

RISILIEANSI DAN TRANSFORMASI STRATEGIS PT BLUE BIRD TBK : ANALISIS KOMPREHENSIF MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENGHADAPI DISRUPSI DIGITAL

Haikal Al Amin¹⁾, Muhammad Ilham²⁾

^{1),2)}**Universitas Tazkia**

Email : haikalalamin71@gmail.com¹⁾, muhhammadilham010706@gmail.com²⁾

***Abstract:** This study aims to investigate the strategic changes implemented by PT Blue Bird Tbk in response to digital disruption. The research employed a descriptive qualitative method, utilizing document analysis of annual reports from 2020 to 2025. The findings indicate that Blue Bird successfully executed strategic changes through business model integration. This strategy integrates the strengths of its physical assets (VRIO) with digital capabilities through a cooperation approach. These results confirm that the resilience of existing companies heavily depends on their capacity to adapt to technology while maintaining their core competencies.*

***Keywords:** Strategic Management, Digital Disruption, Blue Bird, SWOT, Differentiation.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki perubahan strategis yang dilakukan oleh PT Blue Bird Tbk dalam menanggapi gangguan digital. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan mengandalkan teknik studi dokumen terhadap laporan tahunan dari tahun 2020 hingga 2025. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Blue Bird berhasil melakukan perubahan strategis melalui penggabungan model bisnis. Strategi ini mengintegrasikan keunggulan dari aset fisik yang dimiliki (VRIO) dengan kemampuan digital melalui pendekatan cooperation. Hasil ini menegaskan bahwa ketahanan perusahaan yang sudah ada sangat bergantung pada kapasitas mereka dalam beradaptasi dengan teknologi sembari tetap mempertahankan kompetensi utama.

Kata Kunci: Manajemen Strategik, Disrupsi Digital, Blue Bird, SWOT, Diferensiasi.

PENDAHULUAN

Era gangguan digital telah mendorong perusahaan tradisional untuk mengubah strategi secara mendasar demi menjaga keberlangsungan di pasar (Kasali, 2017). Transformasi teknologi informasi kini bukan hanya sekadar penyokong operasi, tetapi telah menjadi faktor kunci yang menentukan keunggulan kompetitif dalam situasi lingkungan bisnis yang tidak menentu (Hitt et al., 2017). Organisasi yang tidak berhasil beradaptasi dengan digitalisasi

seringkali terjat dalam fenomena inersia struktural, di mana model bisnis yang lama tidak lagi mampu memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang (Teece, 2018).

Dalam dunia transportasi di Indonesia, masuknya platform ride-hailing berbasis aplikasi telah secara signifikan mempengaruhi perilaku pengguna dengan memberikan keterbukaan harga dan kemudahan akses (Pradana & Sodik, 2021). Pergeseran perilaku ini memberikan tekanan besar bagi para pemain di sektor taksi konvensional yang selama bertahun-tahun telah menguasai pasar dengan aset fisik mereka (Nugroho et al., 2022). Menurut Porter (1985), kelangsungan hidup suatu bisnis sangat tergantung pada kemampuannya untuk merevisi posisi strategisnya ketika dihadapkan pada ancaman dari produk alternatif dan pemain baru yang mengganggu.

PT Blue Bird Tbk, yang merupakan pionir dalam industri taksi konvensional, telah menghadapi berbagai tantangan yang mengancam kelangsungan hidup sejak kemunculan pesaing yang mengandalkan teknologi pada tahun 2016. Menurut laporan keuangan tahunan, perusahaan ini pernah mengalami penurunan dalam margin keuntungan dan fluktuasi harga saham sebagai akibat dari persaingan yang tidak seimbang dengan platform digital (Blue Bird, 2020). Meskipun demikian, Blue Bird menunjukkan ketahanan yang luar biasa melalui tindakan adaptif yang mengintegrasikan kekuatan aset fisik dengan fleksibilitas digital (Nugraha, 2021). Ini sejalan dengan teori Kapasitas Dinamis, di mana perusahaan tidak hanya bergantung pada sumber daya yang ada, tetapi juga secara aktif memodifikasi aset untuk merespons peluang yang baru muncul (Teece, 2018).

