijilan halal yang harus dipatuhi oleh semua pihak yang terlibat di dalam rantaian bekalan halal. Disamping itu, permasalahan yang timbul di dalam rantaian bekalan halal adalah disebabkan oleh, 1) majoriti firma pembuatan halal adalah terdiri daripada firma yang dimiliki oleh pemilik bukan muslim (Zailani et al. 2019); dan 2) firma pembuatan produk halal adalah berstatus PKS (Muhamed, Ab Rahman & Che Mohd Zain 2019).

Ketersediaan produk halal di pasaran adalah penting. Walau bagaimanapun, salah satu cabaran utama yang dihadapi oleh firma PKS pembuatan halal adalah memiliki sumber yang terhad dari segi kewangan, kepakaran, dan juga fasiliti di dalam memastikan serta menjamin status halal produk disamping meningkatkan kecekapan firma (FP) (Muhamed et al. 2020; Zailani et al. 2019). Penglibatan pelbagai pihak di dalam rantaian bekalan halal menyebabkan kos pengeluaran produk halal adalah tinggi, dan sekaligus memberi kesan kepada FP. Oleh yang demikian, permasalahan ini mendesak firma PKS pembuatan halal untuk mencari langkah yang strategik dengan menggunakan sumber-sumber yang dimiliki untuk meningkatkan FP.

Oleh yang demikian, sebuah model pengurusan rantaian bekalan halal strategik adalah penting sebagai panduan kepada firma PKS pembuatan halal untuk memahami dan implementasi rantaian bekalan halal di dalam menjamin kredibiliti halal sesuatu produk disamping meningkatkan FP dengan menggunakan sumber-sumber strategik firma.

KAJIAN KEPUSTAKAAN

Kajian ini menggunakan dua teori yang utama iaitu teori Pandangan Berasaskan Sumber (RBV) (Barney 1991) dan juga Teori Pemilihan Strategik (SCT) (Child 1972). RBV adalah teori yang telah diterima pakai secara meluas di dalam literatur SCM (Newbert 2007). Berdasarkan literatur, terdapat beberapa perspektif dan definisi RBV di dalam menjelaskan fungsi sumber strategik firma dan perhubungan terhadap kecekapan firma: di mana RBV menjelaskan bahawa mengenal pasti dan pemilikan sumber strategik dalaman mempunyai kesan yang signifikan di dalam mencipta dan mengekalkan kelebihan persaingan dan meningkatkan kecekapan firma (Barney 1991; Bulent Menguc & Ozanne 2005).

Walaupun bagaimanapun, berdasarkan perspektif awal RBV, takrifan terhadap sumber strategik sesebuah firma adalah bersifat subjektif dan kabur (Newbert 2008). Oleh yang demikian, Rothaermel (2013) menjelaskan bahawa sesuatu sumber yang dimiliki oleh firma adalah strategik jika ianya mempunyai empat ciri nilai iaitu bernilai (*valuable*), unik (*rare*), tersendiri (*inimitable*), dan tersusun (*organized*) mampu memacu firma di dalam meningkatkan kecekapan firma.

Sumber yang bernilai adalah merujuk kepada kemampuan sesuatu sumber strategik yang dimiliki firma itu mampu menjana peluang dan mengurangkan risiko, manakala sumber unik pula adalah merujuk kepada sumber yang dimiliki khusus oleh firma tersebut dan ianya adalah berbentuk eksklusif bagi sesebuah firma. Di samping itu, sesuatu sumber strategik itu juga harus bersifat tersendiri, di mana sumber tersebut tidak boleh ditiru dan diperolehi oleh pesaing-pesaing di pasaran, disamping faktor yang kritikal adalah tersusun, dimana firma mampu merancang dan menggunakan semua sumber strategik yang dimiliki untuk mencapai objektif utama syarikat iaitu meningkatkan kecekapan firma secara menyeluruh (Huang et al. 2016; Jugdev & Mathur 2012; Kumar et al. 2011).

Disamping itu, SCT pula menjelaskan kepentingan fungsi perspektif, tafsiran, dan budi bicara pihak pengurusan adalah memainkan peranan penting di dalam proses membuat keputusan strategik berdasarkan persekitaran seperti keadaan pasaran, kewangan, dan budaya kerja firma. SCT juga membantu pihak pengurusan firma di dalam mengambil langkah pro-aktif terhadap isu berkepentingan yang mampu memberi kesan kepada firma (Child 1997). Teori SCT mengambil kira perspektif pilihan strategik pengurus apabila firma menghadapi cabaran luaran.

Secara spesifiknya, sesebuah pengurusan firma mempunyai kebebasan di dalam membuat keputusan strategik semasa merancang dan implimentasi strategi firma untuk meningkatkan FP apabila menghadapi sesuatu cabaran. Hal ini adalah selari dengan Kirchoff et al. (2016) yang menegaskan bahawa firma yang mengadaptasi konsep SCM adalah cenderung untuk mengguna pakai kelebihan atau sumber yang dimiliki oleh firma seperti perkongsian maklumat pasaran, kemahiran, dan tenaga kerja mahir untuk mencapai objektif bersama iaitu meningkatkan FP.

Firma pembuatan berterusan membangun, melestari, dan berubah berdasarkan tafsiran pihak pengurusan terhadap situasi semasa. Berdasarkan tafsiran literatur, SCT dapat dijelaskan sebagai fungsi dan pengaruh kedua-dua faktor iaitu persekitaran dan struktur di dalam proses membuat keputusan serta tindakan pihak pengurusan. Pengurus firma dilihat seseorang yang menjalankan fungsi yang proaktif di dalam membuat dasar dan hala tuju syarikat, dimana pilihan keputusan yang dilakukan adalah bersifat autonomus, dan daya semangat di dalam membentuk gerak kerja firma sebagai respon terhadap persekitaran.

