

Value Added Logistics sebagai Mekanisme Strategis Pembentuk Daya Saing Perusahaan Logistik

Dodi Permadi^{1*}, Vanessa Gaffar², Lili Adi Wibowo³, Alfira Sofia⁴

Universitas Logistik dan Bisnis Internasional, Indonesia¹

Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia^{2,3,4}

Email: dodipermadi@upi.edu*, vaness@upi.edu, liliadiwibowo@upi.edu,
alfira.sofia@upi.edu

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Penelitian ini mengkaji bagaimana daya saing logistik terbentuk di pasar emerging melalui interaksi antara dinamika pasar, kemampuan berbasis kluster, dan mekanisme penciptaan nilai. Secara spesifik, penelitian ini meneliti dampak Emerging Market Logistics (EML) dan Dynamic Logistics Cluster's Capabilities (DLC) terhadap kinerja daya saing logistik (LCP), dengan Value Added Logistics (VALI) berperan sebagai mekanisme mediasi strategis. Metode yang digunakan eksplanatori kuantitatif, data dikumpulkan dari 170 responden tingkat manajerial yang mewakili perusahaan logistik yang beroperasi di berbagai kluster logistik utama di Indonesia. Model diuji menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan struktur hierarki second order. Evaluasi pengukuran menunjukkan reliabilitas dan validitas yang kuat pada semua konstruksi. Hasil struktural menunjukkan bahwa VALI memiliki efek langsung terkuat pada LCP, diikuti oleh EML terhadap LCP dan DLC terhadap LCP. Baik EML maupun DLC juga secara signifikan mempengaruhi VALI. Analisis mediasi menunjukkan bahwa VALI berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara EML dan LCP serta antara DLC dan LCP, mengonfirmasi perannya sebagai mekanisme transformasional yang mengubah tekanan lingkungan dan kemampuan kluster menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Temuan ini memperkaya literatur manajemen strategis dan logistik dengan secara empiris menetapkan penciptaan nilai melalui logistik bernilai tambah sebagai pendorong utama daya saing logistik di pasar berkembang. Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan logistik harus melampaui efisiensi operasional dan memprioritaskan inovasi layanan bernilai tambah, sementara pembuat kebijakan harus memperkuat ekosistem kolaboratif yang mendukung inovasi layanan dan integrasi digital.

Kata kunci: Emerging Market Logistics, Dynamic Capabilities, Logistics Cluster, Value Added Logistics, Logistics Competitiveness, PLS-SEM.

Corresponding: Dodi Permadi
E-mail: dodipermadi@upi.edu



PENDAHULUAN

Revolusi digital dan transformasi rantai pasok global telah mengubah lanskap kompetitif industri logistik secara fundamental. Di negara-negara maju seperti Amerika Serikat dan Eropa, adopsi teknologi blockchain, artificial intelligence, dan Internet of Things (IoT) telah menjadi standar operasional yang mentransformasi cara perusahaan logistik menciptakan nilai (Christopher, 1988; Flint & Mentzer, 2005). Sementara itu, negara-negara berkembang, termasuk Indonesia, menghadapi paradoks strategis: di satu sisi terdapat peluang pertumbuhan pasar yang masif dengan ekspansi e-commerce dan perdagangan lintas batas, namun di sisi lain masih terkendala oleh keterbatasan infrastruktur digital, fragmentasi ekosistem logistik, dan rendahnya kualitas layanan bernilai tambah (Agility, 2024; Chhetri et al., 2018).

Dalam lingkungan bisnis global yang semakin dinamis dan tidak pasti, daya saing perusahaan tidak lagi semata ditentukan oleh keunggulan biaya dan efisiensi operasional, melainkan oleh kemampuan strategis organisasi dalam mengelola perubahan, memanfaatkan

peluang pasar, serta menciptakan nilai secara berkelanjutan. Perspektif manajemen strategik modern menegaskan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan bersumber dari kapabilitas organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya sebagai respons terhadap perubahan lingkungan (Barney, 1991; Purnomo et al., 2011; Teece et al., 1997). Dalam konteks industri logistik, tantangan ini semakin menguat seiring meningkatnya kompleksitas rantai pasok global, disrupsi teknologi digital, serta tuntutan pelanggan terhadap layanan yang cepat, fleksibel, dan bernilai tambah (Christopher, 1988; Flint & Mentzer, 2005).