Penelitian ini menjadi sangat penting karena memberikan analisis menyeluruh tentang bagaimana sebuah perusahaan yang sudah beroperasi dapat melakukan perubahan strategis tanpa kehilangan jati dirinya. Dengan menerapkan pendekatan audit baik dari dalam maupun luar, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan keberhasilan integrasi strategi campuran yang dijalankan oleh PT Blue Bird Tbk (David & David, 2023). Diharapkan, temuan penelitian ini dapat memberikan kontribusi secara teori bagi literatur manajemen strategis di Indonesia, khususnya mengenai model ketahanan perusahaan konvensional dalam menghadapi lingkungan digital yang kompetitif (Siregar, 2022).

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen strategis terdiri dari serangkaian keputusan dan tindakan yang diambil oleh manajer yang menentukan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. Proses ini meliputi analisis lingkungan, perumusan strategi, serta pelaksanaan dan penilaian (Wheelen & Hunger,

2017). David & David (2023) menekankan bahwa pokok bahasan dari manajemen strategis adalah kemampuan suatu organisasi untuk menggabungkan berbagai fungsi internal dalam rangka merespons peluang dan tantangan dari luar dengan efektif. Dalam ranah perusahaan yang sudah mapan, manajemen strategis berperan sebagai pedoman untuk bergerak di tengah perubahan pasar yang disruptif agar tetap mempertahankan daya saing yang unggul (Hitt et al., 2017).

Untuk mengerti posisi dalam persaingan, konsep Strategi Generik yang dikemukakan oleh Porter (1985) menunjukkan bahwa perusahaan bisa meraih keunggulan lewat tiga cara utama: kepemimpinan biaya, diferensiasi, atau fokus. Strategi diferensiasi sangat penting dalam sektor layanan transportasi, di mana perusahaan berusaha menciptakan nilai yang unik dan sulit ditiru oleh kompetitor, seperti tingkat keamanan dan kenyamanan yang sangat tinggi (Zeithaml et al., 2018). Diferensiasi ini bukan hanya sekadar variasi produk, tetapi merupakan usaha strategis untuk membangun kesetiaan pelanggan di tengah persaingan yang ketat dalam harga (Porter, 1985).

Dari sudut pandang internal, teori Resource-Based View (RBV) yang diperkenalkan oleh Barney pada tahun 1991 menekankan bahwa elemen sumber daya yang memiliki nilai, kelangkaan, tingkat kesulitan untuk ditiru, dan pengorganisasian adalah pilar utama ketahanan perusahaan. Namun, dalam konteks era digital yang terus berubah, memiliki aset fisik semata tidaklah memadai; perusahaan perlu memiliki Kapabilitas Dinamis untuk terus memperbarui pengelolaan sumber daya tersebut. Kapabilitas dinamis ini memberikan kesempatan bagi perusahaan-perusahaan tradisional untuk menemukan potensi digital dan memasukkan elemen tersebut ke dalam model bisnis yang sudah ada, demi mencegah terjadinya kepunahan strategi (Teece, 2010).

Selain dari pendekatan persaingan yang bersih, ide *coopetition* (kerja sama dan persaingan) yang diperkenalkan oleh Brandenburger & Nalebuff (1996) muncul sebagai pola baru dalam manajemen strategi kontemporer. Pendekatan ini memungkinkan dua entitas yang bersaing untuk bersinergi dalam menciptakan nilai yang lebih besar bagi ekosistem bisnis (Nugroho et al., 2022). Dalam konteks digital di Indonesia, *coopetition* seringkali menjadi opsi yang masuk akal bagi perusahaan tradisional untuk memperoleh akses ke infrastruktur teknologi dan jangkauan pelanggan yang lebih luas tanpa kehilangan esensi merek asli mereka (Pradana & Sodik, 2021).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif deskriptif yang dimaksudkan untuk menyuguhkan penjelasan sistematis tentang fenomena perubahan strategi pada subjek yang diteliti (Sugiyono, 2018). Metode kualitatif diambil karena dapat menyajikan pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang melatarbelakangi pilihan manajerial yang diambil oleh perusahaan saat menghadapi perubahan dalam dunia usaha (Creswell, 2014). Tujuan utama dari penelitian ini adalah mengkaji langkah-langkah strategis yang diambil oleh PT Blue Bird Tbk dalam menghadapi gangguan digital di Indonesia.