Respon proaktif oleh pihak pengurusan firma memberi impak positif terhadap komitmen di dalam SCM, dan perbezaan perspektif pengurusan terhadap cabaran seperti keadaan pasaran, ekonomi, regulasi, dan operasi menyebabkan tindakan yang berbeza oleh pihak pengurusan. Fokus utama SCT adalah menterjemah pandangan atau persepektif pengurusan kepada komitmen yang strategik di dalam menghadapi tekanan pemegang taruh. (Ali et al. 2018; Aloulou 2019; Deutscher et al. 2016). Kesimpulannya, tindak balas proaktif firma terhadap isu pengurusan strategik seperti SCM dan halal membuka satu peluang baru kepada firma di dalam memenuhi permintaan pasaran yang besar, dan sekali gus memberi impak yang positif terhadap FP.

Kajian ini memfokuskan dua orientasi PBS yang utama di dalam industri halal iaitu orientasi rantaian bekalan (*Supply Chain Orientation* (SCO)) (Acar et al. 2017; Davis-Sramek et al. 2019; Hult et al. 2008; Schulze-Ehlers et al. 2014), dan orientasi pasaran (*Market Orientation* (MO)) (Hernandez & Miranda 2011; Jaworski & Kohli 1996; Masa'deh et al. 2018).

ORIENTASI RANTAIAN BEKALAN

Kejayaan sesebuah firma di dalam menguruskan rantaian bekalan adalah bergantung kepada falsafah yang menunjukkan komitmen firma di dalam pengurusan dimensi rantaian bekalan yang kompleks di antara firma (Esper et al. 2010). SCO adalah merujuk kepada satu falsafah strategik SCM yang membolehkan integrasi dan koordinasi strategi dan proses taktikal di kalangan firma yang terlibat di dalam rantaian bekalan (Leuveano et al. 2019; Mentzer et al. 2001; Min & Mentzer 2004) Manakala Muhamed et al. (2020) merujuk SCO adalah pengiktirafan oleh sesebuah firma terhadap sistemik, implikasi strategik berkaitan aktiviti dan proses yang terlibat di dalam rantaian bekalan.

SCO adalah dilihat sebagai sumber strategik firma yang memfokuskan terhadap kepentingan untuk melihat rantaian bekalan sebagai sistem terintegrasi yang memenuhi keperluan pelanggan dan juga firma yang terlibat (Hult et al. 2008; Ketchen & Hult 2007). Memenuhi keperluan pelanggan adalah penting kepada firma kerana SCO boleh dilihat dari budaya kerja firma, dan sukar untuk ditiru serta difahami (Mello & Stank 2005) di mana selari dengan konsep teoretikal RBV.

Analisis terhadap literatur menunjukkan beberapa kajian telah membuktikan bahawa wujudnya perhubungan yang signifikan di antara SCO dan FP (Acar et al. 2017; Hult et al. 2008; Muhamed et al. 2020). Manakala Min & Mentzer (2004) pula menegaskan bahawa SCO merupakan prekursor kepada pengurusan strategik seperti SCM yang berpotensi di dalam meningkatkan kecekapan firma. Secara spesifiknya, sebagai contoh, Acar et al. (2017) di dalam kajian yang melibatkan 200 responden yang terdiri daripada PKS pelbagai industri telah membuktikan wujudnya kesan yang positif dan signifikan diantara SCO dan juga FP.

Walaupun kajian-kajian lampau memfokuskan impak SCO kepada satu elemen kecekapan yang terhad, tetapi ianya memberi gambaran awal kepada kajian lanjutan bahawa wujudnya perhubungan di antara SCO dan FP. Oleh yang demikian, hipotesis berikut adalah diusulkan:

H₁: Orientasi rantaian bekalan mempunyai kesan yang positif terhadap FP

ORIENTASI PASARAN

Orientasi pasaran (MO) diiktiraf sebagai konsep asas di dalam pengurusan dan strategi pasaran. Objektif utama MO adalah memfokuskan terhadap mencipta nilai tambah kepada pengguna di samping meningkatkan keuntungan firma (Fakhreddin et al. 2020; Kohli & Jaworski 1990; Slater & Narver 2000). Terdapat pelbagai takrifan terhadap MO berdasarkan perspektif kajian yang dijalankan.

Sebagai contoh, Kohli & Jaworski (1990) mentakrifkan MO sebagai satu gugusan implementasi aktiviti pemasaran yang meluas merangkumi keseluruhan jabatan di dalam firma yang bertujuan untuk memberi satu nilai tambah yang diperlukan pelanggan (Crick et al. 2021; Kolbe et al. 2021). Manakala, Slater & Narver (2000) dan Choi (2014) mengintegrasikan peranan firma pesaing dengan mendefinisikan MO sebagai strategi pemasaran strategik sesebuah firma untuk bertindakbalas terhadap pesaing di pasaran di dalam memenuhi permintaan pelanggan dan pasaran.

Perhubungan diantara MO dan FP telah dibuktikan melalui pelbagai pendekatan metodologi, konteks, dan dimensi pengukuran. Sebagai contoh kajian awal oleh Jaworski & Kohli (1993) telah membuktikan wujudnya kesan yang signifikan diantara MO dan FP di dalam kajian yang melibatkan sebanyak 230 firma pembuatan di Amerika

Syarikat. Di samping itu juga, kajian terkini oleh Masa'deh et al. (2018) yang melibatkan sebanyak 357 responden di 14 firma pembuatan farmaseutikal juga membuktikan bahawa perhubungan di antara kecepan kewangan firma dan MO adalah signifikan.

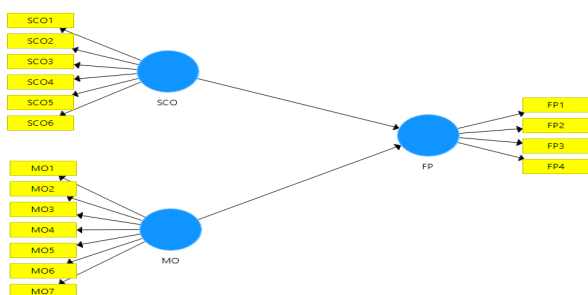
Manakala analisis berulang oleh (Kumar et al. 2011) terhadap sembilan tahun julat data (1997-2005) terhadap 261 firma yang sama mendapati wujudnya kesan yang signifikan di antara MO dan FP di dalam jangka masa panjang dan pendek. Berdasarkan analisis dan perbincangan literatur, hipotesis berikut adalah dibangunkan.