Bagi negara berkembang, termasuk Indonesia, industri logistik memiliki peran strategis dalam menopang pertumbuhan ekonomi nasional sekaligus menentukan posisi daya saing negara di pasar global. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa kinerja logistik di banyak negara berkembang masih menghadapi kendala struktural berupa tingginya biaya logistik, keterbatasan kualitas layanan, serta rendahnya efisiensi sistem distribusi (Chhetri et al., 2018; Lee et al., 2016; Rivera, Gligor, et al., 2016). Data terkini dari Logistics Performance Index (LPI) 2023 menunjukkan bahwa Indonesia menempati peringkat ke-63 dari 139 negara, dengan skor 3,15 dari skala 5,0—jauh tertinggal dari Singapura (peringkat 5, skor 4,15) dan Malaysia (peringkat 26, skor 3,63). Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa transformasi struktural dalam strategi bisnis logistik menjadi urgensi yang tidak dapat ditunda (Agility, 2024). Kondisi ini mengindikasikan bahwa keunggulan kompetitif di sektor logistik tidak dapat dicapai hanya melalui investasi infrastruktur fisik, tetapi membutuhkan transformasi strategi bisnis yang lebih mendasar.

Dalam kerangka tersebut, konsep Emerging Market Logistics (EML) merepresentasikan karakteristik unik lingkungan bisnis logistik di negara berkembang yang ditandai oleh pertumbuhan pasar yang tinggi, intensitas persaingan yang meningkat, serta percepatan adopsi teknologi digital (Agility, 2019; Meyer & Peng, 2016; Oke & Maltz, 2020). Dinamika lingkungan ini menciptakan tekanan sekaligus peluang strategis bagi perusahaan logistik untuk menata ulang strategi bersaingnya. Namun, keberhasilan perusahaan dalam merespons dinamika pasar tidak hanya ditentukan oleh kondisi eksternal, melainkan juga oleh kemampuan internal organisasi, khususnya Dynamic Logistics Cluster's Capabilities (DLC) yang mencerminkan kapasitas kolektif perusahaan-perusahaan dalam suatu klaster untuk beradaptasi, berkolaborasi, dan mengoordinasikan sumber daya secara efektif (M. E. Porter, 1980; Rivera, Gligor, et al., 2016; Sheffi et al., 2019).

Meskipun berbagai penelitian telah menegaskan pentingnya lingkungan pasar dan kapabilitas organisasi terhadap kinerja perusahaan, sebagian besar kajian masih memandang hubungan tersebut secara langsung dan linier (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2018). Pendekatan ini belum sepenuhnya menjelaskan mekanisme strategis yang menerjemahkan dinamika pasar dan kapabilitas klaster menjadi keunggulan daya saing yang nyata. Dalam praktik manajemen strategik, keunggulan bersaing tidak muncul secara otomatis dari kapabilitas atau tekanan lingkungan, melainkan melalui proses penciptaan nilai yang terstruktur dan berkelanjutan (M. E. Porter, 1980).

Dalam konteks industri logistik modern, proses penciptaan nilai tersebut semakin diwujudkan melalui pengembangan Value Added Logistics (VALI). Layanan logistik bernilai tambah—seperti kustomisasi layanan, integrasi sistem, konsultasi rantai pasok, dan solusi

berbasis teknologi informasi menjadi sarana utama diferensiasi strategis yang memperkuat posisi kompetitif perusahaan (C. Rutner & Langley, 2006; Donald J. Bowersox et al., 2020). Dengan demikian, VALI berperan sebagai mekanisme transformasional yang menjembatani pengaruh EML dan DLC terhadap Logistics Competitiveness Performance (LCP).

Namun demikian, penelitian empiris yang secara eksplisit menguji peran mediasi VALI dalam hubungan antara karakteristik pasar negara berkembang, kapabilitas kluster logistik, dan kinerja daya saing masih sangat terbatas, khususnya dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia (Rivera et al., 2014). Studi terkini oleh Tang et al. (2018) dan Okorie et al. (2016) menunjukkan bahwa layanan bernilai tambah meningkatkan daya saing, namun belum mengeksplorasi mekanisme mediasi dalam konteks kluster logistik di pasar emerging. Sementara itu, penelitian Rivera, Sheffi, dan Knoppen (2016) mengidentifikasi pentingnya aglomerasi logistik, tetapi tidak secara spesifik menghubungkannya dengan Value Added Logistics sebagai variabel mediasi strategis.

