



**JMPIS:**  
**JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN**  
**ILMU SOSIAL**

<https://dinastirev.org/JMPIS>   [dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)   [+62 811 7404 455](tel:+628117404455)

E-ISSN: 2716-375x  
P-ISSN: 2716-3758

DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i6>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Kapabilitas Dinamis sebagai Jembatan antara *Customer Experience*, Keunggulan Operasi dan Inovasi Logistik dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Bukti dari PT Pos Indonesia (Persero)

Arif Yudha Wahyudi<sup>1\*</sup>, Agus Purnomo<sup>2</sup>, Erna Mulyati<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Logistik dan Bisnis Internasional, Bandung, Indonesia, [arifjewe@gmail.com](mailto:arifjewe@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Logistik dan Bisnis Internasional, Bandung, Indonesia, [aguspurnomo@ulbi.ac.id](mailto:aguspurnomo@ulbi.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Logistik dan Bisnis Internasional, Bandung, Indonesia, [ernamulyati@ulbi.ac.id](mailto:ernamulyati@ulbi.ac.id)

\*Corresponding Author: [arifjewe@gmail.com](mailto:arifjewe@gmail.com)

**Abstract:** PT Pos Indonesia (Persero) Regional III West Java is currently facing challenges in achieving performance targets amidst customer demands and the dynamic logistics industry. This study aims to analyze the influence of Customer Experience, Operational Excellence, and Innovation Logistics Capabilities on company performance, with the mediating role of Dynamic Logistics Capabilities. The research addresses an empirical gap in national logistics studies, particularly in state-owned enterprises. A quantitative approach was used by distributing questionnaires to 150 logistics customers across 20 cities and regencies within the Regional 3 West Java area. Data analysis was performed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results show that Customer Experience has a significant direct effect on company performance but not on Dynamic Logistics Capabilities. Conversely, Operational Excellence and Innovation Logistics Capabilities have a positive impact on Dynamic Logistics Capabilities, but not directly on company performance. Indirectly, both Operational Excellence and Innovation Logistics Capabilities significantly influence performance through the mediation of Dynamic Logistics Capabilities, whereas Customer Experience does not. This study emphasizes the importance of strengthening dynamic logistics capabilities as a link between operational excellence and logistics innovation in enhancing company performance. The practical implication provides insights for management in formulating strategies for sustainable service and logistics innovation improvements.

**Keywords:** Customer Experience, Operational Excellence, Innovation Logistics Capabilities, Dynamic Logistics Capabilities, Company Performance

**Abstrak:** PT Pos Indonesia (Persero) Regional 3 Jawa Barat saat ini menghadapi tantangan dalam pencapaian target kinerja di tengah tuntutan pelanggan dan dinamika industri logistik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Customer Experience*, *Operational Excellence*, dan *Innovation Logistics Capabilities* terhadap kinerja perusahaan, dengan mempertimbangkan peran mediasi *Dynamic Logistics Capabilities*. Penelitian ini dapat mengisi celah empiris dalam kajian logistik nasional, khususnya pada perusahaan milik negara.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner kepada 150 pelanggan logistik di 20 kota dan kabupaten di wilayah kerja Regional 3 Jawa Barat. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung, *Customer Experience* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, namun tidak terhadap *Dynamic Logistics Capabilities*. Sebaliknya, *Operational Excellence* dan *Innovation Logistics Capabilities* berpengaruh positif terhadap *Dynamic Logistics Capabilities*, tetapi tidak secara langsung terhadap kinerja perusahaan. Secara tidak langsung, *Operational Excellence* dan *Innovation Logistics Capabilities* berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui mediasi *Dynamic Logistics Capabilities*, sedangkan *Customer Experience* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kapabilitas logistik dinamis sebagai penghubung antara *operational excellence* dan inovasi logistik dalam mendorong kinerja perusahaan. Implikasi praktis dari penelitian ini memberikan wawasan bagi manajemen dalam merumuskan strategi peningkatan layanan dan inovasi logistik yang berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Customer Experience, Operational Excellence, Innovation Logistics Capabilities, Dynamic Logistics Capabilities, Kinerja Perusahaan*

## PENDAHULUAN

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berperan strategis dalam menyediakan layanan kurir, logistik, jasa keuangan, properti, dan pendidikan di seluruh wilayah Indonesia. Perusahaan ini memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Kantor Pusat, 6 Regional, dan lebih dari 4.800 kantor pos yang tersebar di tingkat provinsi, kabupaten, hingga kecamatan (PT Pos Indonesia, 2023). Regional 3 Jawa Barat menjadi salah satu unit bisnis yang memiliki peran penting sebagai profit center dalam mendukung pendapatan perusahaan, dengan cakupan 3 Kantor Cabang Utama, 15 Kantor Cabang, dan 315 Kantor Cabang Pembantu di 20 wilayah kota dan kabupaten di Jawa Barat.

Sebagai entitas bisnis milik negara, PT Pos Indonesia menghadapi tekanan dari berbagai pihak diantaranya: pemerintah sebagai pemegang saham, pelanggan yang menuntut pelayanan berkualitas, dan karyawan yang menginginkan kesejahteraan. Dalam konteks industri logistik yang semakin kompetitif, perusahaan ini dituntut untuk beradaptasi terhadap perubahan pasar yang dinamis dan ekspektasi pelanggan yang terus meningkat (Widodo, Putra, & Santoso, 2022).

Transformasi digital dan pertumbuhan e-commerce telah mendorong pergeseran kebutuhan pengiriman dari dokumen ke paket dan kargo. Namun, kemudahan entry barrier dalam industri logistik menyebabkan meningkatnya jumlah pesaing, baik dari perusahaan lokal maupun global (Putra, R. and Wahyuni, 2021). Situasi ini mendorong PT Pos Indonesia untuk memperkuat kapabilitas logistiknya guna memenangkan persaingan. Menurut data, portofolio logistik PT Pos Indonesia Regional 3 Jawa Barat menunjukkan bahwa kinerja pendapatan belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Data target dan pendapatan logistik Regional 3 Jawa Barat dalam 3 tahun terakhir sebagai berikut:

**Tabel 1. Pendapatan logistic PT Pos Indonesia Regional III Jawa Barat tahun 2024**

| No | Uraian      | Tahun 2022     | Tahun 2023      | Tahun 2024      |
|----|-------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 1  | Target RKAP | 85.000.000.000 | 104.000.000.000 | 105.653.607.381 |
| 2  | Realiasi    | 45.039.655.770 | 33.880.245.564  | 60.339.194.920  |
| 3  | Pencapaian  | 53%            | 33%             | 57%             |

Sumber data: Dashboard Kibana PT Pos Indonesia, 2024

Pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2022 sekitar 5,31% sementara PDB Indonesia tahun 2022 sebesar 19.588 trilyun maka jika biaya logistik 20 % dari PDB dapat diperkirakan potensi biaya logistik di Indonesia sekitar 3.917 trilyun (Wazik, Catur Nugroho, Mahjudin, & Suhermawan, 2023). Apabila PT Pos Indonesia mau mengambil market share 20% dari potensi ini potensi logistik yang dapat digarap sebesar Rp783 miliar. Dengan data diatas maka pendapatan logistic PT Pos Indonesia masih jauh dari target market.

Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi pasar logistik dengan kemampuan perusahaan dalam menangkap peluang tersebut secara optimal. Hal ini diperkuat oleh temuan sebelumnya bahwa tantangan utama BUMN di era digital terletak pada kemampuan beradaptasi dan berinovasi dalam operasionalnya (Safitri, Sudiro, Rohman, & Mugiono, 2023). Juga dibuktikan penelitian di PT Pos Indonesia bahwa perlu melakukan perbaikan kapabilitas logistik untuk bertransformasi menjadi perusahaan logistik milik negara (Erna Mulyati, Amin, & Saputra, 2025).

Penelitian sebelumnya tentang effect pengalaman pelanggan bahwa pengalaman pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, namun penelitian ini belum meneliti pengaruh pengalaman pelanggan terhadap kapabilitas logistik dan kinerja perusahaan (M, Militina, & Achmad, 2020).

Penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa pengalaman pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis melalui mediasi penciptaan nilai bersama (Safitri et al., 2023).

Selanjutnya, penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh operational excellence terhadap dynamic logistics capabilities (Y. Wahyudi, Arif and Purnomo, 2024) dan adanya pengaruh yang significant dari variabel operational excellence terhadap kinerja Perusahaan. (Safitri et al., 2023).

Untuk variabel kapabilitas inovasi logistik, dalam penelitian diidentifikasi sebagai salah satu kapabilitas dinamis penting dalam mengurangi risiko rantai pasokan. Kapabilitas inovasi logistik memungkinkan perusahaan mengkonfigurasi ulang proses logistik untuk mencapai operasi yang unggul dan lebih tangguh terhadap risiko (Wang, Asian, Wood, & Wang, 2020). Penelitian di PT Pos Indonesia sebelumnya membuktikan terdapat pengaruh positif inovasi layanan terhadap keputusan pembelian, selanjutnya keputusan pembelian berpengaruh kepada kinerja perusahaan (Darpiyan & Mulyati, 2024).

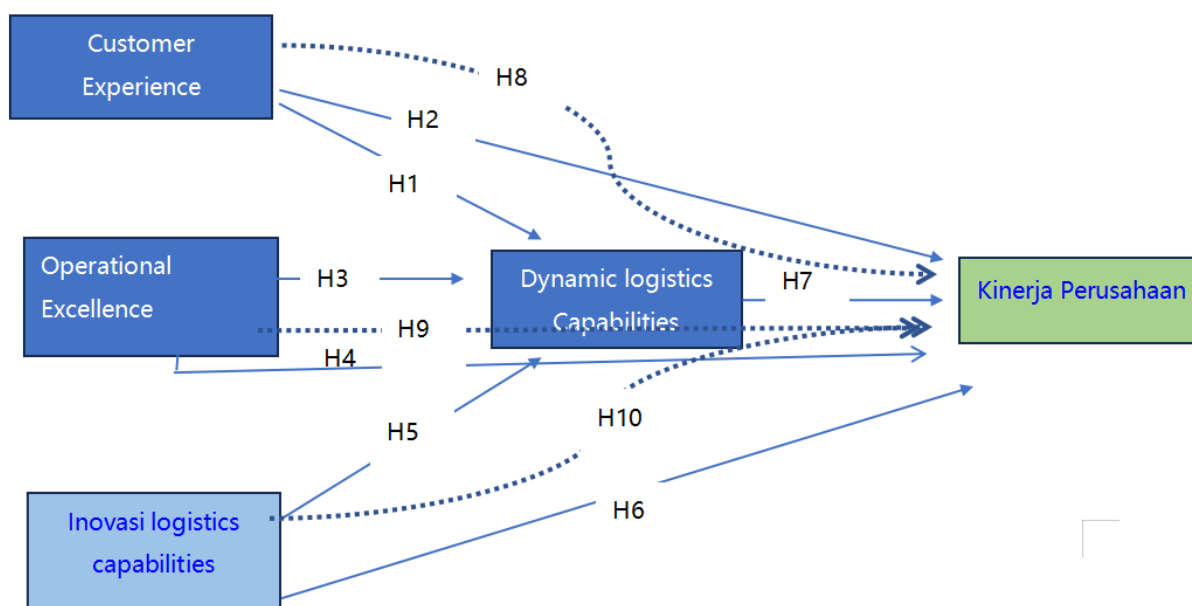
Sebagai respons terhadap dinamika tersebut, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja logistik perusahaan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *Customer Experience*, *Operational Excellence*, dan *Innovation Logistics Capabilities* merupakan variabel penting yang dapat mempengaruhi pembentukan *dynamic logistics capabilities*, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Matwiejczuk, Thuczak, & Hawrysz, 2020; Y. Wahyudi, Arif and Purnomo, 2024).

Dengan mempertimbangkan realitas bisnis PT Pos Indonesia Regional 3 Jawa Barat serta beberapa teori dari literatur, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh customer experience, operational excellence, dan innovation logistics capabilities terhadap kinerja perusahaan dengan mediasi dynamic logistics capabilities. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris untuk meningkatkan daya saing PT Pos Indonesia dalam menghadapi tantangan industri logistik modern.

Cara merespon pasar atau lingkungan dapat dilakukan dengan meningkatkan pengalaman pelanggan (customer experience) dimana ada pengaruh positifnya terhadap dynamic logistics capabilities (Y. Wahyudi, Arif and Purnomo, 2024) dan pada akhirnya berpengaruh kepada kinerja Perusahaan (M et al., 2020), sehingga hipotesis sebagai berikut :

H1: Ada pengaruh langsung dari Customer Experience terhadap Dynamic logistics Capabilities