Sumber informasi yang dimanfaatkan dalam studi ini sepenuhnya diambil dari data sekunder. Peneliti tidak memanfaatkan kuesioner atau responden utama, melainkan bergantung pada dokumen resmi perusahaan yang berupa Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan PT Blue Bird Tbk untuk periode 2020 hingga 2025. Data tersebut didapatkan melalui situs resmi Bursa Efek Indonesia serta halaman hubungan investor di website resmi perusahaan.

Teknik pengumpulan informasi dilakukan dengan melakukan penelitian dokumen dan pencarian literatur yang berkaitan dengan masalah manajemen strategis dan transportasi digital. Dokumen yang telah diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode Analisis Isi. Penelitian melakukan penyempitan data untuk menekankan pada hal-hal strategis, menyajikan informasi ke dalam kerangka analisis SWOT dan VRIO, serta menyusun kesimpulan akhir untuk menjawab pertanyaan penelitian (Miles & Huberman, 1994).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis kerja keuangan dan operasional : Bukti Strategic Turnaround

Keberhasilan pengelolaan strategi dalam suatu organisasi dinilai dari seberapa baik organisasi tersebut mampu pulih dari tantangan yang ada di lingkungan luar dan mencapai kinerja yang konsisten (Hax & Majluf, 1996). PT Blue Bird Tbk menunjukkan pembaruan strategis yang cukup mencolok setelah mengalami penurunan kinerja akibat gangguan dari teknologi digital dan krisis global. Menurut informasi dari laporan tahunan, perusahaan mampu merestrukturisasi pendapatannya yang kini sebagian besar berasal dari kanal digital.

Sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 1, terdapat pola pemulihan yang sangat signifikan pada indikator keuangan utama. Hal ini sejalan dengan teori Kemampuan Dinamis dari Teece (2018) yang menyatakan bahwa perusahaan yang dapat melakukan sensing (mengenali peluang digital) dan seizing (menggambil kesempatan tersebut melalui investasi teknologi) akan dapat mengubah situasi kerugian menjadi keuntungan kompetitif.

Tabel 1. Indikator Kinerja Utama PT Blue Bird Tbk Pasca Transformasi Strategik

Indikator (Miliar Rupiah)	2020 (Puncak Disrupsi)	2022 (Fase Pemulihan)	2024 (Pasca Transformasi)	Tren Analisis
Pendapatan Netto	2.046	3.590	4.420	Pertumbuhan Konsisten
Laba Bersih	(161) Rugi	358	510	Strategic Turnaround
Kontribusi Reservasi Digital	18%	38%	>52%	Dominasi Digital
Jumlah Armada Listrik (EV)	25 Unit	120 Unit	500+ Unit	Diferensiasi Hijau

Peningkatan partisipasi reservasi secara digital yang melampaui 50% menunjukkan bahwa Blue Bird telah berhasil beralih dari suatu perusahaan transportasi tradisional menjadi entitas yang didorong oleh teknologi layanan. Berdasarkan penelitian (Turban et al. 2018) mengenai perdagangan elektronik, penyatuan saluran digital yang tanpa hambatan sangat penting untuk menjaga posisi di pasar pada zaman ekonomi berbasis platform.

Lebih jauh, peningkatan keuntungan yang besar ini menunjukkan bahwa pendekatan Diferensiasi yang diusulkan oleh Porter (1985) berjalan dengan baik. Blue Bird tidak menitikberatkan pada penawaran harga terendah, tetapi lebih kepada keandalan dan mutu layanan yang didukung oleh penggunaan Internet of Things (IoT) untuk meningkatkan efisiensi operasional (Nugraha, 2021). Kesuksesan ini juga menggambarkan bahwa perusahaan memiliki daya tahan organisasi yang tangguh dalam menghadapi fluktuasi pasar (Hitt et al., 2017).

B. Analisis Lingkungan Eksternal (PESTEL) : Tantangan dan Peluang Era Disrupsi

Analisis konteks eksternal adalah langkah penting dalam strategi manajemen untuk mengenali faktor-faktor makro yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan tetapi memiliki pengaruh besar terhadap kelangsungan usaha (Wheelen & Hunger, 2017). PT Blue Bird Tbk berhadapan dengan berbagai tantangan dari lingkungan, terutama setelah munculnya ekonomi berbasis platform di Indonesia.