Lebih lanjut, kajian mengenai dinamika pasar logistik Indonesia masih terbatas pada perspektif deskriptif dan belum mengintegrasikan dimensi kluster, penciptaan nilai, dan daya saing dalam satu kerangka empiris yang komprehensif (Lee et al., 2016; Chhetri et al., 2018). Keterbatasan ini menciptakan celah penelitian yang signifikan dalam literatur manajemen strategik dan manajemen logistik. Data dari Asosiasi Logistik Indonesia (ALI) tahun 2024 menunjukkan bahwa hanya 28% perusahaan logistik di Indonesia yang telah mengintegrasikan layanan bernilai tambah berbasis digital ke dalam portofolio bisnisnya, sementara 65% masih bergantung pada layanan transportasi dan pergudangan konvensional. Kondisi ini menjadi urgensi empiris mengapa penelitian mengenai peran Value Added Logistics sebagai mekanisme pembentuk daya saing menjadi sangat krusial dalam konteks Indonesia dan negara berkembang lainnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Emerging Market Logistics (EML) dan Dynamic Logistics Cluster's Capabilities (DLC) terhadap Logistics Competitiveness Performance (LCP), serta menguji peran Value Added Logistics (VALI) sebagai mekanisme mediasi strategis dalam hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan literatur manajemen strategik dengan memperjelas peran penciptaan nilai sebagai jembatan antara dinamika lingkungan, kapabilitas organisasi, dan keunggulan daya saing. Dari sisi praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi dasar perumusan strategi bagi pimpinan perusahaan logistik dan pengelola kluster dalam merancang model bisnis dan layanan bernilai tambah yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research untuk menguji hubungan kausal antara karakteristik lingkungan logistik negara berkembang (Emerging Market Logistics), kapabilitas kluster logistik (Dynamic Logistics Cluster's Capabilities), mekanisme penciptaan nilai (Value Added Logistics), dan Logistics Competitiveness Performance. Desain ini sesuai untuk menguji model konseptual berbasis teori manajemen strategik dan dynamic capabilities (Sekaran & Bougie, 2016).

Populasi penelitian meliputi perusahaan penyedia jasa logistik yang beroperasi di berbagai kluster logistik di Indonesia. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria responden berada pada level manajerial atau strategis serta terlibat langsung dalam pengambilan keputusan perusahaan. Sebanyak 170 responden valid digunakan dalam analisis. Ukuran sampel ini memenuhi ketentuan minimal analisis PLS-SEM, sehingga memungkinkan estimasi parameter yang stabil dan akurat (Hair et al., 2013; Sarstedt et al., 2021).