- H2: Ada pengaruh langsung dari Customer Experience terhadap Kinerja Perusahaan PT Pos Indonesia Regional 3 Jawa Barat.
- H3: Ada pengaruh langsung dari Operational Excellence terhadap variabel Dynamic logistics Capabilities.
- H4: Ada pengaruh langsung dari Operational Excellence terhadap variabel Kinerja Perusahaan PT Pos Indonesia Regional 3 Jawa Barat.
- H5: Ada pengaruh langsung dari Innovation logistics Capabilities terhadap variabel Dynamic logistics Capabilities
- H6: Ada pengaruh langsung dari Innovation logistics Capabilities terhadap Kinerja Perusahaan PT Pos Indonesia Regional 3 Jawa Barat.
- H7: Adanya pengaruh langsung variabel Dynamic Logistics capabilities terhadap Kinerja Perusahaan PT Pos Indonesia Regional 3 Jawa Barat
- H8: Adanya Pengaruh tidak langsung dari Customer Experience terhadap variabel Kinerja Perusahaan melalui Dynamic Logistics Capabilities.
- H9: Adanya pengaruh tidak langsung dari Operational Excellence terhadap variabel Kinerja Perusahaan melalui Dynamic Logistics Capabilities.
- H10: Adanya Pengaruh tidak langsung dari Innovation logistics Capabilities terhadap variabel Kinerja Perusahaan melalui Dynamic Logistics Capabilities.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode survey eksplanatori dimana menganalisis hubungan sebab akibat antar variabel. Informasi dari sebagian populasi dikumpulkan secara empiris untuk mengetahui pendapat sebagian populasi. Setelah mengamati problem dan mengambil judul artikel, kami menyusun indikator dari masing-masing variabel. Berikutnya menyusun 32 pertanyaan kuisioner yang menggunakan skala likert lima poin. Kuisioner kami sebarakan kepada 150 pelanggan logistik di seluruh Kantor Cabang Utama dan Kantor Cabang PT Pos Indonesia di wilayah Jawa Barat sebanyak 18 kantor yang mewilayahi 20 kota kabupaten di wilayah Jawa Barat. Untuk mempermudah pengembalian kuisioner kami buat google link bagi responden untuk mempermudah pengisian kuisioner. Proposal ini menetapkan model Customer Experience dan Operational Excellence menggunakan Partial Least Squares berbasis variance Permodelan Persamaan Struktural (PLS-SEM)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penggunaan software PLS SEM dalam penelitian dievaluasi dengan 2 model yaitu outer model dan inner model struktur. Outer Model terdiri dari tiga pengujian yaitu pengujian Validitas konvergen, Validitas Diskriminan dan Uji Reliabilitas. Untuk Inner Model ada 3 pengujian yaitu: R-square, Effect Size dan Signifikansi (Pengujian hipotesis). Untuk pengujian Validitas konvergen, didapat dari hasil calculate PLS Algorithm dapat diklik Outer loading. Jika nilai outer loading lebih dari 0,7, maka memenuhi kriteria validitas konvergen, namun jika nilai di construct validity and reliability sudah berwarna hijau, nilai outer loading lebih dari 0,5 bisa ditoleransi memenuhi kriteria outer loading dan nilai rata-rata variance Extracted (AVE)  $\geq 0,5$ . Nilai AVE diperoleh dengan klik construct validity and reliability, jika nilai AVE lebih dari 0,5 maka memenuhi kriteria.

Untuk reliabilitas model menggunakan Cronbach's Alpha ( $\geq 0,70$ ) dan Composite Reliability ( $\geq 0,70$ ). Model yang digunakan meliputi nilai R-squares (koefisien determinan), Statistical T Value, dan P-value. Jika R-Squaresnya adalah 0,75, 0,5, dan 0,25 maka dengan yakin dapat disimpulkan bahwa pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah kuat, sedang, dan lemah. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar variabel dengan tingkat signifikansi 5% digunakan nilai T Statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai P kurang dari 0,05, dengan kriteria ini hipotesis dapat diukur tingkat signifikansi pengaruhnya. Berikut hasil penghitungan outer struktur model :

### Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

**Tabel 2. Pengujian Validitas Konvergen**

| Variabel                              | Ide                                                                                                                                 | F_L   | A_VE         |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|
| <b>Customer Experience</b>            |                                                                                                                                     |       | <b>0,722</b> |
| CE1                                   | Pengalaman yang menarik atas jasa kurir dan logistic yang dideliveri                                                                | 0,843 |              |
| CE2                                   | Puas atas layanan yang diberikan                                                                                                    | 0,850 |              |
| CE3                                   | Puas atas atas pemecahan masalah yang diberikan                                                                                     | 0,907 |              |
| CE4                                   | Pelayanan yang cepat dan nyaman pada saat melakukan pengiriman di cabang PT Pos Indonesia                                           | 0,797 |              |
| CE5                                   | Terdapat nilai tambah atas layanan yang diberikan oleh PT Pos Indonesia jika dibandingkan dengan layanan Kurir dan Logistik lainnya | 0,848 |              |
| <b>Operational Excellence</b>         |                                                                                                                                     |       | <b>0,669</b> |
| OE1                                   | Fokus pada pelanggan untuk meningkatkan pelayanan                                                                                   | 0,817 |              |
| OE2                                   | Melakukan perbaikan terus menerus dalam mendeliveri layanan logistik                                                                | 0,836 |              |
| OE3                                   | Memberikan pelayanan simple dan ramping,                                                                                            | 0,854 |              |
| OE4                                   | Memiliki standarisasi dalam pelayanan                                                                                               | 0,776 |              |
| OE5                                   | Memperhatikan keterlibatan karyawan                                                                                                 | 0,765 |              |
| OE6                                   | Memiliki kelincahan dan fleksibilitas,                                                                                              | 0,872 |              |
| OE7                                   | Melakukan pembelajaran dan pelatihan berkelanjutan,                                                                                 | 0,776 |              |
| OE8                                   | Memiliki visibilitas dan transparansi dalam proses operasional kurir dan logistiknya                                                | 0,746 |              |
| OE9                                   | Memiliki komitmen dan dukungan kepemimpinan                                                                                         | 0,904 |              |
| <b>Inovasi Logistics Capabilities</b> |                                                                                                                                     |       | <b>0,659</b> |
| ILC1                                  | Memiliki kemampuan dalam mengintegrasikan teknologi untuk menampilkan dashboard reporting operasional logistic                      | 0,811 |              |
| ILC2                                  | Memiliki Kreasi layanan pembayaran dibelakang yang memenuhi kebutuhan customer.                                                     | 0,819 |              |
| ILC3                                  | Memiliki inovasi untuk meningkatkan efisiensi dalam proses logistic dengan penerapan diskon dan cost yang efisien.                  | 0,794 |              |