H₂: Orientasi pasaran mempunyai kesan yang positif dan signifikan terhadap FP

Berdasarkan perbincangan literatur teliti yang telah dilakukan. Satu model teoretikal seperti yang ditunjukkan pada Rajah 1 yang menunjukkan perhubungan hipotesis yang telah diusulkan di antara dimensi dan konstruk iaitu SCO, MO, dan FP.

METODOLOGI

Satu borang kaji selidik telah dibangunkan untuk mengenal pasti impak SCO dan MO terhadap FP di dalam konteks firma PKS halal di Malaysia. Soalan kaji selidik yang diguna pakai di dalam kajian ini adalah diadaptasi daripada kajian lalu yang mengkaji paradigma PBS (MO, dan SCO) dan FP, seterusnya disesuaikan dengan kontek industri halal. Jadual 1 menunjukkan soalan yang merangkumi PBS dan FP. Kumpulan fokus bagi kaji selidik ini adalah pihak pengurusan dan eksekutif industri halal di Malaysia. Hal ini selari dengan Kothari (2004) yang menegaskan pemilihan kumpulan fokus atau responden yang terlibat di dalam kajian adalah faktor kritikal dalam menentukan hasil dapatan kajian. Selain daripada itu, pemilihan pihak pengurusan dan eksekutif firma halal dilihat sebagai responden yang sesuai di dalam menerangkan sesuatu fenomena semasa sesebuah firma (Kirchoff et al. 2016; Stank et al. 2005; Theodosiou et al. 2012; Zailani et al. 2015).



RAJAH 1. Model Teoretikal

Selain itu, susun atur soalan kaji selidik dititik berat dalam pembangunan soalan kaji selidik, hal ini kerana membantu responden dalam menjawab soalan secara mudah

dan jelas. Secara spesifiknya, soalan kaji selidik terdiri daripada empat seksyen utama; seksyen pertama adalah berkenaan dengan biografi responden dan firma; seksyen kedua adalah berkenaan SCO; seksyen ketiga adalah berkaitan MO; dan seksyen keempat adalah berkenaan FP.

5-mata skala Likert dipilih untuk diguna pakai di dalam kajian ini yang mengukur persetujuan responden di dalam pelaksanaan pengurusan strategik firma (1=Sangat tidak setuju, 2= Tidak setuju, 3= Neutral, 4= Setuju, 5= Sangat setuju) (Min & Mentzer 2004; Schulze-Ehlers et al. 2014; Tutar et al. 2015; Wei et al. 2014). 5-mata skala Likert juga diguna pakai bagi mengukur pembolehubah FP (1= sangat merosot, 2=merosot, 3=tiada perubahan, 4=meningkat, 5=sangat meningkat) (Kirchoff et al. 2016; Tajvidi & Karami 2017).

Kajian ini menggunakan teknik persampelan tidak keberangkalian dengan persampelan bertujuan. Pendekatan ini juga dilihat selari dengan Neuman (2013) yang menegaskan bahawa persampelan secara bertujuan dilihat mewakili keseluruhan populasi dan mampu menjelaskan perhubungan antara sampel dan populasi

Kajian ini mensasarkan industri pembuatan halal PKS yang diwakili oleh kumpulan pengurusan, di mana laporan menganggarkan sebanyak 692 industri pembuatan halal PKS di Selangor, Kuala Lumpur dan Negeri Sembilan (HDC 2015; Muhamed et al. 2020). penentuan saiz sampel minimum perlu diperhalusi oleh penulis melalui persamaan terbitan Krejcie & Morgan (1970) Formula (1). Dimana η_0 adalah saiz sampel; $p*q$ adalah sisihan perkadaran hipotesis; dan ralat margin.

$$\eta_0 = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

$$\eta_0 = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} \quad (1)$$

$$= 384$$

Berdasarkan Formula (1), saiz sampel minimum yang diperlukan adalah 384. Manakala Kline (2016) menegaskan saiz sampel minimum bagi analisis model persamaan struktur (SEM) adalah 200. Seperti yang dibincangkan di atas, saiz populasi disasarkan adalah 692, manakala kadar respon minimum yang diperlukan adalah 208 ($0.3*692=208$), hal ini adalah melepasi syarat bagi analisis SEM.

Responden yang terlibat diminta untuk menjawab 19 ujian substansif yang berkaitan dengan model teoretikal dan hipotesis kajian. Responden juga diminta untuk menjawab enam soalan demografik Daripada 250 soalan kaji selidik ujian rintis yang telah diedarkan, sebanyak 212 soalan kaji selidik telah dijawab di dalam tempoh masa yang diberikan (84.8 peratus kadar respon). 84.8% kadar respon di dalam kajian adalah dikira sebagai mencukupi. Hasil perincian data demografik seperti yang dilampirkan pada Jadual 1.

JADUAL 1 Data demografik responden

Perkara	Peratusan	
Jantina	Lelaki	46.7
	Wanita	53.3
Umur	Bawah 30	42.5
	31 hingga 40	31.3
	41 hingga 50	18.6
	51 dan ke atas	7.6
Pendidikan	Sijil Pelajaran Malaysia	11.5
	Diploma	28.6
	Sarjana Muda	48.7
	Sarjana	10.4
	Doktor Falsafah	7.8
Jawatan	Eksekutif	73.5
	Pengurus	21.8
	Pengurusan Tertinggi	4.7
Sektor Industri	Makanan dan Minuman	73.4
	Kosmetik	12.8
	Farmaseutikal	6.3
	Lain-lain	7.5

Ekoran daripada saiz sampel yang kecil, SEM dengan pendekatan kuasa dua separa (PLS) adalah dianggap sebagai satu kaedah analisis yang sesuai di dalam pengujian hipotesis kajian (Hair et al. 2018; Lowry & Gaskin 2014). Analisis SEM digunapakai untuk mengkaji perhubungan kausal di antara pembolehubah yang digunapakai di dalam kajian (Mittal & Sangwan 2014; Salim et al. 2020), manakala PLS adalah berfungsi untuk menganggarkan perhubungan kausal yang berhubung dengan sesuatu konstruk. Di dalam kajian ini, perisian SmartPLS 3.0 digunakan untuk menganalisis data kajian yang diperoleh..

