



Mengintegrasikan Keberlanjutan, Strategi ESG, Etika Bisnis, dan Manajemen Perubahan di PT Blue Bird Tbk

(Studi Kasus Tunggal Kualitatif)

**Budhi Santoso^{*}, Cynthia Amalia Gunawan², Eryca Dea Putri Ardiana Pratami³,
Januardi Darmawan⁴, Valerie Richie⁵**

¹⁻⁵ Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

*Penulis Korespondensi : edu.cynthiaamalia@gmail.com

Abstract. *This study investigates how PT Blue Bird Tbk integrates sustainability and ESG strategy into strategic management and organizational change in the Indonesian mobility industry. The study adopts a qualitative single-case study approach using secondary data, with Bluebird's 2025 Annual and Sustainability Report as the primary empirical source. The paper also triangulates corporate disclosures with Indonesian sustainable finance regulations, national climate policy, sustainable mobility reports, business press, and recent academic literature. The theoretical lens combines the Resource-Based View, Stakeholder Theory, ESG integration, business ethics, circular economy, responsible artificial intelligence governance, and change management theory. The findings indicate that Bluebird's sustainability strategy is increasingly embedded in competitive positioning through the BlueSky, BlueLife, and BlueCorps pillars, low emission fleet investments, digital service innovation, social programs, ethical governance, and risk-control structures. Nevertheless, the transition remains incomplete. The company's emissions rose in 2025 as operations expanded, electric vehicles still represent a limited share of the fleet, independent assurance is not yet applied to sustainability data, and AI ethics and privacy preserving technologies are not yet disclosed as formal governance domains. The paper contributes to strategic management research by showing that sustainability leadership in emerging-market mobility firms depends on the integration of ESG metrics, circular practices, stakeholder legitimacy, digital governance, and change routines. Managerial implications emphasize a staged sustainability transformation roadmap, supplier ESG governance, carbon-neutrality targets, responsible AI principles, and cross-functional sustainability accountability.*

Keywords: *Bluebird; Change Management; Circular Economy; ESG Integration; Sustainability Strategy.*

Abstrak. Penelitian ini mengkaji bagaimana PT Blue Bird Tbk mengintegrasikan strategi keberlanjutan dan ESG ke dalam manajemen strategis dan transformasi organisasi pada sektor mobilitas di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus tunggal, berdasarkan data sekunder dari *Annual and Sustainability Report 2025* serta literatur pendukung. Analisis didasarkan pada Resource Based View, Stakeholder Theory, ESG integration, circular economy, etika bisnis, dan tata kelola AI. Hasil menunjukkan bahwa strategi keberlanjutan Bluebird semakin terintegrasi dalam posisi kompetitif melalui pilar BlueSky, BlueLife, dan BlueCorps, termasuk investasi armada rendah emisi dan inovasi digital. Meski demikian, proses transisi belum sepenuhnya optimal. Emisi meningkat seiring ekspansi bisnis, adopsi kendaraan listrik masih terbatas, serta pengungkapan ESG belum mencakup Scope 3 dan belum memiliki assurance independen. Penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan keberlanjutan pada perusahaan mobilitas di emerging market bergantung pada integrasi ESG, transformasi digital, legitimasi pemangku kepentingan, dan manajemen perubahan.

Kata kunci: *Bluebird; Ekonomi Sirkuler; Integrasi ESG; Manajemen Perubahan; Strategi Keberlanjutan.*

1. LATAR BELAKANG

Sustainability serta konsep Environmental, Social, and Governance (ESG) telah menjadi elemen utama dalam manajemen strategis kontemporer. Perusahaan saat ini tidak lagi hanya dinilai berdasarkan kinerja keuangan, tetapi juga berdasarkan kemampuannya dalam mengelola risiko perubahan iklim, menjaga legitimasi sosial, menjunjung tinggi standar etika, serta memastikan ketahanan jangka panjang. Oleh karena itu, ESG telah berkembang dari

sekadar konsep kepatuhan dan filantropi menjadi alat strategis untuk penciptaan nilai, mitigasi risiko, dan inovasi.

Transformasi ini menjadi sangat relevan dalam sektor mobilitas, di mana operasional perusahaan secara langsung berkaitan dengan berbagai tantangan lingkungan dan sosial, seperti emisi karbon, kemacetan perkotaan, keselamatan publik, serta pengelolaan data digital. Dengan demikian, perusahaan transportasi dituntut untuk menyelaraskan kinerja operasional dengan tujuan keberlanjutan, sekaligus memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan terhadap solusi mobilitas yang berkelanjutan.

Di Indonesia, pentingnya mobilitas berkelanjutan semakin diperkuat oleh kerangka regulasi dan kebijakan pemerintah. Implementasi regulasi keuangan berkelanjutan, seperti POJK No. 51/POJK.03/2017, mengharuskan perusahaan publik untuk mengungkapkan kinerja lingkungan, sosial, dan tata kelola (Otoritas Jasa Keuangan, 2017). Selain itu, komitmen Indonesia terhadap perubahan iklim melalui Nationally Determined Contribution (NDC) menekankan pentingnya transisi menuju pembangunan rendah karbon. Tekanan regulasi ini juga diperkuat oleh dinamika pasar, di mana pelanggan semakin menuntut kemudahan digital, transparansi, kualitas layanan, serta tanggung jawab lingkungan.