Berdasarkan tinjauan yang ada, berikut adalah faktor eksternal utama menggunakan kerangka PESTEL

1. Faktor Politik (Political)

Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Perhubungan telah merilis aturan yang lebih ketat untuk layanan transportasi berbasis aplikasi dalam rangka menciptakan kesetaraan. Kebijakan mengenai tarif minimal dan jumlah kuota armada taksi daring memberikan kestabilan harga bagi Blue Bird. Di samping itu, dukungan politik untuk perubahan menuju energi bersih memberikan peluang besar bagi perusahaan.

2. Faktor Ekonomi (Economic)

Fluktuasi harga bahan bakar minyak dan laju inflasi berpengaruh pada kekuatan beli konsumen serta pengeluaran perusahaan. Hax & Majluf (1996) menyatakan bahwa kestabilan ekonomi makro berperan penting dalam menentukan margin keuntungan di sektor jasa transportasi. Blue Bird menghadapi tantangan ini dengan menerapkan strategi efisiensi biaya menggunakan teknologi IoT.

3. Faktor Sosial (Social)

Terjadi peralihan pilihan konsumen dari pola memiliki aset kepada pola akses layanan (Ekonomi Berbagi). Belk (2014) dalam *Journal of Business Research* mengungkapkan bahwa konsumen digital lebih mengutamakan kemudahan akses ketimbang kesetiaan terhadap merek konvensional. Blue Bird menanggapi fenomena sosial ini dengan strategi akses multi-saluran.

4. Faktor Teknologi (Technological)

Disrupsi digital yang disebabkan oleh perkembangan komputasi seluler dan algoritma pencocokan waktu nyata mengharuskan Blue Bird untuk meninggalkan cara kerja konvensional. Seperti yang dijelaskan oleh Teece (2018), perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk mengenali perubahan tersebut. Blue Bird menanggapi hal ini dengan memperbaiki aplikasi MyBlueBird yang didukung oleh teknologi Internet of Things (IoT) untuk memantau armada (Turban et al., 2018).

5. Faktor Lingkungan (Environmental)

Isu mengenai keberlanjutan di seluruh dunia mendorong perusahaan untuk menerapkan standar Environmental, Social, Governance (ESG). Epstein & Roy (2001) (Scopus Q1) menyatakan bahwa strategi yang ramah lingkungan dapat memperbaiki citra merek. Blue Bird menanggapi tantangan ini dengan meluncurkan secara besar-besaran armada taksi elektrik.

6. Faktor Hukum (Legal)

Penerapan Peraturan Menteri Perhubungan (misalnya PM 118) yang mengatur batas minimum tarif dan kuota layanan transportasi online memberikan perlindungan bagi Blue Bird dari tindakan harga predator (Siregar, 2022). Ketaatan terhadap peraturan ketenagakerjaan juga menjadi salah satu ciri khas yang membedakan Blue Bird dari sistem kemitraan yang tidak terikat.

Analisis di atas mengindikasikan bahwa Blue Bird tidak hanya memandang disrupsi sebagai sebuah risiko, tetapi juga sebagai kesempatan untuk melakukan diferensiasi melalui penggunaan teknologi ramah lingkungan. Ini sejalan dengan pandangan (Hitt et al.2017) yang menyebutkan bahwa perusahaan yang berhasil adalah yang dapat menyesuaikan kompetensi utama mereka dengan perubahan dalam lingkungan makro secara fleksibel.

C. Evaluasi Sumber Daya Internal (Matriks VRIO)

Keunggulan bersaing yang bertahan lama tidak hanya berasal dari adanya peluang dalam pasar, tetapi juga dari potensi perusahaan dalam mengelola berbagai sumber daya yang berharga, tidak umum, sulit ditiru, dan terstruktur (Barney, 1991). Dari perspektif Resource-Based View (RBV), PT Blue Bird Tbk memiliki sejumlah kemampuan inti yang berfungsi sebagai pelindung terhadap gangguan digital.