KEPUTUSAN

Data tinjauan yang lengkap telah dimasukkan ke dalam perisian statistik iaitu *Statistic Package for Social Science* (SPSS) untuk dianalisa. Analisis Nilai Hilang (*Missing Value Analysis* (MVA)) telah dilakukan terhadap setiap responden dan pembolehubah. Hasil MVA menunjukkan kosong peratus. Hasil analisis ini menunjukkan kesemua responden yang terlibat telah menjawab keseluruhan soalan kaji selidik.

Seterusnya, ujian Kaiser-Meyer Olin (KMO) dan ujian Kesferaan Bartlett dilakukan untuk menentukan saiz persampelan adalah mencukupi. Hasil analisis ujian KMO dan Kesferaan Bartlett adalah seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 2.

JADUAL 2. Ujian Statistik KMO dan Ujian Kesferaan Bartlett

Ujian Kecukupan Sampel Kaiser Meyer Olkin (KMO)	0.864
Ujian Kesferaan Bartlett	Approx. Chi-Square (χ^2)
	df
	Sig.
	955.2
	120
	.000

Analisis kecukupan sampel KMO bagi pembolehubah SCO adalah bererti pada $p < 0.001$ dengan nilai 0.864, menandakan bahawa data sampel adalah mencukupi untuk faktor analisis (Field 2009; Pallant 2007). Manakala, ujian kesferaan Bartlett adalah beerti pada $p < 0.001$ dengan anggaran nilai χ^2 adalah 955.2, sekaligus menunjukkan bahawa pekali adalah berbeza dari kosong.

Analisis faktor dilakukan untuk menguji kesahan diskriminan setiap item yang digunakan di dalam kajian ini. Hasil daripada analisis faktor, dua item (SCO4 dan MO5) perlu disingkirkan ekoran mempunyai pemberat faktor yang rendah (< 0.6) (Brown 2015; Hair et al. 2014; Zailani et al. 2018).

Selanjutnya, kesahan konvergen terhadap item dilakukan dengan mengira nilai varian purata (AVE) dan juga nilai keboleharapan komposit (CR) (Garver & Mentzer 1999; Large & Thomsen 2011). Khan & Mohsin (2017) menjelaskan bahawa kesahan konvergen adalah penting di dalam SEM. Hal ini adalah kerana, kesahan konvergen mampu untuk memastikan bahawa setiap item yang digunapakai di dalam kajian adalah mampu untuk mengukur pembolehubah yang diwakili., di mana nilai ambang bagi AVE dan CR adalah 0.5 (Fornell & Larcker 1981; Henseler et al. 2014) dan 0.7 masing-masing (Nunnally & Bernstein 1994). Manakala, keboleharapan item adalah dinilai berdasarkan nilai pekali Cronbach alfa (α) (Christmann & Van Aelst 2006; Nunnally & Bernstein 1994), dimana nilai ambang adalah pada 0.5 (Ağan et al. 2016).

Nilai AVE, CR, dan Cronbach- α di dalam kajian ini adalah melebihi nilai ambang yang telah ditetapkan seperti yang dilampirkan di dalam Jadual 3.

JADUAL 3. Keboleharapan dan Kesahan Konvergen

Item	Pemberat	Cronbach- α	AVE	CR
SCO1	0.788	0.871	0.576	0.899
SCO2	0.815			
SCO3	0.764			
SCO4	0.487 (Disingkirkan ekoran pemberat yang rendah)			
SCO5	0.728			
SCO6	0.695			
MO1	0.824	0.912	0.510	0.935
MO2	0.729			
MO3	0.778			
MO4	0.817			
MO5	0.392 (Disingkirkan ekoran pemberat yang rendah)			

bersambung ...

... sambungan

MO6	0.758			
MO7	0.768			
FP1	0.845	0.975	0.719	0.911
FP2	0.877			
FP3	0.881			
FP4	0.785			

Disamping itu, ujian kemultikolinearan juga dinilai terhadap model yang dibangunkan melalui Faktor Inflasi Varien (VIF) (Haitovsky 1969; O'Brien 2007). Hasil analisis menunjukkan bahawa VIF model yang dibangunkan adalah mematuhi nilai ambang VIF ($VIF=2.335$). Yoo et al. (2014) menegaskan sekiranya sesebuah model mempunyai nilai VIF kurang daripada 5.0, model tersebut adalah bebas dari permasalahan kemultikolinearan.

Justeru itu, penilaian pertama analisis SEM-PLS (analisis pengukuran) menunjukkan bahawa model yang telah dibangunkan adalah mematuhi segala keperluan untuk analisis struktural.

Seterusnya, di dalam fasa analisis struktural, kaedah *bootstrapping* adalah digunapakai bagi menganggarkan perhubungan diantara pembolehubah bebas (SCO dan MO) dan bersandar (FP). Di dalam kajian ini, kaedah *bootstrapping* digunakan dengan menggunakan 5000 sub-sampel yang diperolehi daripada 212 saiz sampel untuk menjana t-statistik dan nilai signifikan (Astrachan et al. 2014; Awang et al. 2015).

Analisis model struktural menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang signifikan ($p<.001$) di antara SCO dan FP (SCO \rightarrow FP). Hasil analisis struktural SCO \rightarrow FP mengesahkan bahawa H_1 adalah diterima. Ini membuktikan bahawa fungsi rantaian bekalan strategik adalah penting dalam menentukan kecekapan firma halal.

Analisis model struktural juga mendapati wujudnya perhubungan yang signifikan ($p<.001$) di antara MO dan FP (MO \rightarrow FP), sekaligus mengesahkan H_2 . Perhubungan yang signifikan diantara MO \rightarrow FP membuktikan bahawa elemen pasaran adalah penting di dalam menentukan kecekapan firma halal. Analisis SEM-PLS juga dilakukan untuk memaksimumkan nilai varian terhasil (R^2). Hasil analisis R^2 menunjukkan SCO dan MO di dalam memberi menentukan FP firma halal adalah 0.738 (73.8%). Ringkasan analisis statistik model struktural adalah seperti di dalam Jadual 4.