Dalam konteks tersebut, PT Blue Bird Tbk menjadi studi kasus yang relevan. Sebagai salah satu perusahaan mobilitas terkemuka di Indonesia, Bluebird telah berevolusi dari operator taksi konvensional menjadi penyedia layanan Mobility as a Service (MaaS) melalui digitalisasi, diversifikasi layanan, dan kolaborasi strategis. Laporan tahun 2025 menunjukkan bahwa perusahaan mengimplementasikan pendekatan keberlanjutan terintegrasi melalui tiga pilar utama, yaitu BlueSky (lingkungan), BlueLife (sosial), dan BlueCorps (tata kelola) (PT Blue Bird Tbk, 2026). Secara finansial, perusahaan mencatat pendapatan sebesar Rp5,71 triliun dan laba bersih Rp643,41 miliar pada tahun 2025, yang mencerminkan pertumbuhan yang kuat seiring dengan implementasi strategi keberlanjutan.

Meskipun demikian, laporan keberlanjutan perusahaan perlu dievaluasi secara kritis. Pengungkapan perusahaan sering kali mengandung potensi bias pelaporan, penekanan selektif, serta keterbatasan validasi eksternal, terutama ketika data keberlanjutan belum diverifikasi secara independen (PT Blue Bird Tbk, 2026). Hal ini menciptakan kesenjangan antara komunikasi keberlanjutan dan transformasi nyata, yang menjadi salah satu isu utama dalam implementasi ESG.

Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan literatur dengan menganalisis bagaimana strategi keberlanjutan diintegrasikan dengan manajemen perubahan, praktik ekonomi sirkular, transformasi digital, dan tata kelola etis dalam konteks perusahaan mobilitas di pasar

berkembang. Fokus penelitian ini diarahkan pada pertanyaan berikut: a.) Bagaimana Bluebird mengintegrasikan sustainability dan ESG ke dalam manajemen strategis?, b.) Bagaimana praktik ekonomi sirkular dan inisiatif pengurangan karbon mendukung strategi keberlanjutan?, c.) Bagaimana tata kelola dan etika bisnis diterapkan dalam praktik ESG?, d.) Bagaimana transformasi digital dan AI dapat memperkuat strategi keberlanjutan?, e.) mekanisme manajemen perubahan apa yang diperlukan untuk menginstitutionalisasi sustainability?

Penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen strategis dan keberlanjutan dengan memberikan perspektif integratif yang menghubungkan ESG, etika bisnis, ekonomi sirkular, dan transformasi digital dalam konteks perusahaan mobilitas di negara berkembang. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan wawasan bagi manajer dalam mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam strategi inti perusahaan, sekaligus memahami keterbatasan dalam implementasinya.

2. KAJIAN TEORITIS

Strategi Keberlanjutan dan Integrasi ESG

Strategi keberlanjutan mengacu pada integrasi tanggung jawab lingkungan dan sosial ke dalam model bisnis, proses operasional, sistem tata kelola, dan positioning kompetitif (Alexandre et al., 2025; Dasgupta & Roy, 2023). Dalam manajemen strategis kontemporer, ESG bukan sekadar bahasa pelaporan, melainkan sebuah arsitektur manajerial yang menghubungkan risiko, reputasi, inovasi, legitimasi pemangku kepentingan, akses terhadap modal, dan ketahanan (Samans & Nelson, 2021). Aydogmus et al. (2022) menunjukkan bahwa kinerja ESG berkorelasi dengan nilai perusahaan dan profitabilitas, sementara Barbosa et al. (2023) berpendapat bahwa integrasi kriteria ESG dapat memperkuat kinerja keberlanjutan perusahaan. Masliza et al. (2021) lebih lanjut mengaitkan pengungkapan ESG dengan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan dalam konteks pasar berkembang. Studi-studi tersebut menunjukkan bahwa ESG menjadi bermakna secara strategis ketika ia membentuk keputusan, bukan sekadar menjadi latihan komunikasi.

Pada saat yang sama, literatur memperingatkan bahwa integrasi ESG dapat bersifat superfisial ketika pengungkapan tidak terhubung dengan perubahan yang terukur. Nishitani et al. (2021) menyoroti risiko bahwa aktivitas lingkungan perusahaan dapat dipersepsikan sebagai greenwashing jika tidak menunjukkan kontribusi substantif terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan. Martiny et al. (2024) juga menunjukkan bahwa determinan kinerja ESG bergantung pada tata kelola, konteks industri, tekanan pemangku kepentingan, dan kapabilitas internal. Bagi perusahaan mobilitas, integrasi ESG oleh karena itu memerlukan akuntansi

karbon yang transparan, transisi armada, tata kelola keselamatan, inklusi sosial, dan jaminan yang kredibel (Thuy et al., 2025). Isu utamanya bukan apakah sebuah perusahaan menerbitkan narasi ESG, melainkan apakah ESG mengubah alokasi modal, rutinitas operasional, ekspektasi pemasok, dan akuntabilitas kepemimpinan (Tsang et al., 2023).