Variabel dan Pengukuran

Model penelitian ini dibangun atas empat konstruk laten utama yang merepresentasikan hubungan strategis antara lingkungan pasar, kapabilitas kluster, mekanisme penciptaan nilai, dan kinerja daya saing perusahaan. Dua konstruk berperan sebagai variabel eksogen, yaitu Emerging Market Logistics (EML) dan Dynamic Logistics Cluster's Capabilities (DLC), yang mencerminkan karakteristik lingkungan logistik di negara berkembang serta kemampuan adaptif dan kolaboratif kluster logistik. Konstruk Value Added Logistics (VALI) diposisikan sebagai variabel mediator yang menjembatani pengaruh EML dan DLC terhadap variabel endogen Logistics Competitiveness Performance (LCP), yang menggambarkan tingkat keunggulan daya saing perusahaan logistik. Seluruh konstruk diukur menggunakan indikator reflektif dengan skala semantic differential tujuh poin, di mana nilai 1 menunjukkan tingkat persepsi yang sangat rendah dan nilai 7 menunjukkan tingkat persepsi yang sangat tinggi. Untuk menangkap kompleksitas kapabilitas strategis dan proses penciptaan nilai yang bersifat multidimensional, model pengukuran dikembangkan dalam bentuk second-order hierarchical component model, sehingga memungkinkan analisis yang lebih komprehensif terhadap hubungan antar konstruk dalam model penelitian.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner daring yang disebarakan kepada responden perusahaan logistik. Instrumen penelitian disusun berdasarkan kajian literatur manajemen strategik dan manajemen logistik, serta telah melalui proses validasi awal.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuannya dalam mengolah model struktural yang kompleks, kesesuaiannya untuk ukuran sampel menengah, serta orientasi analisis yang bersifat prediktif dan eksploratif, sehingga sangat relevan dengan tujuan penelitian ini (Hair et al., 2012). Prosedur analisis dilakukan secara bertahap, dimulai dengan evaluasi model pengukuran untuk memastikan terpenuhinya kriteria validitas dan reliabilitas konstruk, yang meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta konsistensi internal indikator. Selanjutnya dilakukan evaluasi model struktural guna menguji hubungan kausal antar konstruk sebagaimana dirumuskan dalam hipotesis penelitian (H1–H7). Selain itu, penelitian ini juga menguji peran mediasi Value Added Logistics (VALI) melalui prosedur bootstrapping, yang memungkinkan estimasi efek langsung, tidak langsung, dan total secara akurat, sekaligus memberikan dasar statistik yang kuat dalam pengambilan keputusan atas hipotesis yang diajukan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas konstruk diuji melalui convergent validity dan discriminant validity, sedangkan reliabilitas internal dinilai menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Seluruh konstruk memenuhi kriteria kelayakan pengukuran sesuai pedoman PLS-SEM (Hair et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden dan Perusahaan

Berdasarkan 170 responden valid, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (88,17%), menunjukkan bahwa struktur manajerial perusahaan logistik di Indonesia masih sangat didominasi oleh pria. Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden telah memiliki kualifikasi akademik tinggi, dengan 54,44% berpendidikan Sarjana/D4 dan 11,83% berpendidikan Magister, yang mengindikasikan kapasitas manajerial dan pemahaman strategis yang kuat dalam sampel penelitian. Dilihat dari jabatan, komposisi responden didominasi oleh manajer dan supervisor, dengan posisi manajer (gabungan penulisan manajer dan Manager) mencapai lebih dari 75%, yang memperkuat validitas data karena keputusan strategis perusahaan logistik umumnya berada pada level ini. Distribusi geografis menunjukkan bahwa konsentrasi perusahaan logistik terbesar berada di DKI Jakarta (48,20%), diikuti oleh Jawa Barat (11,76%) dan Jawa Timur (9,15%). Pola ini mencerminkan struktur ekosistem logistik Indonesia yang masih sangat terpusat di Pulau Jawa. Dalam hal karakteristik perusahaan, sebagian besar perusahaan beroperasi dalam layanan Courier/Pos dan Freight Forwarding, sementara 35,50% perusahaan memiliki lebih dari 10 cabang, menunjukkan skala operasional yang relatif besar dan jaringan distribusi yang luas, yang relevan dengan fokus penelitian mengenai daya saing logistik.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten sebagaimana dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping pada analisis PLS-SEM, dengan fokus pada nilai koefisien jalur (path coefficient), t-statistic, dan p-value sebagai dasar pengambilan keputusan hipotesis.

Tabel 1. Evaluasi Model Pengukuran

Variabel	Dimensi	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Validitas Diskriminan (HTMT)
EML	Market Growth	0.534	0.931	0.919	Terpenuhi
	Digital Ecosystem	1	1	1	Terpenuhi
	Market Competition	0.765	0.865	0.736	Terpenuhi
DLC	Strategic Cluster Flexibility	0.66	0.92	0.894	Terpenuhi

Variabel	Dimensi	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Validitas Diskriminan (HTMT)
	Technological Integration	0.87	0.934	0.914	Terpenuhi
	Infrastructure Logistics	0.636	0.873	0.805	Terpenuhi
	Partnership	0.728	0.914	0.874	Terpenuhi
	Regulatory Environment	0.741	0.895	0.83	Terpenuhi
VALI	Customized Service	0.914	0.969	0.953	Terpenuhi
	Integrated Service	0.837	0.953	0.935	Terpenuhi
	Consultation	0.911	0.976	0.967	Terpenuhi
LCP	Kinerja Keuangan	0.802	0.924	0.875	Terpenuhi
	Kinerja Operasional	0.715	0.881	0.795	Terpenuhi