PERBINCANGAN

Model kajian yang telah dibangunkan menunjukkan pembuktian secara empirikal terhadap dua hipotesis yang telah diusulkan. Pembuktian secara empirikal menunjukkan PBS yang terdiri daripada dua orientasi strategik iaitu SCO dan MO, mempunyai kesan yang positif dan signifikan terhadap FP, di mana ianya melangkaui hasil dapatan

kajian lampau yang mencuba untuk menjelaskan peranan PBS terhadap FP di dalam konteks firma halal terhadap kecekapan firma.

Di samping itu juga, walaupun pelbagai kajian telah dilakukan untuk mengkaji kesan berasingan antara elemen-elemen PBS terhadap FP (Abdul-Talib & Abd-Razak 2013; Kirchoff et al. 2016; Rahman et al. 2017; Zailani et al. 2015), walau bagaimanapun, kajian yang memfokuskan perhubungan serentak elemen-elemen PBS terhadap FP masih lagi terhad (Gligor et al. 2019) terutama di dalam sektor industri halal (Sahi et al. 2019; Solano Acosta et al. 2018).

Responden kajian ini adalah terdiri daripada pekerja firma PKS halal yang berjawatan eksekutif dan pengurus yang terlibat secara langsung dalam menggubal polisi dan dasar operasi firma. Hasil analisis demografik menunjukkan majoriti responden adalah terdiri daripada golongan wanita (53.3%), dan responden yang berumur kurang dari 30 tahun mendominasi keseluruhan responden kajian.

Di samping itu, 48.7% responden kajian adalah terdiri daripada pemegang ijazah sarjana muda, dan majoriti (73.5%) adalah memegang jawatan sebagai eksekutif. Analisis terhadap profil firma pula mendapati majoriti firma adalah berstatus PKS dan adalah terdiri daripada pengeluar produk makanan dan minuman berstatus halal. Dapatan ini selari dengan Zailani et al. (2018) yang mendapati bahawa majoriti industri pembuatan halal di Malaysia adalah terdiri daripada firma PKS, manakala Tieman (2015) a new paradigm is required in better organising the production and trade of halal food through halal clusters. A halal cluster model is proposed based on five pillars, namely, Muslim consumer, education and research, halal integrity network, halal supply chain and enablers. Research limitations/implications – This conceptual paper proposes a halal cluster model to scale up the production of halal food for the world. However, more empirical research on halal purchasing, halal network development, halal trade and halal parks is needed to support the development of these halal clusters. Practical implications – To better address today's issues in the halal industries (ingredients, certification, logistics, etc. menegaskan penggunaan sumber masih menjadi halangan kepada firma halal yang berstatus PKS dalam melaksanakan pengurusan rantaian bekalan halal secara menyeluruh.

Justeru, kajian ini adalah bersesuaian dijalankan di dalam konteks PKS halal sebagai satu inisiatif dalam menggunapakai sumber strategik untuk meningkatkan tahap kecekapan firma serta mengadaptasi rantai bekalan halal secara menyeluruh.

Walaupun hasil keputusan empirikal menunjukkan nilai perhubungan yang signifikan di antara SCO dan FP, walaubagaimanapun didapati bahawa perhubungan SCO \rightarrow FP ($\beta=0.69$ $p<0.001$) mempunyai impak yang kurang penting berbanding hubungan kausal MO \rightarrow FP. Hal ini menunjukkan SCO memainkan peranan yang kurang penting dalam menentukan FP di dalam konteks PKS pembuatan halal; dimana dapatan ini adalah bertentangan dengan kajian Acar et al. (2017) yang mendapati bahawa kecekapan firma

terutama dari segi pengoperasi rantaian bekalan adalah berkadar langsung dengan SCO.

Literatur menegaskan pengukuran FP, dan PBS (SCO dan MO) adalah berorientasikan kepada konteks perniagaan (Gallardo-Vázquez & Isabel Sánchez-Hernández 2014; Gligor et al. 2019; Muhamed, Ab Rahman, & Che Mohd Zain 2019; Zailani et al. 2015; Zarco et al. 2011); dimana pelbagai dimensi strategik yang digunapakai untuk mencapai objektif PBS merentas kepelbagaian sektor industri. Justeru, penggunaan konstruk PBS yang merangkumi dua dimensi penting iaitu orientasi rantaian bekalan, dan pasaran, serta kecekapan firma daripada kajian lampau di dalam konteks firma PKS halal adalah sesuatu yang dilihat adaptasi yang sesuai.

Secara spesifiknya, kesan yang tidak simetri SCO terhadap FP adalah sangat bergantung kepada jenis industri, dimana Tieman (2012) menegaskan beberapa industri yang terlibat secara langsung di dalam rantaian bekalan halal iaitu, pembekal bahan mentah halal, pengilang produk halal, pihak logistik halal, serta peruncit; manakala Talib et al. (2015) pula menyatakan beban untuk memastikan keseluruhan rantaian bekalan halal mematuhi piawaian adalah terletak pada pengilang produk. Justeru, wajar bagi pengilang produk untuk mencari solusi strategik untuk memastikan rantaian bekalan halal adalah terjamin disamping meningkatkan kecekapan firma untuk terus kekal berdaya saing.

JADUAL 4 Analisis Statistical Model Struktural

Hipotesis	Hubungan	β	Statistik-t	Nilai-p	Signifikan
H ₁	SCO→FP	0.69	6.8	0.001	Ya
H ₂	MO→FP	0.81	7.2	0.001	Ya

Di samping itu, hasil analisis menunjukkan bahawa MO adalah orientasi pengurusan pembuatan strategik yang paling utama dalam meningkatkan kecekapan firma. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian lampau (Deutscher et al. 2016; Gligor et al. 2019; Lee et al. 2015). Salindal (2019) menyokong bahawa firma pembuatan halal lebih cenderung untuk memenuhi permintaan pasaran dengan memasarkan produk halal yang mempunyai nilai-nilai yang mampu meningkatkan keinginan pelanggan untuk membeli produk halal.

Hal ini adalah kerana, berdasarkan perspektif firma PKS pembuatan halal, memenuhi permintaan pelanggan adalah objektif utama dalam meningkatkan kecekapan firma (Azmi et al. 2019; Haleem & Khan 2017; Muhamed, Ab Rahman & Mohd Hamzah et al. 2019).