|                                            |                                                                                                                                                                                      |              |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ILC4                                       | Memiliki Fleksibilitas dalam merespons perubahan kondisi pasar dengan melakukan pick up ke Lokasi customer.                                                                          | 0,817        |
| ILC5                                       | Mempunyai layanan yang customized menyesuaikan keinginan customer                                                                                                                    | 0,817        |
| <b>Dynamic Logistics Capabilities</b>      |                                                                                                                                                                                      | <b>0,726</b> |
| DLC1                                       | Mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan pasar yang sedang berkembang, termasuk kemampuan perusahaan dalam mengadaptasi lingkup produk-pasar mereka untuk merespons peluang eksternal | 0,859        |
| DLC2                                       | Mampu mengenali nilai informasi baru eksternal, memahaminya, dan memanfaatkannya untuk tujuan komersial                                                                              | 0,861        |
| DLC3                                       | Melakukan Kerja sama dengan mitra bisnis untuk meningkatkan kemampuan logistic                                                                                                       | 0,867        |
| DLC4                                       | Melakukan Peningkatan kompetensi karyawan untuk menghadapi tantangan baru,                                                                                                           | 0,847        |
| DLC5                                       | Memiliki kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat                                                                                                                            | 0,837        |
| DLC6                                       | Melakukan pengelolaan sumber daya untuk merespons perubahan secara efisien                                                                                                           | 0,838        |
| <b>Kinerja PT Pos Indonesia Jawa Barat</b> |                                                                                                                                                                                      | <b>0,644</b> |
| KP1                                        | Terdapat peningkatan pendapatan kurir dan logistik dari waktu ke waktu                                                                                                               | 0,688        |
| KP2                                        | Tingkat kepuasan customer semakin meningkat terhadap layanan yang diberikan                                                                                                          | 0,894        |
| KP3                                        | Customer PT Pos Indonesia setia menggunakan layanan kurir dan logistic                                                                                                               | 0,800        |
| KP4                                        | Memiliki jaringan yang sangat luas di seluruh Indonesia baik offline maupun online                                                                                                   | 0,731        |
| KP5                                        | Sebagai Perusahaan BUMN, apakah PT Pos Indonesia saat ini mampu mencetak laba                                                                                                        | 0,718        |
| KP6                                        | Kepuasan karyawan dalam bekerja mempengaruhi efisiensi dan kinerja secara keseluruhan                                                                                                | 0,864        |
| KP7                                        | Menerapkan praktik logistik berkelanjutan menunjukkan peningkatan kinerja                                                                                                            | 0,895        |

Berdasarkan tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa nilai loading factor semua item pernyataan  $> 0,70$  atau nilai Average Variance Extract (AVE)  $> 0,50$  maka dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid konvergen.

**Tabel 3. Pengujian Validitas Diskriminan Cross Loading**

| Indikator | Customer Experience (X1) | Operational Excellence (X2) | Innovation Logistitics Capabilities (X3) | Dynamic Logistics Capabilities (Y) | Kinerja Perusahaan (Z) |
|-----------|--------------------------|-----------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| CE1       | 0,843                    | 0,764                       | 0,779                                    | 0,708                              | 0,721                  |
| CE2       | 0,850                    | 0,743                       | 0,760                                    | 0,713                              | 0,727                  |
| CE3       | 0,907                    | 0,810                       | 0,704                                    | 0,725                              | 0,694                  |
| CE4       | 0,797                    | 0,623                       | 0,647                                    | 0,623                              | 0,624                  |
| CE5       | 0,848                    | 0,790                       | 0,709                                    | 0,727                              | 0,673                  |
| DLC1      | 0,740                    | 0,775                       | 0,820                                    | 0,859                              | 0,783                  |
| DLC2      | 0,730                    | 0,712                       | 0,797                                    | 0,861                              | 0,788                  |
| DLC3      | 0,686                    | 0,711                       | 0,816                                    | 0,867                              | 0,778                  |
| DLC4      | 0,748                    | 0,719                       | 0,825                                    | 0,847                              | 0,803                  |
| DLC5      | 0,698                    | 0,799                       | 0,752                                    | 0,837                              | 0,764                  |

|      |       |       |       |       |       |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| DLC6 | 0,600 | 0,684 | 0,731 | 0,838 | 0,699 |
| ILC1 | 0,601 | 0,589 | 0,811 | 0,727 | 0,716 |
| ILC2 | 0,718 | 0,697 | 0,819 | 0,734 | 0,714 |
| ILC3 | 0,534 | 0,652 | 0,794 | 0,756 | 0,671 |
| ILC4 | 0,809 | 0,766 | 0,817 | 0,771 | 0,733 |
| ILC5 | 0,772 | 0,828 | 0,817 | 0,781 | 0,725 |
| KP1  | 0,559 | 0,615 | 0,677 | 0,709 | 0,688 |
| KP2  | 0,806 | 0,831 | 0,824 | 0,867 | 0,894 |
| KP3  | 0,715 | 0,646 | 0,719 | 0,670 | 0,800 |
| KP4  | 0,518 | 0,474 | 0,573 | 0,568 | 0,731 |
| KP5  | 0,544 | 0,544 | 0,529 | 0,644 | 0,718 |
| KP6  | 0,671 | 0,677 | 0,769 | 0,771 | 0,864 |
| KP7  | 0,691 | 0,722 | 0,779 | 0,799 | 0,895 |
| OE1  | 0,691 | 0,817 | 0,671 | 0,689 | 0,595 |
| OE2  | 0,728 | 0,836 | 0,711 | 0,753 | 0,692 |
| OE3  | 0,744 | 0,854 | 0,723 | 0,721 | 0,660 |
| OE4  | 0,590 | 0,776 | 0,607 | 0,612 | 0,576 |
| OE5  | 0,739 | 0,765 | 0,746 | 0,677 | 0,700 |
| OE6  | 0,734 | 0,872 | 0,707 | 0,685 | 0,635 |
| OE7  | 0,650 | 0,776 | 0,674 | 0,675 | 0,660 |
| OE8  | 0,766 | 0,746 | 0,729 | 0,698 | 0,669 |
| OE9  | 0,810 | 0,904 | 0,823 | 0,802 | 0,781 |

Berdasarkan tabel 3 di atas menunjukkan nilai cross loading setiap indikator dari masing-masing variabel laten lebih besar dibanding dari variabel laten lainnya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa setiap variabel laten telah memiliki validitas diskriminan yang baik, dimana variabel laten memiliki ukuran yang berkorelasi tinggi dengan konstruk lainnya.

**Tabel 4. Pengujian Reliabilitas**

| Vrb | Variabel                            | Cron_ $\alpha$ | Com_R |
|-----|-------------------------------------|----------------|-------|
| X1  | Customer Experience                 | 0,903          | 0,928 |
| X2  | Operational Excellence              | 0,937          | 0,948 |
| X3  | Innovation Logistics Capabilities   | 0,870          | 0,906 |
| Y   | Dynamic Logistics Capabilities      | 0,924          | 0,941 |
| Z   | Kinerja PT Pos Indonesia Jawa Barat | 0,906          | 0,926 |

Dari tabel 4 nilai cronbach Alpha dan Composite reliability semua variabel  $> 0,7$  maka semua variabel sudah reliabel.