Evaluasi model pengukuran (tabel 1) menunjukkan bahwa seluruh konstruk dan dimensi dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang direkomendasikan dalam analisis PLS-SEM. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk seluruh dimensi berada di atas batas minimum 0,50, yang menegaskan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Dimensi pada konstruk Emerging Market Logistics (EML), seperti Market Growth (AVE = 0,534), Digital Ecosystem (AVE = 1,000), dan Market Competition (AVE = 0,765), menunjukkan tingkat validitas konvergen yang sangat baik.

Pada konstruk Dynamic Logistics Cluster's Capabilities (DLC), seluruh dimensi meliputi Strategic Cluster Flexibility (AVE = 0,660), Technological Integration (AVE = 0,870), Infrastructure Logistics (AVE = 0,636), Partnership (AVE = 0,728), dan Regulatory Environment (AVE = 0,741), juga memenuhi kriteria validitas konvergen, mencerminkan kuatnya representasi indikator terhadap masing-masing dimensi kapabilitas klaster.

Demikian pula, konstruk Value Added Logistics Implementation (VALI) menunjukkan tingkat kualitas pengukuran yang sangat tinggi dengan nilai AVE untuk Customized Service sebesar 0,914, Integrated Service sebesar 0,837, dan Consultation sebesar 0,911. Sementara itu, konstruk Logistics Competitiveness Performance (LCP) juga memperlihatkan validitas konvergen yang kuat melalui dimensi Kinerja Keuangan (AVE = 0,802) dan Kinerja Operasional (AVE = 0,715).

Dari sisi reliabilitas internal, seluruh dimensi menunjukkan nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha yang berada di atas ambang batas minimum 0,70, yang menegaskan konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk yang sama. Nilai Composite Reliability berkisar antara 0,865 hingga 0,976, sedangkan Cronbach's Alpha berkisar antara 0,736 hingga 0,967, yang menunjukkan tingkat reliabilitas sangat baik hingga sangat tinggi.

Selain itu, hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria HTMT memperlihatkan bahwa seluruh pasangan konstruk memenuhi syarat validitas diskriminan, yang berarti setiap konstruk dalam model empiris terbukti berbeda secara konseptual dan

empiris dari konstruk lainnya. Dengan terpenuhinya seluruh kriteria tersebut, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini memiliki kualitas yang sangat baik dan layak digunakan untuk pengujian hubungan struktural pada tahap berikutnya.

Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

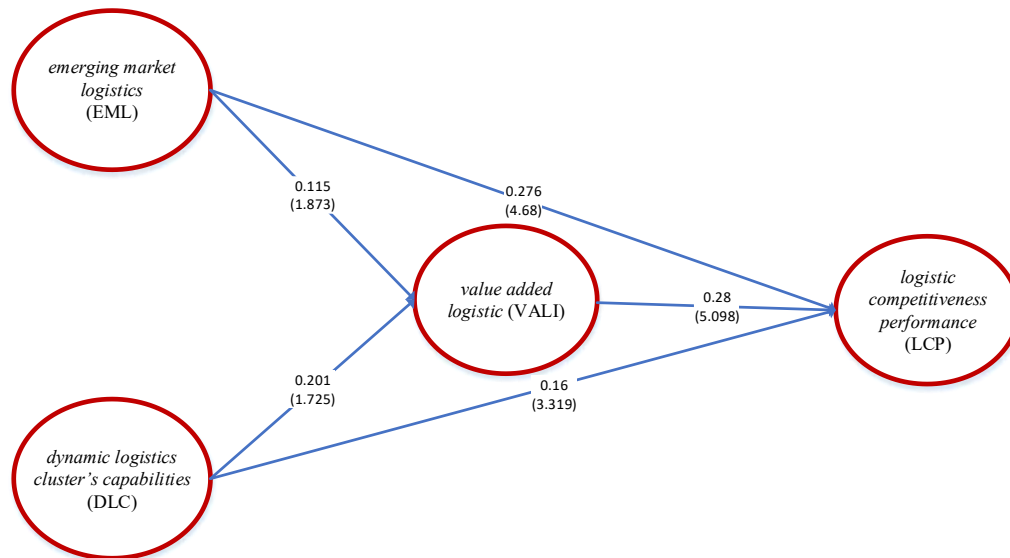
Hasil evaluasi model struktural (gambar 1) menunjukkan bahwa seluruh hubungan kausal yang diajukan dalam model penelitian terbukti positif dan signifikan (tabel 2), sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur dan t-statistic yang melampaui batas signifikansi yang direkomendasikan dalam analisis PLS-SEM. Pengaruh Emerging Market Logistics (EML) terhadap Logistics Competitiveness Performance (LCP) tercatat signifikan dengan koefisien sebesar 0,276 dan nilai t-statistic 4,680, yang menunjukkan bahwa dinamika pasar negara berkembang secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan daya saing perusahaan logistik. Dengan demikian, hipotesis mengenai pengaruh positif EML terhadap LCP dinyatakan diterima.