Resource-Based View dan Kapabilitas Keberlanjutan

Resource-Based View (RBV) menjelaskan keunggulan kompetitif melalui sumber daya dan kapabilitas yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tertanam dalam organisasi (Mailani et al., 2024). Kapabilitas keberlanjutan dapat memenuhi kriteria ini ketika dibangun ke dalam rutinitas, pengetahuan, reputasi merek, hubungan pemangku kepentingan, sistem data, dan efisiensi operasional (Liao & Lu, 2025). Pandangan berbasis sumber daya alam Hart memperluas logika ini dengan berargumen bahwa kapabilitas pencegahan polusi, pengelolaan produk, dan pembangunan berkelanjutan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (Hart, 1995). Dalam sebuah perusahaan mobilitas, kapabilitas tersebut dapat mencakup optimasi rute, pelatihan pengemudi, keandalan layanan, infrastruktur pemesanan digital, perawatan armada, keahlian kendaraan emisi rendah, pemantauan energi, kepercayaan pelanggan, dan pengetahuan operasional lokal (Naranjo et al., 2025).

Bagi Bluebird, RBV berguna karena strategi keberlanjutan perusahaan bertumpu pada kapabilitas yang terakumulasi selama beberapa dekade: identitas merek yang terpercaya, operasi layanan yang teratur, manajemen hubungan pengemudi dan pelanggan, data mobilitas, bengkel internal, sistem pelatihan pengemudi, dan platform digital seperti MyBluebird serta aplikasi pengemudi (Bluebird Group, 2025). Sumber daya ini dapat mendukung keberlanjutan jika dikonversi menjadi pengurangan karbon, minimasi limbah, hasil keselamatan yang lebih baik, dan mobilitas inklusif. Namun, RBV juga mengimplikasikan bahwa kapabilitas keberlanjutan harus tertanam dan sulit ditiru. Porsi armada listrik yang kecil atau program CSR yang terisolasi mungkin bernilai secara reputasional, tetapi kurang mungkin membentuk keunggulan yang berkelanjutan kecuali menjadi bagian dari perencanaan armada yang sistemis, tata kelola data ESG, keterlibatan pelanggan, dan koordinasi pemasok (Foggia, 2021; Santoso et al., 2024).

Teori Pemangku Kepentingan dan Etika Bisnis

Teori Pemangku Kepentingan, yang diperkenalkan oleh R. Edward Freeman, menjelaskan bahwa perusahaan bertanggung jawab tidak hanya kepada pemegang saham, tetapi juga kepada semua pihak yang terpengaruh oleh aktivitas bisnis, termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah, dan komunitas lokal (Mahajan et al., 2023). Dalam konteks PT Blue Bird Tbk, teori ini relevan karena perusahaan beroperasi di industri transportasi, di

mana menjaga kepercayaan dan hubungan jangka panjang dengan pemangku kepentingan sangat penting bagi keberlanjutan bisnis. Integrasi strategi keberlanjutan dan ESG mengharuskan perusahaan menyeimbangkan kinerja ekonomi dengan tanggung jawab sosial dan kepedulian lingkungan (Thun et al., 2024). Melalui manajemen yang berorientasi pada pemangku kepentingan, PT Blue Bird Tbk dapat memperkuat reputasi perusahaan, meningkatkan kualitas layanan, dan mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan di tengah transformasi industri dan tantangan kompetitif.

Etika Bisnis memberikan landasan moral bagi organisasi dalam menjalankan praktik bisnis yang bertanggung jawab dan transparan (Ali et al., 2025). Menurut Manuel G. Velasquez, etika bisnis melibatkan penerapan prinsip-prinsip seperti kejujuran, keadilan, akuntabilitas, dan integritas dalam pengambilan keputusan organisasi (Dirksen, 2021). Dalam penelitian ini, etika bisnis erat kaitannya dengan implementasi strategi ESG dan manajemen perubahan di dalam PT Blue Bird Tbk. Kepemimpinan yang etis dan perilaku perusahaan yang bertanggung jawab merupakan faktor penting dalam memastikan bahwa perubahan organisasi dan inisiatif keberlanjutan diterima oleh pemangku kepentingan dan selaras dengan nilai-nilai perusahaan (Hosseini et al., 2026). Dengan mengintegrasikan etika bisnis ke dalam praktik keberlanjutan dan manajemen perubahan, PT Blue Bird Tbk dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, mendukung ketahanan organisasi jangka panjang, dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam industri transportasi yang terus berkembang.