Sehubungan dengan itu, Masa'deh et al. (2018) menegaskan kepentingan konstruk PBS dalam menentukan tahap kecekapan firma. Hal ini juga selari dengan (Aloulou 2019) yang mendapati pengaruh konstruk PBS terhadap pengurusan firma seterusnya berupaya meningkatkan kecekapan firma. Walaupun begitu, teknik persampelan yang digunakan oleh kajian tersebut adalah persampelan berkeberangalian iaitu teknik persampelan rawak yang melibatkan keseluruhan kakitangan firma. Oleh yang demikian, persampelan ini dikira kurang tepat bagi menggambarkan keadaan polisi firma yang sebenar; dimana penggubal polisi firma adalah bersifat homogenus iaitu dari kalangan pekerja yang berjawatan eksekutif dan pengurusan.

Secara keseluruhan, terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi perhubungan PBS dan FP di dalam konteks PKS pembuatan halal: teknik analisis, dan persampelan; justeru, kajian ini adalah pendekatan pertama yang mengkaji perhubungan diantara PBS dan FP di dalam konteks PKS halal, dimana populasi sampel adalah terdiri daripada firma PKS halal, disamping kajian ini juga mengunapakai teknik analisis SEM-PLS yang lebih bersifat menjelajah.

Bab ini telah mengutarakan pengesahan statistikal terhadap hipotesis yang telah dibangunkan dengan mengunapakai kaedah SEM-PLS untuk membangunkan model dan membuat kesimpulan yang tepat selari dengan objektif kajian. Model kajian yang telah dibangunkan menunjukkan kesemua hipotesis (H₁ dan H₂) adalah signifikan dan disokong.

KESIMPULAN

Fungsi utama orientasi PBS adalah untuk meningkatkan kecekapan firma secara keseluruhan termasuklah operasi, pasaran, dan juga kewangan. Orientasi PBS juga dilihat mampu untuk membantu firma berstatus PKS dalam meningkatkan kecekapan operasi, pasaran, dan juga kewangan. Oleh yang demikian, PKS wajar untuk mengenalpasti sumber-sumber strategik yang dimiliki oleh firma di dalam usaha untuk meningkatkan kecekapan firma secara menyeluruh dengan pelaksanaan HSCM. Hasil daripada kajian ini, beberapa implikasi teoretikal dan pengurusan telah dapat dikenalpasti yang mampu memberi impak kepada bidang akademik dan juga pihak industri.

Kajian ini dijalankan berdasarkan dua aliran teoretikal utama iaitu RBV dan SCT yang diwakili oleh SCO dan MO serta pengurusan rantaian bekalan di dalam konteks firma PKS pembuatan halal; kedua-dua aspek teoretikal ini memberi panduan di dalam proses pembangunan model teoretikal dan konseptual. Model yang pertama telah memberi dua sumbangan teoretikal yang bernilai di dalam mengkaji kesan orientasi PBS dan HSCM ke atas FP.

Kajian ini menyumbang kepada bidang ilmu serta kajian berkaitan perhubungan pengurusan strategik dan rantaian bekalan halal melalui pelbagai pendekatan. Kajian ini adalah respon kepada Deutscher et al. (2016) untuk mengkaji interaksi serentak di antara dua atau lebih orientasi

PBS dan FP secara lebih intensif dengan memfokuskan kepada spesifik jenis firma.

Kajian ini juga memberi satu perspektif pengurusan strategik di dalam konteks PKS halal di dalam meningkatkan kecekapan firma secara keseluruhan melibatkan pasaran, operasi, dan juga kewangan selari dengan dapatan kajian ini yang membuktikan wujudnya perhubungan yang signifikan di antara PBS dan kecekapan firma.

Hasil dapatan kajian ini yang juga menyediakan asas empirikal kepada firma PKS untuk digabungkan ke dalam proses membuat keputusan strategik firma. Setakat ini, implementasi HSCM adalah lebih bersifat kepada tekanan persaingan diantara firma, permintaan pelanggan, dan juga berdasarkan penilaian eksekutif dan pengurusan. Perkara ini mendorong firma PKS untuk memfokuskan tidak hanya terhad kepada satu aspek pengurusan strategik sahaja, di mana ianya berkemungkinan tidak memberi impak yang berkesan terhadap kecekapan firma secara keseluruhan, sementara terdapat aspek yang lebih penting diabaikan oleh firma PKS pembuatan halal. Melalui model yang telah dibangunkan dan disahkan oleh dapatan kajian ini, ianya boleh digunapakai sebagai rujukan komprehensif untuk membantu dan membimbing pengurus untuk meningkatkan pengetahuan dan kefahaman dan sekaligus membantu terhadap usaha untuk meningkatkan FP.

Beberapa cadangan untuk kajian masa depan berdasarkan dapatan kajian ini. Kajian masa depan perlu mengunapakai model yang dibangunkan untuk mengkaji perhubungan diantara orientasi PBS firma halal dan juga kecekapan pasaran. Disamping itu, wujudnya keperluan untuk mengkaji model yang dibangunkan dengan menjalankan kajian rentas di industri pembuatan yang lebih spesifik.

PENGHARGAAN

Penulis ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada Fakulti Pengurusan dan Perniagaan, Universiti Teknologi MARA Cawangan Selangor (600-TNCPI 5/3/DDF (FPP) (002/2022) di dalam membiayai kajian ini.

PENGISYTIHARAN KEPENTINGAN BERSAING

Tiada.