### Hasil evaluasi Model Struktural (Inner Model)

**Tabel 5. R-Squares (determinant coefficient)**

| Variabel                           | R Square | R Square Adjusted |
|------------------------------------|----------|-------------------|
| Dynamic Logistics Capabilities (Y) | 0,874    | 0,871             |
| Kinerja Perusahaan (Z)             | 0,835    | 0,830             |

Dari Tabel 5 didapati bahwa nilai R-square adjusted variabel Customer Experience, Operational Excellence dan Innovation Logistics Capabilities mampu menjelaskan variabel Dynamic Logistics capabilities sebesar 87,1 %. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap kuat. Sedangkan nilai R-square adjusted variabel Kinerja Perusahaan sebesar 0,830, hal tersebut menandakan bahwa variabel Customer Experience, Operational Excellence,

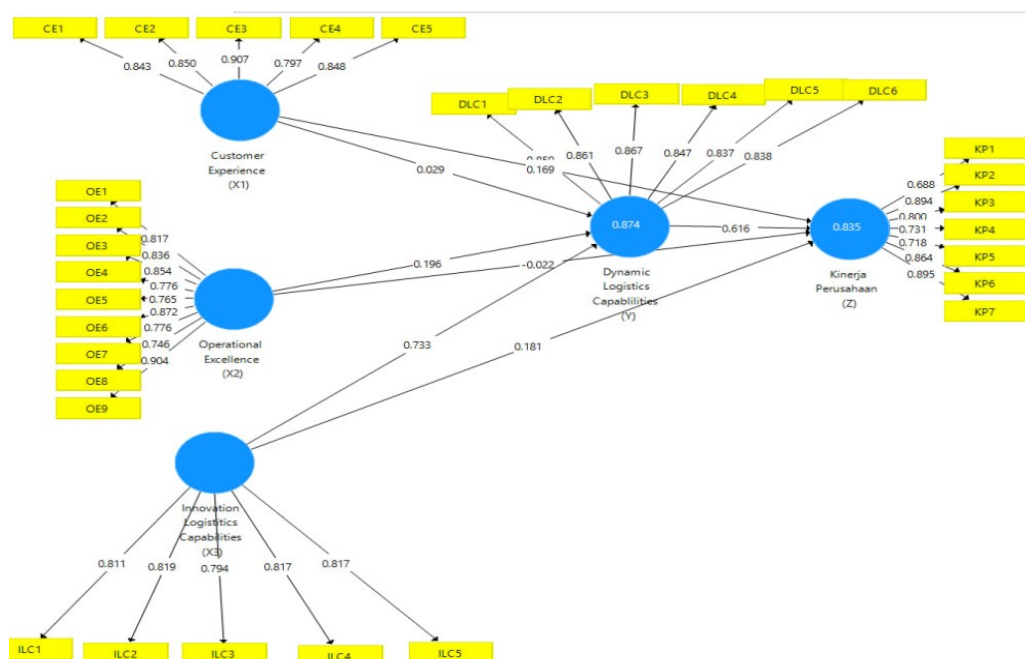
Innovation Logistics Capabilities dan Dynamic Logistics Capabilities mampu menjelaskan variabel Kinerja Perusahaan sebesar 83 %, sehingga dapat disimpulkan bahwa model dianggap kuat.

**Tabel 6. Effect Size**

| Variabel                               | Dynamic Logistics Capabilities (Y) | Kinerja Perusahaan (Z) |
|----------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Customer Experience (X1)               | 0,001                              | 0,034                  |
| Dynamic Logistics Capabilities (Y)     |                                    | 0,289                  |
| Innovation Logistics Capabilities (X3) | 0,898                              | 0,022                  |
| Kinerja Perusahaan (Z)                 |                                    |                        |
| Operational Excellence (X2)            | 0,051                              | 0,000                  |

Penjelasan Tabel 6 sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Customer Experience terhadap Dynamic Logistics Capabilities sebesar 0,001, maka pengaruh Customer Experience terhadap Dynamic Capabilities dianggap lemah.
- 2) Pengaruh Customer Experience terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 0,034, maka pengaruh Customer Experience terhadap Kinerja Perusahaan dianggap lemah.
- 3) Pengaruh Dynamic logistics capabilities terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 0,289, maka pengaruh Dynamic Capabilities terhadap Kinerja Perusahaan dianggap moderat.
- 4) Pengaruh innovation logistics capabilities terhadap Dynamic Logistics Capabilities sebesar 0,898, maka pengaruh innovation logsitics capabilities terhadap Dynamic Capabilities dianggap kuat.
- 5) Pengaruh innovation logistics capabilities terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 0,022, maka pengaruh innovation logsitics capabilities terhadap Dynamic Capabilities dianggap lemah.
- 6) Pengaruh Operational Excellence terhadap Dynamic Logistics Capabilities sebesar 0,051, maka pengaruh Operational Excellence terhadap Dynamic Capabilities dianggap lemah.
- 7) Pengaruh Operational Excellence terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 0,000, maka pengaruh Operational Excellence terhadap Kinerja Perusahaan dianggap lemah.



**Gambar 2. PLS Algoritma**



## Uji Hipotesis

**Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis (Path Coeffisients)**

| Jalur                                                                                                             | Original<br>Sample<br>(O) | Sample<br>Mean<br>(M) | Standard<br>Deviation<br>(STDEV) | T Statistics<br>( O/STDEV ) | P<br>Values |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------|
| Customer Experience (X1) -><br>Dynamic Logistics Capabilities<br>(Y)                                              | 0,029                     | 0,030                 | 0,062                            | 0,476                       | 0,634       |
| Customer Experience (X1) -><br>Kinerja Perusahaan (Z)                                                             | 0,169                     | 0,170                 | 0,084                            | 2,010                       | 0,045       |
| Operational Excellence (X2) -><br>Dynamic Logistics Capabilities<br>(Y)                                           | 0,196                     | 0,193                 | 0,079                            | 2,474                       | 0,014       |
| Operational Excellence (X2) -><br>Kinerja Perusahaan (Z)                                                          | -0,022                    | -0,023                | 0,103                            | 0,212                       | 0,832       |
| Innovation Logistitics<br>Capabilities (X3) -> Dynamic<br>Logistics Capabilities (Y)                              | 0,733                     | 0,737                 | 0,082                            | 8,953                       | 0,000       |
| Innovation Logistitics<br>Capabilities (X3) -> Kinerja<br>Perusahaan (Z)                                          | 0,181                     | 0,201                 | 0,155                            | 1,167                       | 0,244       |
| Dynamic Logistics Capabilities<br>(Y) -> Kinerja Perusahaan (Z)                                                   | 0,616                     | 0,596                 | 0,137                            | 4,489                       | 0,000       |
| Customer Experience (X1) -><br>Dynamic Logistics Capabilities<br>(Y) -> Kinerja Perusahaan (Z)                    | 0,018                     | 0,016                 | 0,038                            | 0,479                       | 0,632       |
| Operational Excellence (X2) -><br>Dynamic Logistics Capabilities<br>(Y) -> Kinerja Perusahaan (Z)                 | 0,121                     | 0,117                 | 0,059                            | 2,028                       | 0,043       |
| Innovation Logistitics<br>Capabilities (X3) -> Dynamic<br>Logistics Capabilities (Y) -><br>Kinerja Perusahaan (Z) | 0,452                     | 0,439                 | 0,110                            | 4,097                       | 0,000       |

Hasil tabel 7 dapat dijelaskan sebagai berikut:

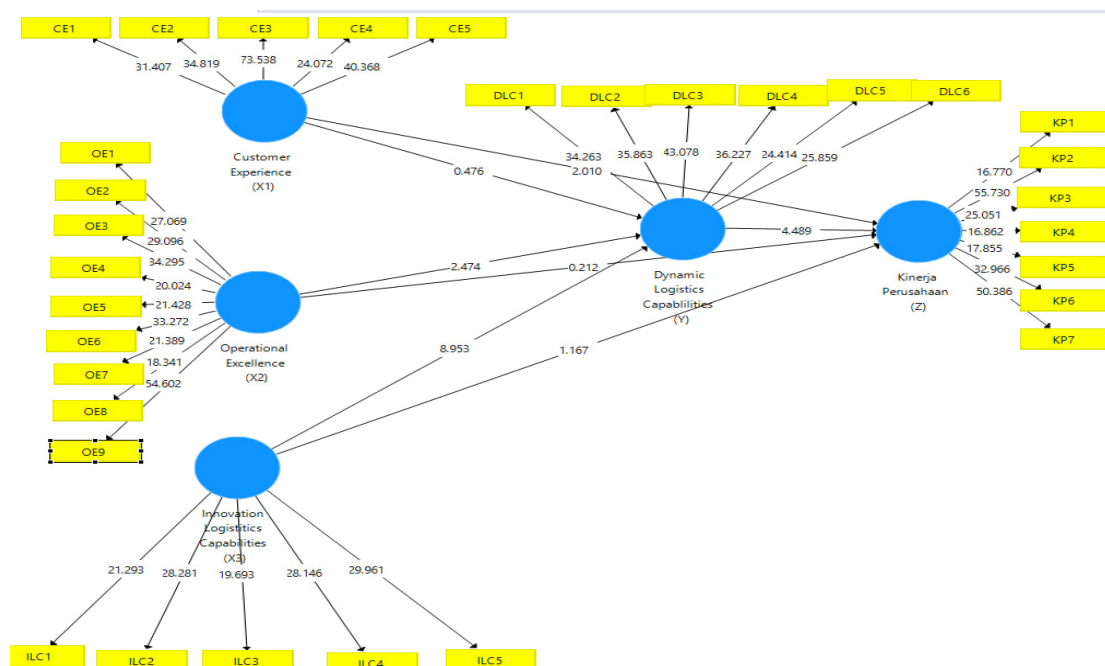
Hubungan Langsung:

- 1) Jalur Customer Experience (X1) terhadap Dynamic Logitics Capabilities (Y) hasilnya adalah T Statistik sebesar  $0,476 < 1,96$  dan P Values sebesar  $0,634 > 0,05$  maka H1 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Customer Experience tidak berpengaruh pada Dynamic Logistics Capabilities.
- 2) Jalur Customer Experience (X1) terhadap Kinerja Perusahaan hasilnya adalah T Statistik sebesar  $2,010 > 1,96$  dan P Values sebesar  $0,045 < 0,05$  maka H2 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Customer Experience berpengaruh pada Kinerja Perusahaan (Z)
- 3) Jalur Operational Excellence (X2) ke Dynamic Logistics Capabilities (Y) hasilnya adalah T Statistik sebesar  $2,474 > 1,96$  dan P Values sebesar  $0,014 < 0,05$  maka H3 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Operational Excellence (X3) berpengaruh pada Dynamic Logistics Capabilities (Y)
- 4) Jalur Operational Excellence (X2) ke Kinerja Perusahaan (Z) hasilnya adalah T Statistik sebesar  $0,212 < 1,96$  dan P Values sebesar  $0,832 > 0,05$  maka H4 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Operational Excellence (X3) tidak berpengaruh pada Kinerja Perusahaan (Z)

- 5) Jalur Innovation Logistics Capabilities (X3) ke Dynamic Logistics Capabilities (Y) hasilnya adalah T Statistik sebesar  $8,953 > 1,96$  dan P Values sebesar  $0,000 < 0,05$  maka H5 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Innovation Logistics Capabilities (X3) berpengaruh pada Dynamic Logistics Capabilities (Y)
- 6) Jalur Innovation Logistics Capabilities (X3) terhadap Kinerja Perusahaan (Z) hasilnya adalah T Statistik sebesar  $1,167 < 1,96$  dan P Values sebesar  $0,244 > 0,05$  maka H6 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Innovation Logistics Capabilities (X3) tidak berpengaruh pada Kinerja Perusahaan (Z)
- 7) Jalur Dynamic Logistics Capabilities (Y) terhadap Kinerja Perusahaan (Z) hasilnya adalah T Statistik sebesar  $4,489 > 1,96$  dan P Values sebesar  $0,000 < 0,05$  maka H7 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Dynamic Logistics Capabilities (Y) berpengaruh pada Kinerja Perusahaan (Z).

Hubungan tidak langsung:

- 8) Jalur Customer Experience (X1) terhadap Kinerja Perusahaan melalui variabel Dynamic Logistics Capabilities (Y) hasilnya adalah T Statistik sebesar  $0,470 < 1,96$  dan P Values sebesar  $0,632 > 0,05$  maka H8 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Customer Experience tidak berpengaruh pada Kinerja Perusahaan melalui variabel Dynamic Logistics Capabilities.
- 9) Jalur Operational Excellence (X3) ke Kinerja Perusahaan (Z) melalui variabel Dynamic Logistics Capabilities hasilnya adalah T Statistik sebesar  $2,028 > 1,96$  dan P Values sebesar  $0,043 < 0,05$  maka H9 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Operational Excellence (X3) berpengaruh pada Kinerja Perusahaan (Z) melalui variabel Dynamic Logistic Capabilities (Y)..
- 10) Jalur Innovation Logistics Capabilities (X3) terhadap Kinerja Perusahaan (Z) melalui variabel Dynamic Logistic Capabilities (Y) hasilnya adalah T Statistik sebesar  $4,097 > 1,96$  dan P Values sebesar  $0,000 < 0,05$  maka H10 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Innovation Logistics Capabilities (X3) berpengaruh pada Kinerja Perusahaan (Z) melalui variabel Dynamic Logistics Capabilitie



Gambar 3. Jalur (Path Coefficients)

**Tabel 8. Pengujian Goodness of Fit (GOF)**

|                                          | AVE          | R Square     |
|------------------------------------------|--------------|--------------|
| Customer Experience (X1)                 | 0,722        |              |
| Dynamic Logistics Capabilities (Y)       | 0,726        | 0,874        |
| Innovation Logistitics Capabilities (X3) | 0,659        |              |
| Kinerja Perusahaan (Z)                   | 0,644        | 0,835        |
| Operational Excellence (X2)              | 0,669        |              |
| <b>Rata-rata</b>                         | <b>0,684</b> | <b>0,874</b> |

$$\begin{aligned}\text{Nilai GOF} &= \sqrt{0,684 \times 0,874} \\ &= 0,763\end{aligned}$$

Hasil perhitungan diatas menunjukkan nilai GOF sebesar 0,763, hal ini menunjukkan bahwa performa antara outer model dan inner model dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam kategori GOF besar.

### Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Customer Experience (X1) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Dynamic Logistics Capabilities (Y), dengan nilai P sebesar 0,634. Namun demikian, secara langsung Customer Experience berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan PT Pos Indonesia Regional 3 Jawa Barat dengan nilai P sebesar 0,045. Temuan ini menegaskan bahwa persepsi pelanggan atas pengalaman layanan memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja perusahaan, meskipun tidak dimediasi oleh kapabilitas logistik dinamis. Hal ini mengindikasikan bahwa interaksi langsung antara pelanggan dan perusahaan, seperti kecepatan layanan, responsivitas, dan kualitas informasi, berperan penting dalam membentuk keunggulan kompetitif.

Sebaliknya, Operational Excellence (X2) menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Dynamic Logistics Capabilities (Y) dengan nilai P sebesar 0,014, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan ( $P = 0,832$ ). Ini memperkuat peran Dynamic Logistics Capabilities sebagai mediator penuh, yang menjembatani efisiensi operasional terhadap output kinerja. Artinya, implementasi prinsip-prinsip efisiensi, standarisasi proses, dan pengendalian mutu baru akan berdampak nyata terhadap kinerja jika terlebih dahulu diolah melalui kemampuan logistik yang adaptif dan responsif. Hal ini sejalan dengan teori Dynamic Capabilities yang menekankan pentingnya kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan berevolusi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis (Teece et al., 1997).

Lebih lanjut, Innovation Logistics Capabilities (X3) juga terbukti sangat berpengaruh terhadap Dynamic Logistics Capabilities (Y) ( $P = 0,000$ ), namun tidak berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan ( $P = 0,244$ ). Kondisi ini kembali menunjukkan adanya mediasi penuh, di mana inovasi dalam proses logistik seperti integrasi teknologi, otomatisasi, atau pemanfaatan data real-time, baru memberikan dampak kinerja bila ditransformasikan melalui kapabilitas dinamis yang memungkinkan organisasi mengimplementasikan inovasi secara efektif dan berkelanjutan. Studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa inovasi logistik tanpa didukung kemampuan organisasi untuk mengadaptasi perubahan secara cepat seringkali tidak menghasilkan keunggulan kinerja yang nyata (Grawe, 2009).

Adapun variabel Dynamic Logistics Capabilities (Y) sendiri memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, dengan nilai P sebesar 0,000. Temuan ini menegaskan posisi krusial kapabilitas dinamis sebagai mediasi kunci dalam menjembatani pengaruh Operational Excellence dan Innovation Logistics Capabilities terhadap hasil akhir kinerja. Artinya, kemampuan PT Pos Indonesia Regional III Jawa Barat dalam menyerap, mengonfigurasi ulang, dan merespons dinamika logistik secara *agile* menjadi determinan

utama dalam menciptakan keunggulan bersaing. Kesimpulan ini menkonfirmasi penelitian sebelumnya dimana kapabilitas dinamis dapat secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan (Wazik et al., 2023) dan juga menunjukkan bahwa korelasi positif antara kapabilitas logistik dinamis dan kinerja bisnis (Nurjanah et al., 2024).

Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai peran mediasi Dynamic Logistics Capabilities dalam konteks layanan logistik milik Negara, sekaligus memberikan implikasi praktis bahwa penguatan kapabilitas ini merupakan strategi prioritas untuk mendorong pencapaian kinerja organisasi logistik yang tangguh dan adaptif di tengah persaingan yang semakin kompleks.

## KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil menguji secara komprehensif pengaruh Customer Experience, Operational Excellence, dan Innovation Logistics Capabilities terhadap Kinerja Perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) Regional 3 Jawa Barat, dengan mempertimbangkan peran mediasi dari Dynamic Logistics Capabilities. Temuan empiris menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki peran yang berbeda dalam memengaruhi kinerja perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Secara khusus, Customer Experience terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan, tanpa dimediasi oleh kapabilitas logistik dinamis. Hasil ini menegaskan pentingnya pengalaman pelanggan dalam menciptakan nilai tambah layanan logistik, terutama dalam konteks pelayanan publik seperti PT Pos Indonesia.

Di sisi lain, Operational Excellence tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan, namun memberikan dampak positif melalui mediasi Dynamic Logistics Capabilities. Temuan ini menggarisbawahi bahwa efisiensi proses dan keunggulan operasional baru akan menghasilkan kinerja superior apabila dikelola melalui kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merespons dinamika lingkungan logistik.

Sementara itu, Innovation Logistics Capabilities muncul sebagai faktor paling dominan dalam membentuk Dynamic Logistics Capabilities, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja perusahaan secara tidak langsung. Artinya, inovasi dalam sistem, teknologi, dan proses logistik memiliki nilai strategis tinggi apabila disertai dengan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan secara dinamis.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Dynamic Logistics Capabilities berperan sebagai mediator kunci yang menghubungkan keunggulan operasional dan inovasi logistik dengan peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian, membangun kapabilitas logistik yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada perubahan merupakan strategi esensial bagi PT Pos Indonesia Regional 3 Jawa Barat dalam menghadapi tantangan industri logistik yang semakin kompleks dan kompetitif. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis dan teoretis dalam pengembangan strategi logistik modern, khususnya dalam konteks transformasi layanan logistik milik negara di era digital dan berbasis pelanggan.

## SARAN

### Saran Praktis

Berdasarkan temuan penelitian ini, PT Pos Indonesia (Persero) Regional 3 Jawa Barat disarankan untuk memprioritaskan penguatan Dynamic Logistics Capabilities sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Kemampuan logistik dinamis terbukti menjadi mediator kunci yang menghubungkan keunggulan operasional dan kapabilitas inovatif terhadap hasil kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjadikan kapabilitas ini sebagai aset strategis jangka panjang. Beberapa langkah yang dapat ditempuh meliputi:

- 1) Investasi pada teknologi informasi dan sistem digital logistik seperti Warehouse Management System (WMS), Internet of Things (IoT), dan Artificial Intelligence (AI), guna mendorong respons adaptif terhadap dinamika pasar.
- 2) Penguatan sumber daya manusia (SDM) melalui pelatihan berkelanjutan agar mampu menghadapi perubahan pasar secara cepat dan efisien.
- 3) Mendorong inovasi logistik secara terstruktur, mengingat Innovation Logistics Capabilities terbukti sebagai variabel paling kuat yang memengaruhi kapabilitas dinamis. Perusahaan perlu mempercepat adopsi teknologi baru serta mengembangkan proses distribusi yang fleksibel dan adaptif berbasis teknologi.
- 4) Memperkuat fondasi Operational Excellence dengan peningkatan efisiensi proses, standarisasi layanan, dan optimalisasi alur operasional sebagai basis logistik yang berkelanjutan.
- 5) Mengelola dan mengoptimalkan Customer Experience melalui peningkatan kualitas layanan, interaksi digital yang mulus, dan keandalan pengiriman, karena terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan.
- 6) Pemerintah daerah dan pemangku kepentingan terkait juga disarankan mendukung kebijakan logistik berbasis digital melalui penyediaan regulasi dan insentif yang mempercepat transformasi logistik nasional, khususnya dalam konteks pelayanan publik oleh BUMN logistik.