Ekonomi Sirkular dan Netralitas Karbon

Ekonomi sirkular adalah pendekatan strategis yang berupaya mengurangi ekstraksi sumber daya, memperpanjang nilai produk, memulihkan material, dan meminimalkan limbah (Haq & Aziz, 2025). Strategi sirkular mencakup pemulihan sumber daya, perpanjangan masa pakai produk, penggunaan kembali, refurbishment, daur ulang, platform berbagi, dan model berbasis layanan (Sewenet et al., 2026). Bocken & Konietzko (2022) menekankan bahwa inovasi model bisnis sirkular memerlukan perancangan ulang penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai. Rosario et al. (2022) dan Gursel et al. (2023) menyoroti hubungan erat antara sirkularitas, indikator keberlanjutan, dan efisiensi sumber daya. Dalam mobilitas, ekonomi sirkular relevan untuk perawatan kendaraan, penggunaan kembali suku cadang, manajemen siklus hidup baterai, limbah ban dan oli, penjualan kembali kendaraan, dokumen digital, pengurangan kemasan, dan layanan transportasi berbasis berbagi.

Netralitas karbon memerlukan lebih dari sekadar penghindaran emisi dari kendaraan listrik (Yan, 2024). Hal ini memerlukan inventaris emisi Lingkup 1, 2, dan 3 yang kredibel; target jangka menengah dan panjang; pengadaan energi terbarukan; jalur transisi armada;

infrastruktur pengisian; keterlibatan pemasok; serta strategi emisi residual (EPA, 2025; McKinsey & Company, 2024). Digitalisasi dapat mendukung dekarbonisasi melalui peningkatan pemantauan energi, utilisasi kendaraan, pemeliharaan prediktif, optimasi rute, dan pelaporan keberlanjutan (Noussan et al., 2020). Kurniawan et al. (2023) menunjukkan bahwa digitalisasi dapat membantu mendekarbonisasi industri daur ulang limbah menuju tujuan net-zero. Bagi perusahaan mobilitas, tantangannya adalah mengintegrasikan sirkularitas dan netralitas karbon ke dalam operasi langsung maupun tanggung jawab rantai nilai.

Manajemen Perubahan untuk Transformasi Keberlanjutan

Transformasi keberlanjutan pada dasarnya merupakan isu manajemen perubahan. Transformasi ini memerlukan pergeseran dalam komitmen kepemimpinan, keterampilan karyawan, rutinitas, metrik, struktur tata kelola, alokasi modal, penggunaan teknologi, ekspektasi pemasok, dan budaya organisasi. Model Kotter menekankan urgensi, pembangunan koalisi, visi, komunikasi, pemberdayaan, kemenangan jangka pendek, konsolidasi, dan institusionalisasi (Kotter, 1996). Model Lewin menyoroti pencairan rutinitas yang ada, perubahan perilaku, dan pembekuan ulang praktik baru (Lewin, 1947). ADKAR berfokus pada kesadaran, keinginan, pengetahuan, kemampuan, dan penguatan. Model-model ini berbeda dalam penekanannya, namun semuanya berpendapat bahwa transformasi gagal ketika perubahan tetap bersifat simbolis dan tidak tertanam dalam sistem, insentif, dan akuntabilitas (Mengsha, 2023).

Sancak (2023) secara khusus menghubungkan manajemen perubahan dengan transformasi keberlanjutan, berargumen bahwa organisasi harus bergerak dari bisnis-seperti-biasa menuju keberlanjutan melalui langkah-langkah yang terstruktur dan berbasis bukti. Bagi Bluebird, manajemen perubahan diperlukan karena dekarbonisasi memerlukan teknologi armada baru, perilaku pengisian daya, rutinitas pemeliharaan, adaptasi pengemudi, edukasi pelanggan, penjadwalan operasional, pengumpulan data, dan perencanaan keuangan. Keberlanjutan sosial juga memerlukan pelatihan berkelanjutan, mekanisme kesejahteraan, budaya keselamatan, dan keterlibatan dengan pengemudi dan komunitas (Wang & Ke, 2024). Transformasi tata kelola memerlukan internalisasi etika, pemantauan risiko, jaminan independen, dan akuntabilitas kepemimpinan.

Transformasi Digital, AI, Privasi, dan Teknologi Etis

Transformasi digital dapat memperkuat keberlanjutan dengan meningkatkan visibilitas operasional, pengalaman pelanggan, efisiensi sumber daya, dan keterlibatan pemangku kepentingan (Bindeeba et al., 2025). Dalam mobilitas, platform digital memungkinkan pemesanan, pembayaran nontunai, perencanaan rute, komunikasi pengemudi, pelacakan

kendaraan, umpan balik pelanggan, dan pengumpulan data ESG. Kecerdasan Buatan (AI) diharapkan dapat mendukung kemajuan sistem transportasi berkelanjutan. Melalui algoritma pembelajaran mesin, penggunaan energi dapat dioptimalkan, praktik berkendara yang ramah lingkungan dapat didorong, serta adopsi kendaraan listrik dan otonom dalam jaringan transportasi dapat ditingkatkan. Selain itu, sistem logistik dan manajemen rute berbasis AI dapat memprioritaskan alternatif transportasi yang lebih hijau, membantu menurunkan emisi karbon dan meningkatkan mobilitas berkelanjutan (Bharadiya, 2023). Bagi Bluebird, evolusi dari dispatch radio ke MyBluebird, argometer IoT, pencairan digital, aplikasi pengemudi, dan layanan berorientasi MaaS menunjukkan bahwa kapabilitas digital sudah relevan secara strategis.