RUJUKAN

- Abdul-Talib, A. & Abd-Razak, I. 2013. Cultivating export market oriented behavior in halal marketing. *Journal of Islamic Marketing* 4(2): 187–197.
- Acar, M.F., Zaim, S., Isik, M. & Calisir, F. 2017. Relationships among ERP, supply chain orientation and operational performance. *Benchmarking: An International Journal* 24(5): 1291–1308.
- Ağan, Y., Kuzey, C., Acar, M.F. & Açıkgoz, A. 2016. The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Journal of Cleaner Production* 112: 1872–1881.
- Alam, S.S. & Sayuti, N.M. 2011. Applying the Theory of Planned Behavior (TPB) in halal food purchasing. *International Journal of Commerce and Management* 21(1): 8–20.
- Ali, I., Nagalingam, S. & Gurd, B. 2018. A resilience model for cold chain logistics of perishable products. *International Journal of Logistics Management* 29(3): 922–941.
- Ali, M.H., Tan, K.H. & Ismail, M.D. 2017. A supply chain integrity framework for halal food. *British Food Journal* 119(1): 20–38.
- Aloulou, W.J. 2019. Impacts of strategic orientations on new product development and firm performances: Insights from Saudi industrial firms. *European Journal of Innovation Management* 22(2): 257–280.
- Astrachan, C.B., Patel, V.K. & Wanzenried, G. 2014. A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy* 5(1): 116–128.
- Awang, Z., Wan Afthanorhan, W.M.A. & Asri, M.A.M. 2015. Parametric and Non Parametric Approach in Structural Equation Modeling (SEM): The Application of Bootstrapping. *Modern Applied Science* 9(9): 58–67.
- Azmi, F.R., Abdullah, A., Musa, H. & Wan Mahmood, W.H. 2019. Perception of food manufacturers towards adoption of halal food supply chain in Malaysia. *Journal of Islamic Marketing* 9(3): 115–127.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.
- Bashir, K.M.I., Kim, J.S., Mohibullah, M., Sohn, J.H. & Choi, J.S. 2019. Strategies for improving the competitiveness of Korean seafood companies in the overseas halal food market. *Journal of Islamic Marketing* 10(2): 606–632.
- Brown, T.A. 2015. *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. 2nd Ed. The Guilford Press.
- Child, J. 1972. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology* 6(1): 1–22.
- Child, J. 1997. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies* 18(1): 43–76.
- Choi, D. 2014. Market orientation and green supply chain management implementation. *International Journal of Advanced Logistics* 3(1–2): 1–9.
- Christmann, A. & Van Aelst, S. 2006. Robust estimation of Cronbach's alpha. *Journal of Multivariate Analysis* 97(7): 1660–1674.
- Crick, J.M., Karami, M. & Crick, D. 2021. The impact of the interaction between an entrepreneurial marketing orientation and cooperation on business performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 27(6): 1423–1447.
- Davis-Sramek, B., Omar, A. & Germain, R. 2019. Leveraging supply chain orientation for global supplier responsiveness: The impact of institutional distance. *International Journal of Logistics Management* 30(1): 39–56.
- Deutscher, F., Zapkau, F.B., Schwens, C., Baum, M. & Kabst, R. 2016. Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research* 69(2): 849–861.
- Esper, T.L., Defee, C.C. & Mentzer, J.T. 2010. A framework of supply chain orientation. *The International Journal of Logistics Management* 21(2): 161–179.
- Fakhreddin, F., Foroudi, P. & Rasouli Ghahroudi, M. 2020. The bidirectional complementarity between market orientation and launch proficiency affecting new product performance. *Journal of Product and Brand Management* 30(6): 916–936.

- Fornell, C. & Larcker, D.F. 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39–50.
- Gallardo-Vázquez, D. & Isabel Sánchez-Hernández, M. 2014. Structural analysis of the strategic orientation to environmental protection in SMEs. *BRQ Business Research Quarterly* 17(2): 115–128.
- Garver, M.S. & Mentzer, J.T. 1999. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics* 20(1): 33–57.
- Gligor, D., Gligor, N. & Maloni, M. 2019. The impact of the supplier's market orientation on the customer market orientation-performance relationship. *International Journal of Production Economics* 216: 81–93.
- Hair, J.F., Gabriel, M.L.D. da S. & Patel, V.K. 2014. AMOS Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM): Guidelines on its Application as a Marketing Research Tool. *Revista Brasileira de Marketing* 13(02): 44–55.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. & Ringle, C.M. 2018. Article information : When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review* 31(1): 2–24.
- Haitovsky, Y. 1969. Multicollinearity in Regression Analysis: Comment. *The Review of Economics and Statistics* 51(4): 486.
- Haleem, A. & Khan, M.I. 2017. Towards successful adoption of Halal logistics and its implications for the stakeholders. *British Food Journal* 119(7): 1592–1605.
- HDC. 2015. Malaysia Halal Export 2014. Report No. http://whc.hdcglobal.com/cms_hdcglobal/halal-export-report-2014.pdf.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2014. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1): 115–135.
- Hernandez, M.I.S. & Miranda, F.J. 2011. Linking internal market orientation and new service performance. *European Journal of Innovation Management* 14(2): 207–226.
- Huang, Y.-C., Yang, M.-L. & Wong, Y.-J. 2016. The effect of internal factors and family influence on firms' adoption of green product innovation. *Management Research Review* 39(10): 1167–1198.
- Hult, G.T., Ketchen, D.J., Adams, G.L. & Mena, J.A. 2008. Supply chain orientation and balanced scorecard performance. *Journal of Managerial Issues*.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57(3): 53.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. 1996. Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management* 1(2): 119–135.
- Jugdev, K. & Mathur, G. 2012. Classifying project management resources by complexity and leverage. *International Journal of Managing Projects in Business* 5(1): 105–124.
- Ketchen, D.J. & Hult, G.T.M. 2007. Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management* 25(2): 573–580.
- Khan, S.N. & Mohsin, M. 2017. The power of emotional value: Exploring the effects of values on green product consumer choice behavior. *Journal of Cleaner Production* 150 (May 2017): 65–74.
- Kirchoff, J.F., Tate, W.L. & Mollenkopf, D. 2016. The impact of strategic orientation organizational orientation on green supply chain management and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 46(3): 269–292.
- Kline, R.B. 2016. *Principle and practise of structural equation modelling*. Fourth. The Guilford Press.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54(2): 1–18.
- Kolbe, D., Frasquet, M. & Calderon, H. 2021. The role of market orientation and innovation capability in export performance of small- and medium-sized enterprises: a Latin American perspective. *Multinational Business Review*.
- Krejcie, R. V & Morgan, D.W. 1970. Determining Sample Size for Research Activities. *Education and Psychological Measurement* 30: 607–610.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, R.P. 2011. Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing* 75(1): 16–30.
- Large, R.O. & Thomsen, C.G. 2011. Drivers of green supply management performance: Evidence from Germany. *Journal of Purchasing and Supply Management* 17(3): 176–184.
- Lee, Y.-K., Kim, S.-H., Seo, M.-K. & Hight, S.K. 2015. Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management* 44: 28–37.
- Leuveano, R.A.C., Ab. Rahman, M.N., Md Deros, B. & Wan Mahmood, W.M.F. 2019. A Framework for Developing Green Coordinated Decision Model In Supply Chain. *International Journal of Engineering & Technology* 8(1.2): 157–163.
- Lowry, P.B. & Gaskin, J. 2014. Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication* 57(2): 123–146.
- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A. & Obeidat, B.Y. 2018. The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking* 25(8): 3117–3142.
- Mello, J.E. & Stank, T.P. 2005. Linking firm culture and orientation to supply chain success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35(8): 542–554.
- Mentzer, J.T., Witt, W. De, Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. & Zacharia, Z.G. 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistic* 22(1): 107–124.
- Min, S. & Mentzer, J.T. 2004. Developing and measuring supply chain management concepts. *Journal of Business Logistic* 25: 63–99.
- Mittal, V.K. & Sangwan, K.S. 2014. Development of a structural model of environmentally conscious manufacturing drivers. *Journal of Manufacturing Technology Management* 28(8): 1195–1208.
- Muhamed, A.A., Ab Rahman, M.N. & Che Mohd Zain, C.R. 2019. Drivers for the Willingness of Small and Medium Enterprise in Implementing Halal Supply Chain Management. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)* 8(1.2): 146–152.
- Muhamed, A.A., Ab Rahman, M.N., Mohd Hamzah, F., Che Mohd Zain, C.R. & Zailani, S. 2019. The impact of consumption value on consumer behaviour. *British Food Journal* 121(11): 2951–2966.
- Muhamed, A.A., Salim, N., Ab Rahman, M.N., Hamzah, F.M. & Ali, M.H. 2020. Effects of supply chain orientation on firm performance: insights from a Malaysian case study of halal-certified small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 0(0): 1–17.