Tabel 2. Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Jalur	Koefisien	t-statistic	Keputusan
EML → LCP	0.276	4.68	Diterima
DLC → LCP	0.16	3.319	Diterima
EML → VALI	0.115	1.873	Diterima
DLC → VALI	0.201	1.725	Diterima
VALI → LCP	0.28	5.098	Diterima

Selanjutnya, Dynamic Logistics Cluster's Capabilities (DLC) juga menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap LCP dengan koefisien 0,160 dan t-statistic 3,319, yang mengindikasikan bahwa kapabilitas adaptif klaster, yang mencakup fleksibilitas strategis, integrasi teknologi, infrastruktur, kemitraan, dan lingkungan regulasi, berperan penting dalam membentuk keunggulan daya saing perusahaan. Hasil ini memperkuat peran klaster sebagai sumber keunggulan kompetitif berbasis kolektif.

Pada jalur menuju variabel mediasi, EML terbukti berpengaruh positif terhadap Value Added Logistics Implementation (VALI) dengan koefisien 0,115 dan t-statistic 1,873, sedangkan DLC berpengaruh terhadap VALI dengan koefisien 0,201 dan t-statistic 1,725. Meskipun besaran pengaruhnya relatif moderat, kedua hubungan tersebut signifikan dan menegaskan bahwa baik tekanan lingkungan pasar maupun kapabilitas klaster mendorong perusahaan untuk mengembangkan layanan logistik bernilai tambah sebagai respon strategis terhadap dinamika persaingan.



Gambar 1. Model Struktural

Pengaruh VALI terhadap LCP tercatat sebagai yang paling kuat dalam model dengan koefisien 0,280 dan t-statistic 5,098, yang menegaskan bahwa penciptaan nilai melalui layanan logistik bernilai tambah merupakan mekanisme utama yang mentransformasikan kapabilitas organisasi dan kondisi pasar menjadi keunggulan daya saing yang berkelanjutan. Secara keseluruhan, seluruh hipotesis yang diuji dalam model ini dinyatakan diterima, sehingga memberikan dukungan empiris yang kuat terhadap kerangka konseptual penelitian.

Analisis Efek Mediasi Value Added Logistics (VALI)

Pengujian efek mediasi dilakukan untuk mengkaji peran Value Added Logistics Implementation (VALI) sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh Emerging Market Logistics (EML) dan Dynamic Logistics Cluster's Capabilities (DLC) terhadap Logistics Competitiveness Performance (LCP). Hasil analisis menunjukkan bahwa VALI berfungsi sebagai mediator parsial pada kedua jalur hubungan tersebut.

Tabel 3. Efek Mediasi Value Added Logistics

Jalur Mediasi	Direct Effect	Indirect Effect (via VALI)	Total Effect	Mediasi
EML → LCP	0.276	$0.115 \times 0.280 = \mathbf{0.032}$	0.308	Parsial
DLC → LCP	0.16	$0.201 \times 0.280 = \mathbf{0.056}$	0.216	Parsial

Efek Mediasi Value Added Logistics (tabel 3), hubungan EML → LCP, nilai direct effect tercatat sebesar 0,276, sementara indirect effect melalui VALI sebesar 0,032 ($0,115 \times 0,280$). Dengan demikian, total effect hubungan EML terhadap LCP meningkat menjadi 0,308, yang menegaskan bahwa sebagian pengaruh kondisi pasar negara berkembang terhadap daya saing perusahaan logistik bekerja melalui mekanisme penciptaan layanan bernilai tambah. Temuan ini mengindikasikan bahwa dinamika pasar tidak hanya mempengaruhi kinerja perusahaan secara langsung, tetapi juga mendorong perusahaan untuk mengembangkan inovasi layanan sebagai respons strategis terhadap tekanan kompetitif.