Namun, transformasi digital yang bertanggung jawab juga menimbulkan risiko etis. Papagiannidis et al. (2025) berpendapat bahwa tata kelola AI yang bertanggung jawab memerlukan mekanisme struktural, relasional, dan prosedural yang mengoperasionalkan prinsip-prinsip etis. Perusahaan mobilitas menangani data pelanggan, pengemudi, lokasi, transaksi, dan operasional yang sensitif. Risiko meliputi pelanggaran privasi data, pelanggaran keamanan siber, opasitas algoritmik, penilaian pelanggan atau pengemudi yang bias, otomasi berlebihan, eksklusivitas pengemudi atau pemasok yang kurang melek digital, dan greenwashing otomatis (Garroussi et al., 2025). Teknologi yang menjaga privasi, meminimasi data, kontrol akses, jejak audit, anonimisasi, enkripsi, dan pengawasan manusia oleh karena itu bukan sekadar tambahan teknis, melainkan elemen tata kelola teknologi yang etis.

Kerangka Konseptual

Studi ini mengembangkan kerangka integratif yang menggabungkan RBV, Teori Pemangku Kepentingan, integrasi ESG, etika bisnis, ekonomi sirkular, tata kelola AI yang bertanggung jawab, dan manajemen perubahan. Kerangka ini mengasumsikan bahwa keberlanjutan menjadi bermakna secara strategis hanya ketika tertanam dalam sumber daya, rutinitas, tata kelola, budaya, teknologi, dan hubungan pemangku kepentingan. Integrasi ESG menyediakan tujuan strategis; RBV menjelaskan bagaimana keberlanjutan dapat menjadi kapabilitas; Teori Pemangku Kepentingan menjelaskan legitimasi dan akuntabilitas; etika bisnis mengevaluasi keadilan dan integritas; ekonomi sirkular menghubungkan tanggung jawab lingkungan dengan perancangan ulang operasional; tata kelola AI yang bertanggung jawab memastikan digitalisasi yang etis; dan manajemen perubahan menjelaskan bagaimana keberlanjutan bergerak dari kebijakan ke dalam praktik.

3. METODE PENELITIAN

Research Design

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus tunggal kualitatif. Desain studi kasus tunggal tepat digunakan ketika kasus tersebut menyediakan bukti kontekstual yang kaya dan memungkinkan generalisasi analitis ke teori daripada generalisasi statistik ke populasi. Bluebird dipilih karena merupakan perusahaan mobilitas Indonesia yang menonjol yang menghadapi tekanan simultan untuk mempertahankan kualitas layanan, mengembangkan layanan mobilitas digital, mendekarbonisasi armada, mengelola kesejahteraan pengemudi dan karyawan, serta memperkuat tata kelola. Oleh karena itu, kasus ini cocok untuk meneliti persimpangan manajemen strategis, keberlanjutan, ESG, manajemen perubahan, ekonomi sirkular, dan tata kelola teknologi etis dalam konteks mobilitas pasar berkembang.

Data Sources

Penelitian ini mengandalkan data sekunder. Sumber data korporasi utama adalah Laporan Tahunan dan Keberlanjutan PT Blue Bird Tbk tahun 2025. Karena pengguna menyediakan laporan tahun 2025, makalah ini menggunakan laporan tahun 2025 sebagai basis empiris utama dan tidak perlu mengandalkan laporan tahun 2024 sebagai pengganti. Sumber pelengkap mencakup halaman laporan tahunan resmi Bluebird, peraturan OJK tentang pelaporan keuangan berkelanjutan, NDC Kedua Indonesia, laporan mobilitas berkelanjutan, media bisnis yang kredibel, dan artikel jurnal akademik tentang ESG, ekonomi sirkular, AI yang bertanggung jawab, dan transformasi keberlanjutan. Penilaian eksternal digunakan untuk melengkapi dan mengevaluasi secara kritis pengungkapan korporasi, terutama karena laporan korporasi dapat mengandung bias pelaporan diri. Oleh karena itu, penelitian ini membaca pengungkapan Bluebird sebagai klaim organisasi yang memerlukan interpretasi daripada sebagai fakta netral.

Data Analysis

Analisis data mengikuti pendekatan interpretatif dan tematik daripada pendekatan statistik. Kerangka teoretis membimbing interpretasi melalui RBV, teori pemangku kepentingan, integrasi ESG, etika bisnis, ekonomi sirkular, tata kelola AI yang bertanggung jawab, dan manajemen perubahan. Alat manajemen strategis digunakan secara heuristik, termasuk penalaran SWOT, analisis rantai nilai, analisis materialitas ESG, pemetaan pemangku kepentingan, dan penilaian kesiapan perubahan. Pengkodean tematik difokuskan pada integrasi strategis, keberlanjutan lingkungan, praktik ekonomi sirkular, tanggung jawab sosial, tata kelola dan etika, tanggung jawab rantai pasok, transformasi digital dan AI, manajemen perubahan, mekanisme evaluasi dan kontrol, serta kesenjangan dan risiko strategis.