- Neuman, W.L. 2013. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. 7th Ed. Pearson Education Limited.
- Newbert, S.L. 2007. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestion for future research. *Strategic Management Journal* 28: 121–146.
- Newbert, S.L. 2008. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 29(2): 745–768.
- Nunnally, J. & Bernstein, I.H. 1994. *Psychometric Theory*. (J. Vaicunas & J. R. Belsler, Eds.) 3rd ed. New York, USA: McGraw-Hill, Inc.
- O'Brien, R.M. 2007. A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality and Quantity* 41(5): 673–690.
- Rahman, M.K., Zailani, S. & Musa, G. 2017. Tapping into the emerging Muslim-friendly medical tourism market: evidence from Malaysia. *Journal of Islamic Marketing* 8(4): 514–532.
- Rothaermel, F.T. 2013. *Strategic Management: Concepts*. (B. Gordon, Ed.) 1st editio. New York, USA: McGraw-Hill, Inc.
- Sahi, G.K., Gupta, M.C. & Cheng, T.C.E. 2019. The effects of strategic orientation on operational ambidexterity: A study of indian SMEs in the industry 4.0 era. *International Journal of Production Economics* (August 2018).
- Salim, N., Rahman, M.N.A., Wahab, D.A. & Muhamed, A.A. 2020. Influence of social media usage on the green product innovation of manufacturing firms through environmental collaboration. *Sustainability (Switzerland)* 12(20): 1–17.
- Salindal, N.A. 2019. Halal certification compliance and its effects on companies' innovative and market performance. *Journal of Islamic Marketing* 10(2): 589–605.
- Schulze-Ehlers, B., Steffen, N., Busch, G. & Spiller, A. 2014. Supply chain orientation in SMEs as an attitudinal construct. *Supply Chain Management: An International Journal* 19(4): 395–412.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. 2000. Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 120–127.
- Solano Acosta, A., Herrero Crespo, Á. & Collado Agudo, J. 2018. Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review* 27(6): 1128–1140.
- Tajvidi, R. & Karami, A. 2017. The effect of social media on firm performance. *Computers in Human Behavior*.
- Talib, M.S.A., Hamid, A.B.A., Zulfakar, M.H. & Chin, T.A. 2015. Barriers to Halal logistics operation: views from Malaysian logistics experts. *International Journal of Logistics Systems and Management* 22(2): 193–209.
- Tieman, M. 2012. Principles in halal supply chain management. *Journal of Islamic Marketing* 3(3): 217–243.
- Tieman, M. 2013. Consumer perception on halal meat logistics. *British Food Journal* 115(8): 1112–1129.
- Tieman, M. 2015. Halal clusters. *Journal of Islamic Marketing* 6: 2–21.
- Tutar, H., Nart, S. & Bingöl, D. 2015. The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207: 709–719.
- Wei, Z., Zhao, J. & Zhang, C. 2014. Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management* 33: 134–153.
- Yoo, W., Mayberry, R., Bae, S., Singh, K., He, Q. & Lillard Jr., J.W. 2014. A Study Effect of MultiCollinearity in the Multivariable Analysis. *International Journal of Applied Science and Technology* 4(5): 9–19.
- Zailani, S., Iranmanesh, M., Jafarzadeh, S. & Foroughi, B. 2019. The influence of halal orientation strategy on financial performance of halal food firms. *Journal of Islamic Marketing* 11(1): 31–49.
- Zailani, S., Jafarzadeh, S., Iranmanesh, M., Nikbin, D. & Selim, N.I.I. 2018. Halal logistics service quality: conceptual model and empirical evidence. *British Food Journal* 120(11): 2599–2614.
- Zailani, S., Kanapathy, K., Iranmesh, M. & Tieman, M. 2015. Drivers of halal orientation strategy among halal food firms. *British Food Journal* 117(8): 148–163.
- Zarco, A.I.J., Ruiz, M.P.M. & Yusta, A.I. 2011. The impact of market orientation dimension on client cooperation in the development of new service innovations. *European Journal of Marketing* 45(1/2): 43–67.