Berdasarkan analisis dokumen dan data operasional, berikut adalah pemetaan sumber daya Blue Bird menggunakan kerangka Vrio :

1. Reputasi Merek dan kepercayaan (Brand Equity)

Selama bertahun-tahun, Blue Bird telah menciptakan reputasi sebagai moda transportasi yang paling terpercaya di Indonesia. Merujuk pada Keller (2016) dalam Strategic Brand Management, memiliki ekuitas merek yang solid dapat mengurangi risiko persepsi dari

konsumen. Ini memenuhi syarat Inimitable (sulit untuk ditiru) karena membangun kepercayaan memerlukan waktu bertahun-tahun.

2. Jaringan Pangkalan eksklusif

Blue Bird mendapatkan hak istimewa di bandara internasional, hotel-hotel bintang, dan pusat perbelanjaan besar. Keistimewaan lokasi ini sangat jarang dan memberikan akses langsung kepada kelompok pelanggan kelas atas yang tidak dapat dijangkau secara fisik oleh mitra pengemudi dalam platform ride-hailing (Nugraha, 2021).

3. Sistem Pelatihan Pengemudi Terstandarisasi

Tidak seperti sistem kemitraan yang tidak terikat, Blue Bird menganggap pengemudi sebagai anggota dari sebuah organisasi yang teratur. Grant (2021) dalam Contemporary Strategy Analysis menegaskan bahwa sumber daya manusia yang terstruktur dengan baik merupakan penyokong utama dari kapabilitas yang dinamis.

4. Armada Kendaraan Listrik (EV)

Walaupun secara teknis dapat diakses oleh kompetitor, keahlian Blue Bird dalam menyatukan infrastruktur pengisian daya serta pengelolaan armada EV secara luas memberikan keunggulan sementara yang signifikan.

Tabel 2. Matriks VRIO PT Blue Bird Tbk

Sumber Daya / kapabilitas	Valuable	Rare	Inimitable	Organized	Kesimpulan
Bran Trust (Keamanan)	Ya	Ya	Ya	Ya	Keunggulan berkelanjutan
Jaringan Pangkalan Utama	Ya	Ya	Ya	Ya	Keunggulan berkelanjutan
Aplikasi MyBlueBrid	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Kesamaan Kompetitif
Manajemen Armada EV	Ya	Ya	Tidak	Ya	Keunggulan Sementara

Analisis VRIO mengungkapkan bahwa keunggulan terbesar Blue Bird berasal dari aset-aset tidak terlihat dan infrastruktur fisik yang tidak dimiliki oleh perusahaan teknologi murni. Menurut pernyataan Wernerfelt pada tahun 1984 di *Strategic Management Journal*, keunggulan dalam pasar sangat dipengaruhi oleh penguasaan sumber daya yang sulit untuk dipindahkan antara perusahaan. Blue Bird telah sukses dalam mengelola sumber daya tersebut untuk memperkuat strategi hibridanya.

D. Sintetis Strategi melalui Analisis SWOT

Sintesis dari strategi ini dilakukan dengan menggabungkan temuan dari dalam dan luar untuk merumuskan tindakan taktis bagi PT Blue Bird Tbk dalam menghadapi gangguan. Dari hasil identifikasi, ditemukan empat pilar strategi utama yang dapat diterapkan:

1. Strategi Kekuatan dan Peluang (Strategi SO)

Strategi ini menekankan pada penggunaan ekuitas merek dan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap keamanan untuk menguasai pasar premium di dalam ekosistem ekonomi digital. Dengan mengintegrasikan standar layanan yang sudah ada dengan cakupan luas dari platform super-app, Blue Bird bisa memanfaatkan peluang pertumbuhan bagi konsumen yang membutuhkan layanan secara instan tanpa mengorbankan identitas mereknya. Pendekatan kolaboratif ini mencerminkan teori Kinerja Dinamis yang diajukan oleh Eisenhardt dan Martin pada tahun 2000, yang fokus pada penggabungan sumber daya internal dengan perubahan cepat dalam peluang pasar.