Table 1. Analytical Dimensions, Empirical Findings, and Strategic Gaps in Bluebird's Sustainability Strategy.

Analytical dimension	Corporate evidence	Strategic interpretation	Change-management implication	Remaining gap or risk
Strategic integration	BlueSky, BlueLife, and BlueCorps pillars; three sustainability phases from initiation to embedding in 2026–2030.	Sustainability is positioned as part of business resilience and MaaS transformation.	Translate pillars into departmental KPIs and leadership incentives.	Risk of pillar-based communication exceeding measurable transformation.
Environmental sustainability	Scope 1 and 2 emissions: 334,326 tons CO ₂ e; fuel use: 105.046 million liters; electricity: 11.633 million kWh.	Operational growth still drives emissions upward despite avoidance initiatives.	Build a decarbonization roadmap with fleet, charging, renewable-energy, and behavior changes.	Limited Scope 3 disclosure and no explicit carbon-neutrality pathway.
Circular economy	Resale of workshop spare parts to local vendors, LED replacement, paperless digital disbursement, recycled water for fleet washing.	Circularity is emerging in operational practices but not yet a full circular business model.	Set circular KPIs for spare parts, waste, batteries, tires, and vehicle life-cycle management.	Circular-economy metrics and life-cycle assessment remain underdeveloped.
Social sustainability	3,494 permanent employees; 15 average training hours; 92.1% training participation; scholarships for 3,722 recipients; driver welfare programs.	Social programs support trust and service reliability across driver and employee communities.	Institutionalize safety, welfare, and skill development through Bluebird Academy and driver engagement.	Need stronger impact measurement beyond activity counts.
Governance and ethics	Code of Conduct, anti-corruption procedures, whistleblowing system, zero corruption and zero material non-compliance incidents.	Formal governance mechanisms support ethical legitimacy.	Maintain periodic training, supplier campaigns, reporting channels, and audit review.	Independent assurance and detailed incident-resolution data are limited.
Digital and AI governance	MyBluebird, IoT taximeter, digital disbursement, customer loyalty points, IT Committee.	Digital capabilities can become sustainability capabilities if linked to ESG data and responsible AI.	Develop privacy-preserving systems, AI ethics principles, and ESG dashboards.	Formal AI governance and privacy disclosures are not yet sufficient.
Evaluation and control	STO, ESG Lead, Board reporting, Sustainable Business Action Plan, GRI and OJK alignment.	Governance architecture exists but requires stronger target transparency.	Use real-time dashboards, assurance, and cross-functional change agents.	Limited externally verified sustainability data.

Trustworthiness and Rigor

Kepercayaan ditangani melalui kredibilitas, ketergantungan, konfirmabilitas, dan transferabilitas. Kredibilitas diperkuat melalui triangulasi di antara pengungkapan perusahaan, regulasi, laporan industri, dan literatur akademik. Ketergantungan didukung oleh pemilihan sumber data yang transparan dan pengkodean teoretis yang konsisten. Konfirmabilitas diperkuat dengan membaca laporan keberlanjutan secara kritis sebagai pengungkapan perusahaan, bukan sebagai bukti independen. Transferabilitas ditangani melalui generalisasi

analitis: temuan tersebut dapat memberikan wawasan tentang perusahaan mobilitas dan transportasi lain di Indonesia, meskipun desain kasus tunggal tidak mengklaim generalisasi statistik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Integrasi Strategis Keberlanjutan dan Keunggulan Kompetitif

Bluebird mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam strategi kompetitif perusahaan melalui kepercayaan merek, kualitas layanan, modernisasi armada, platform digital, dan legitimasi pemangku kepentingan. Pilar BlueSky, BlueLife, dan BlueCorps menghubungkan inisiatif lingkungan, sosial, dan tata kelola ke dalam kerangka keberlanjutan yang terintegrasi, bukan sekadar aktivitas CSR yang terpisah. Melalui adopsi kendaraan listrik (EV), transformasi digital, optimasi operasional, serta platform keterlibatan pelanggan seperti MyBluebird, perusahaan memperkuat posisinya sebagai penyedia layanan mobilitas yang terpercaya dan tangguh.

Dari perspektif Resource-Based View (RBV), disiplin operasional, pengelolaan armada, pelatihan pengemudi, dan infrastruktur digital Bluebird merupakan kapabilitas strategis yang mendukung mobilitas rendah karbon dan berorientasi pada pemangku kepentingan. Kapabilitas tersebut sulit ditiru karena telah tertanam dalam rutinitas dan pengetahuan organisasi. Namun demikian, perusahaan masih menghadapi ketegangan strategis antara pertumbuhan bisnis dan dekarbonisasi. Meskipun pendapatan dan laba meningkat signifikan pada tahun 2025, emisi Scope 1 dan Scope 2 juga mengalami peningkatan, yang menunjukkan bahwa ekspansi operasional belum sepenuhnya terlepas dari dampak lingkungan.

Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi faktor penting dalam tahap transformasi keberlanjutan berikutnya. Prinsip ESG perlu diintegrasikan ke dalam rutinitas kepemimpinan, pengadaan armada, proses operasional, perilaku karyawan, dan sistem pengukuran kinerja. Walaupun Bluebird telah berkembang dari tahap adopsi keberlanjutan menuju integrasi bisnis yang lebih luas, tahap selanjutnya memerlukan target yang lebih kuat, mekanisme akuntabilitas, dan penguatan organisasi agar keberlanjutan dapat terinstitusionalisasi secara menyeluruh di seluruh perusahaan.

Bisnis Berkelanjutan dan Praktik Ekonomi Sirkular

Keberlanjutan lingkungan Bluebird tercermin melalui pilar BlueSky yang mencakup pengelolaan emisi GRK melalui efisiensi bahan bakar, penggunaan kendaraan listrik (EV), CNG, panel surya, digitalisasi operasional, serta pengelolaan limbah dan air. Pada tahun 2025,

implementasi EV, CNG, dan panel surya berhasil mengurangi emisi karbon secara signifikan. Namun demikian, konsumsi energi dan total emisi perusahaan tetap meningkat seiring ekspansi operasional, sehingga menunjukkan bahwa pertumbuhan bisnis belum sepenuhnya terlepas dari tekanan lingkungan. Selain itu, proporsi armada ramah lingkungan masih relatif terbatas dibandingkan total armada perusahaan.

Praktik ekonomi sirkular Bluebird juga mulai berkembang melalui penjualan kembali suku cadang, penggunaan air daur ulang, pengurangan kertas, dan efisiensi operasional berbasis digital. Meskipun demikian, perusahaan belum memiliki kerangka ekonomi sirkular yang terintegrasi secara menyeluruh, seperti pengelolaan siklus hidup kendaraan dan baterai, sistem pemulihan komponen, pengelolaan limbah operasional, serta kemitraan daur ulang. Oleh karena itu, penguatan ekonomi sirkular berpotensi menjadi sumber keunggulan strategis perusahaan di masa depan.

Etika Bisnis dan Tata Kelola Rantai Pasok

Etika bisnis Bluebird tercermin melalui pilar BlueCorps, kode etik perusahaan, kebijakan anti-korupsi, sistem whistleblowing, dan manajemen risiko. Perusahaan juga melaksanakan pelatihan etika, integritas, dan kepatuhan secara berkala bagi karyawan. Mekanisme tersebut penting karena bisnis transportasi sangat bergantung pada kepercayaan publik, baik terkait keselamatan, kualitas layanan, perlindungan data pelanggan, maupun hubungan dengan regulator dan mitra bisnis.

Namun demikian, tata kelola ESG rantai pasok masih memerlukan penguatan, khususnya terkait pengadaan kendaraan, baterai, suku cadang, vendor teknologi, dan mitra pemeliharaan. Tata kelola rantai pasok berkelanjutan perlu mencakup standar lingkungan, keselamatan kerja, ketertelusuran pemasok, serta pengembangan kapabilitas ESG pemasok. Selain itu, keterlibatan pemangku kepentingan akan menjadi lebih kuat apabila perusahaan mengungkapkan bagaimana masukan dan keluhan stakeholder memengaruhi pengambilan keputusan perusahaan.

Teknologi Etis, AI, dan Privasi sebagai Diferensiasi Strategis

Transformasi digital menjadi fondasi strategis Bluebird melalui platform MyBluebird, pembayaran digital, IoT taximeter, aplikasi pengemudi, dan pengembangan Mobility-as-a-Service (MaaS). Pemanfaatan AI dan analitik data berpotensi meningkatkan efisiensi armada, optimasi rute, pemeliharaan prediktif, otomatisasi pelaporan ESG, dan pengalaman pelanggan. Selain itu, teknologi digital juga dapat mendukung pengukuran dampak sosial dan keberlanjutan perusahaan secara lebih akurat.

Namun, peningkatan penggunaan AI juga menimbulkan risiko terkait privasi data, keamanan siber, bias algoritma, dan pengawasan digital. Saat ini, Bluebird belum memiliki kerangka tata kelola AI dan privasi yang formal dalam laporan keberlanjutannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan prinsip responsible AI yang mencakup transparansi, akuntabilitas, fairness, keamanan, perlindungan privasi, dan pengawasan manusia agar transformasi digital tidak mengurangi kepercayaan publik.

Mekanisme Evaluasi, Pengendalian, dan Tata Kelola

Tata kelola keberlanjutan Bluebird melibatkan Direksi, ESG Lead, dan Strategy Transformation Office (STO) yang bertanggung jawab dalam koordinasi implementasi ESG di seluruh unit bisnis. Perusahaan juga menerapkan audit internal, manajemen risiko, pelaporan keberlanjutan berbasis GRI, serta keterlibatan pemangku kepentingan untuk mendukung pengawasan dan pengendalian keberlanjutan. Struktur ini menunjukkan bahwa keberlanjutan telah mulai diintegrasikan ke dalam strategi bisnis perusahaan.