### Saran Teoritis

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat kerangka Dynamic Capabilities View (DCV) yang menempatkan kapabilitas dinamis sebagai elemen sentral dalam menjembatani inovasi, keunggulan operasional, dan hasil kinerja. Penelitian ini memberikan kontribusi akademik terhadap pengembangan teori kapabilitas dinamis, khususnya dalam konteks layanan logistik milik negara. Penelitian selanjutnya disarankan untuk:

- 1) Menambahkan variabel moderator atau kontrol seperti digital maturity, regulasi pemerintah, atau budaya organisasi, guna memperdalam pemahaman hubungan kausal antar variabel.
- 2) Melakukan pengujian model penelitian pada wilayah geografis yang lebih luas, baik di luar Regional 3 Jawa Barat maupun pada perusahaan logistik swasta dan BUMD, guna meningkatkan generalisasi hasil.
- 3) Melibatkan analisis longitudinal untuk melihat pengaruh dinamis variabel dalam jangka panjang, khususnya dalam konteks perubahan teknologi dan perilaku konsumen yang terus berkembang di sektor logistik.

Dengan pengembangan lebih lanjut, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai strategi peningkatan kinerja logistik melalui pendekatan kapabilitas dinamis, serta memberikan fondasi empiris yang kuat bagi transformasi logistik Indonesia di era digital.

### REFERENSI

- CBInsights. (2021). 24 Lessons From Jeff Bezos' Annual Letters To Shareholders. Research Brief by CBInsights.
- Darpiyan, D., & Mulyati, E. (2024). The Impact of Export Parcel Price , Parcel Service Quality , and Logistics Service Innovation on Purchasing Decisions and the Implications for Company Performance at PT PosIND KCU Denpasar, 056(May 2023), 551–556.
- Found, P., Lahy, A., Williams, S., Hu, Q., & Mason, R. (2018). Towards a theory of operational excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(9–10), 1012–1024. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486544>
- Grawe, S. J. (2009). Logistics innovation: A literature-based conceptual framework. *The International Journal of Logistics Management*, 20(3), 360–377.



- <https://doi.org/10.1108/09574090911002823>
- Ifada, N. T., & Ali, H. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Operasional: Analisis Sistem Perusahaan, Sistem Manajemen Rantai Pasokan Dan, Sistem Manajemen Hubungan Pelanggan (Literature Review Manajemen Pemasaran).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1).
- Kusuma, S. (2025). Customer Experience Management : Membangun loyalitas di era ekonomi digital. (Desman Serious Nazara, Ed.). Takaza Innovatix Labs.
- LAWSON, B., & SAMSON, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 05(03), 377–400. <https://doi.org/10.1142/s1363919601000427>
- M, H., Militina, T., & Achmad, G. N. (2020). Effect of Customer Value and Customer Experience on Customer Satisfaction and Loyalty Pt Meratus Samarinda. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(01), 84–94. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i01.909>
- Matwiejczuk, R., Țluczak, A., & Hawrysz, L. (2020). Dynamic Capabilities Revisited: Lessons from Logistics. *European Research Studies Journal (Vol. XXIII)*.
- Mulyati, E. (2019). Peranan Inovasi Radikal Dan Inovasi Inkremental Dalam Memediasi Pengaruh Kolaborasi Terhadap Kinerja Rantai Pasok. *Repository.Ub.Ac.Id*.
- Mulyati, Erna, Amin, M., & Saputra, H. (2025). The Role of Logistics Capabilities in Driving Digital Transformation: A Case Study of PT Pos Indonesia Persero. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 6(3), 2180–2189. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i3.4079>
- Nurjanah, N. (2024). Logistics Service Innovation Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Bisnis Perusahaan Kurir Di Indonesia.
- Nurjanah, N., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Fattah, N. (2024). An effect of dynamic logistics capabilities on courier's business performance. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(4). <https://doi.org/10.29210/020243395>
- Praditha, R. (2022). Pengaruh Customer Experience Terhadap Loyalitas Pelanggan Dengan Customer Satisfaction Sebagai Variabel Intevening Butik Plus Gallery Medan.
- PT Pos Indonesia. (2023). To Become a Logistic Company, (30), 66–68.
- Purnomo, A. (2014). Cluster Analysis of Supply Chain Performance Small Industrial Shoe Cibaduyut, Indonesia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(2).
- Putra, R. and Wahyuni, E. (2021). Competitive analysis of Indonesia's courier service industry. *International Journal of Logistics Systems*, 7(1), 43–58.
- Safitri, S., Sudiro, A., Rohman, F., & Mugiono, M. (2023). Improving Business Performance through Operational Excellence and Value Co-Creation. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 859–868. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.79>
- Salim, F. K., & Catherine. (2018). Pengaruh Customer Experience dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Konsumen. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 1(1), 1689–1699.
- Syafrianita, Purnomo, A., Haryaman, A., Amran, K. M., Hariyanto, & Rohyana, C. (2025). Navigating operational excellence: A strategic framework for enhancing sustainable logistics performance at Indonesian International Airport. *Decision Science Letters*, 14(2), 361–374. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2025.1.002>
- Syafrianita, S., Purnomo, A., & Faisal Nasrudin, M. (2025). Investigasi Hubungan Antara Advanced Technology, Logistics Service Cost, Dan Logistics Performance Di Shopee Express Bandung Raya. *Land Journal*, 6(1), 253–265. <https://doi.org/10.47491/landjournal.v6i1.4038>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009). Dynamic capabilities and strategic management.

- Knowledge and Strategy, 18(March), 77–116.  
<https://doi.org/10.4337/9781035334995.00014>
- Venkatraman, N.; Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Wazik, Z., Catur Nugroho, K., Mahjudin, & Suhermawan, D. (2023). The Performance of a National Logistics Company Measured by Dynamic Capabilities And Innovation Performance: Literature Review. *Journal of Managerial Sciences and Studies*, 1(1).  
<https://doi.org/10.61160/jomss.v1i1.5>
- Widodo, H., Putra, A., & Santoso, R. (2022). Strategic transformation of state-owned enterprises in logistics services. *Jurnal Manajemen Logistik Indonesia*, 5(2), 115–128.
- Y. Wahyudi, Arif and Purnomo, A. (2024). The Role of Dynamic Logistic Capabilities which is Influenced by Customer Experience and Operational Excellent for PT Pos Indonesia Regional West Java. In *International Research and Innovation Conference* (pp. 572–575). Retrieved from <http://eprints.ulbi.ac.id/id/eprint/2754>