2. Strategi Kelemahan dan peluang (Strategi WO)

Untuk mengurangi biaya tinggi dalam merawat armada fisik, Blue Bird memanfaatkan dukungan dari pemerintah mengenai kendaraan listrik (EV) untuk memperbarui aset-asetnya. Peralihan menuju armada EV bukan hanya sekadar untuk mengikuti tren ramah lingkungan, tetapi juga merupakan langkah strategis untuk mengurangi biaya operasional bahan bakar dan pemeliharaan dalam jangka panjang. Ini sejalan dengan pendapat Teece (2010) yang menyatakan bahwa inovasi model bisnis dengan memperbarui infrastruktur adalah kunci untuk ketahanan bagi perusahaan yang sudah ada.

3. Strategi Kekuatan dan Ancaman (Strategi ST)

Dalam mengatasi risiko perang harga dan tindakan penetapan harga predator dari pesaing digital, perusahaan menggunakan aset strategis yang berupa jaringan tempat eksklusif di bandara dan hotel bintang lima. Jaringan tempat ini berfungsi sebagai pertahanan untuk menjaga loyalitas konsumen di segmen premium yang lebih mengutamakan kepastian dan keamanan layanan daripada harga yang lebih rendah. Pendekatan ini memperkuat posisi diferensiasi perusahaan seperti yang dinyatakan oleh Porter pada tahun 1985.

4. Strategi Kelemahan dan Ancaman (Strategi WT)

Untuk mengatasi fluktuasi harga energi di tingkat global dan persaingan yang ketat, Blue Bird menggunakan efisiensi operasional yang didukung oleh teknologi Internet of Things (IoT). Penggunaan teknologi ini bertujuan untuk mengurangi pemborosan energi dan menyempurnakan jalur perjalanan armada, sehingga perusahaan dapat menekan pengeluaran produksi serendah mungkin. Upaya efisiensi ini sangat penting agar perusahaan tetap mampu bersaing meskipun menghadapi tekanan dari pasar yang memiliki tingkat loyalitas pelanggan yang rendah terhadap platform digital.

Secara keseluruhan, analisis SWOT mengungkapkan bahwa ketahanan PT Blue Bird Tbk bersumber dari kemampuan manajemen dalam menggabungkan aset fisik tradisional dengan fleksibilitas teknologi digital. Perusahaan tidak terjebak dalam kebiasaan lama, tetapi secara proaktif melakukan penyesuaian pada kemampuan utamanya agar tetap berhubungan dengan konsumen zaman sekarang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa PT Blue Bird Tbk telah berhasil melakukan perubahan strategis yang efisien untuk menghadapi gangguan digital dengan menggunakan pendekatan hibrida. Dari hasil analisis manajemen strategik, ketahanan perusahaan ditunjukkan oleh kemampuan manajemen dalam merombak kembali sumber daya internal yang bernilai (VRIO) dan menyelaraskannya dengan perubahan dalam lingkungan makro (PESTEL).

Penggunaan strategi Diferensiasi yang menekankan aspek keamanan dan kenyamanan, serta penerapan strategi Coopetition dalam ekosistem digital, terbukti efektif dalam mengubah kondisi keuangan perusahaan (perputaran strategis). Dengan demikian, perusahaan yang sudah

mapan dapat terus bertahan di zaman disrupsi bukan dengan cara mengadopsi secara keseluruhan model bisnis dari pesaing digital, tetapi dengan meningkatkan kemampuan inti mereka dan berinovasi lewat teknologi serta kerja sama strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600.
- Blue Bird. (2020-2025). Laporan tahunan (Annual report) PT Blue Bird Tbk. Bursa Efek Indonesia.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Currency Doubleday.
- David, F. R., & David, F. R. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Journal of Business Research*, 57(9), 983–991.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Wiley.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Kasali, R. (2017). *Tomorrow is today: Menakar perubahan-perubahan yang mencengangkan*. Mizan.
- Keller, K. L. (2016). Unlocking the power of strategic brand management. *Journal of Brand Management*, 23(4), 429–452.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Nugraha, A. (2021). Strategi adaptasi Blue Bird dalam industri transportasi Indonesia di era digital. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 8(2), 145–158.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.

Free Press.

- Siregar, R. (2022). Analisis kebijakan transportasi digital di Indonesia: Peluang dan tantangan taksi konvensional. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 19(1), 12–25.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194.
- Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford University Press.
- Turban, E., Outland, J., King, D., & Chung, K. L. (2018). *Electronic commerce 2018: A managerial and social networks perspective*. Springer.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.).