Demikian pula, pada hubungan $DLC \rightarrow LCP$, nilai direct effect sebesar 0,160 diperkuat oleh indirect effect melalui VALI sebesar 0,056 ($0,201 \times 0,280$), sehingga menghasilkan total effect sebesar 0,216. Hasil ini menunjukkan bahwa kapabilitas klaster logistik tidak sepenuhnya diterjemahkan menjadi keunggulan daya saing tanpa terlebih dahulu dimediasi oleh kemampuan perusahaan dalam menciptakan layanan logistik bernilai tambah.

Kedua jalur tersebut menunjukkan pola mediasi parsial, yang berarti bahwa meskipun EML dan DLC memiliki pengaruh langsung terhadap LCP, peran VALI secara signifikan memperkuat hubungan tersebut. Dengan kata lain, Value Added Logistics Implementation berfungsi sebagai mekanisme transformasional yang mengkonversi tekanan lingkungan dan kapabilitas kolektif klaster menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Komposisi responden yang didominasi oleh manajer berpendidikan tinggi dengan pengalaman kerja panjang menunjukkan bahwa data merepresentasikan aktor strategis utama dalam pengambilan keputusan perusahaan logistik. Konsentrasi perusahaan di Pulau Jawa, khususnya DKI Jakarta, mencerminkan struktur klaster logistik Indonesia yang masih terpusat, sehingga kapabilitas klaster dan tekanan pasar di wilayah inti menjadi faktor kunci pembentuk daya saing perusahaan.

Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang sangat baik. Tingginya nilai AVE, Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha menegaskan bahwa konstruk EML, DLC, VALI, dan LCP terukur secara konsisten dan akurat, sehingga hasil pengujian hubungan struktural dapat diinterpretasikan secara meyakinkan.

Hasil penelitian menegaskan bahwa Value Added Logistics (VALI) merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan Logistics Competitiveness Performance (LCP). Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing perusahaan logistik di era modern tidak lagi bertumpu pada efisiensi operasional semata, melainkan pada kemampuan menciptakan layanan bernilai tambah yang inovatif dan terdiferensiasi. Signifikannya pengaruh Emerging Market Logistics (EML) dan Dynamic Logistics Cluster's Capabilities (DLC) terhadap LCP mengonfirmasi bahwa daya saing perusahaan terbentuk melalui interaksi antara tekanan lingkungan pasar dan kapabilitas kolektif klaster.

Analisis mediasi menunjukkan bahwa VALI berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan EML–LCP dan DLC–LCP. Temuan ini menegaskan bahwa tekanan pasar dan kapabilitas klaster hanya akan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan apabila ditransformasikan melalui penciptaan layanan logistik bernilai tambah. Secara konseptual, penelitian ini menempatkan VALI sebagai mekanisme strategis kunci yang menghubungkan lingkungan eksternal, kapabilitas klaster, dan kinerja daya saing perusahaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa daya saing perusahaan logistik di negara berkembang dibentuk oleh interaksi antara tekanan lingkungan pasar (Emerging Market Logistics), kapabilitas kolektif klaster (Dynamic Logistics Cluster's Capabilities), dan mekanisme penciptaan nilai melalui Value Added Logistics (VALI). Temuan utama menunjukkan bahwa VALI merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan Logistics Competitiveness Performance, sekaligus berperan sebagai mediator parsial yang mentransformasikan pengaruh

EML dan DLC menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hasil ini menegaskan bahwa keunggulan bersaing perusahaan logistik tidak cukup dibangun melalui efisiensi operasional atau kekuatan klaster semata, melainkan melalui kemampuan strategis perusahaan dalam menciptakan layanan bernilai tambah yang inovatif, terdiferensiasi, dan berorientasi kebutuhan pasar. Bagi manajemen perusahaan logistik, hasil penelitian ini menekankan pentingnya menempatkan Value Added Logistics sebagai inti strategi bersaing, bukan sekadar pelengkap operasional. Perusahaan perlu secara sistematis mengembangkan layanan bernilai tambah seperti integrasi sistem, konsultasi logistik, dan solusi kustomisasi layanan guna memperkuat diferensiasi dan meningkatkan daya saing jangka panjang. Bagi pengelola klaster dan pembuat kebijakan, temuan ini menunjukkan bahwa penguatan kapabilitas klaster harus diarahkan tidak hanya pada infrastruktur fisik, tetapi juga pada pengembangan kolaborasi, inovasi layanan, dan tata kelola ekosistem yang mendorong penciptaan nilai lintas organisasi. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen strategik dengan menempatkan Value Added Logistics sebagai mekanisme transformasional yang menjembatani lingkungan pasar dan kapabilitas klaster dalam membentuk keunggulan bersaing. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model ini dalam konteks lintas negara, menggunakan data longitudinal, serta memasukkan variabel pembelajaran organisasi dan kapabilitas digital untuk memperluas generalisasi temuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agility. (2019). *Agility emerging markets logistics*. Agility Logistics.
- Agility. (2024). *Agility emerging market logistics*. Agility Logistics.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2020). *Supply chain logistics management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Chhetri, P., Nkhoma, M., Peszynski, K., Chhetri, A., & Lee, P. T. W. (2018). Global logistics city concept: A cluster-led strategy under the Belt and Road Initiative. *Maritime Policy & Management*, 45(3). <https://doi.org/10.1080/03088839.2017.1400700>
- Christopher, M. (1988). Logistics and competitive strategy. *Logistics World*, 1(4), 204–206. <https://doi.org/10.1108/eb007444>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Flint, D. J., Larsson, E., Gammelgaard, B., & Mentzer, J. T. (2005). Logistics innovation: A customer value-oriented social process. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 113–147.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the*

- Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Lee, V. H., Foo, A. T. L., Leong, L. Y., & Ooi, K. B. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert Systems with Applications*, 65, 136–151. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2016.08.042>
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 3–22. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.34>
- Oke, A., & Maltz, A. (2020). Logistics in emerging markets. In *The Oxford handbook of supply chain management* (pp. 380–401). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190066727.013.22>
- Okorie, C., Tipi, N., & Hubbard, N. (2016). Analysis of the potential contribution of value-adding services (VAS) to the competitive logistics strategy of ports. *Maritime Economics & Logistics*, 18(2), 158–173. <https://doi.org/10.1057/mel.2014.39>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Purnomo, R. (2011). Resource-based view dan keunggulan bersaing berkelanjutan: Sebuah telaah kritis terhadap pemikiran Jay Barney (1991). In *Proceeding Seminar Nasional & Call for Papers (SCA-1)* (Vol. 1, No. 1).
- Rivera, L., Gligor, D., & Sheffi, Y. (2016). The benefits of logistics clustering. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(3), 242–268. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-10-2014-0243>
- Rivera, L., Sheffi, Y., & Knoppen, D. (2016). Logistics clusters: The impact of further agglomeration, training and firm size on collaboration and value-added services. *International Journal of Production Economics*, 179, 285–294. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.05.018>
- Rivera, L., Sheffi, Y., & Welsch, R. (2014). Logistics agglomeration in the U.S. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 59, 222–238. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2013.11.009>
- Rutner, S. M., & Langley Jr, C. J. (2000). Logistics value: Definition, process and measurement. *The International Journal of Logistics Management*, 11(2), 73–82.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 1–47). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sheffi, Y., Saenz, M. J., Rivera, L., & Gligor, D. (2019). New forms of partnership: The role of logistics clusters in facilitating horizontal collaboration mechanisms. *European Planning Studies*, 27(5), 905–931. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1575797>
- Tang, K., Qian, M., & Wang, B. (2018, October). Analysis on the development of value-added services of logistics enterprises in Yunnan. In *Proceedings of the 2018 3rd International Conference on Politics, Economics and Law (ICPEL 2018)* (pp. 390–392). Atlantis Press.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.