Meskipun demikian, mekanisme evaluasi dan pengendalian masih memiliki beberapa keterbatasan. Laporan keberlanjutan belum memperoleh independent assurance, pengungkapan Scope 3 masih terbatas, dan belum terdapat indikator terukur terkait tata kelola AI, privasi data, maupun ekonomi sirkular. Oleh karena itu, Bluebird perlu memperkuat sistem pengendalian melalui dashboard ESG digital, target keberlanjutan yang terukur, supplier ESG scorecard, indikator eco-driving, pengawasan risiko ESG oleh dewan, serta sistem evaluasi berbasis data agar transformasi keberlanjutan dapat terinstitusionalisasi secara lebih efektif.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi keberlanjutan Bluebird dapat dijelaskan melalui perspektif Resource-Based View (RBV) sebagai upaya mengubah kapabilitas mobilitas tradisional menjadi kapabilitas strategis berbasis keberlanjutan. Kepercayaan merek, reliabilitas operasional, jaringan pengemudi, pengelolaan armada, dan infrastruktur digital menjadi fondasi penting dalam transformasi ESG perusahaan. Melalui adopsi kendaraan listrik, energi terbarukan, dan digitalisasi operasional, Bluebird berupaya membangun layanan mobilitas rendah emisi dan berbasis teknologi. Namun, keunggulan keberlanjutan hanya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang apabila ESG terintegrasi secara menyeluruh ke dalam sistem organisasi, termasuk pengadaan, optimasi operasional, manajemen energi, dan evaluasi kinerja.

Dari perspektif stakeholder theory, agenda keberlanjutan Bluebird tidak hanya berfokus pada lingkungan, tetapi juga pada legitimasi sosial perusahaan. Program BlueLife seperti beasiswa, kesejahteraan pengemudi, pemberdayaan perempuan, bantuan sosial, dan

dukungan komunitas memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan. Namun, penelitian ini juga menunjukkan pentingnya pengukuran dampak yang lebih terukur agar program sosial tidak hanya dipandang sebagai aktivitas filantropi, tetapi sebagai strategi keberlanjutan yang terintegrasi.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa integrasi ESG membantu mitigasi risiko dan mendorong inovasi perusahaan. Inisiatif lingkungan mengurangi risiko terkait bahan bakar dan regulasi emisi, sementara transformasi digital mendukung inovasi melalui MaaS, pembayaran digital, dan efisiensi operasional. Selain itu, konsep ekonomi sirkular memiliki potensi besar melalui pengelolaan siklus hidup kendaraan, pemulihan suku cadang, pengelolaan limbah, dan digitalisasi operasional. Adopsi AI dan analitik data juga meningkatkan efisiensi armada dan pelaporan ESG, meskipun menimbulkan tantangan terkait privasi data, keamanan siber, dan tata kelola AI yang etis.

Kasus Bluebird memperlihatkan beberapa tantangan strategis, seperti peningkatan emisi absolut akibat ekspansi bisnis, keterbatasan implementasi ekonomi sirkular, belum optimalnya pengungkapan Scope 3, serta belum berkembangnya tata kelola AI dan privasi secara formal. Hal ini menunjukkan bahwa Bluebird masih berada dalam tahap transisi dari implementasi keberlanjutan menuju integrasi keberlanjutan yang lebih menyeluruh dan terstruktur.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi keberlanjutan Bluebird bukan hanya bentuk CSR atau kepatuhan regulasi, tetapi merupakan proses transformasi organisasi yang terintegrasi melalui pilar BlueSky, BlueLife, dan BlueCorps. Berbagai inisiatif seperti adopsi EV dan CNG, pengurangan emisi, panel surya, pengelolaan limbah, kesejahteraan pengemudi, pemberdayaan perempuan, serta tata kelola ESG menunjukkan komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan.

Namun, Bluebird masih menghadapi beberapa tantangan, seperti peningkatan emisi akibat ekspansi bisnis, keterbatasan armada listrik, belum optimalnya ekonomi sirkular, keterbatasan pengungkapan Scope 3, serta belum adanya independent assurance dan tata kelola AI yang formal. Ke depan, keberhasilan keberlanjutan Bluebird bergantung pada kemampuan perusahaan mengintegrasikan ESG, ekonomi sirkular, transformasi digital, tata kelola AI, dan manajemen perubahan ke dalam satu sistem strategis yang terintegrasi di seluruh rantai nilai perusahaan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi keberlanjutan pada perusahaan mobilitas tidak hanya bergantung pada inisiatif lingkungan, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan strategi ESG, transformasi digital, tata kelola yang etis, ekonomi sirkular, dan manajemen perubahan ke dalam strategi bisnis secara menyeluruh.

REFERENCES

- Alfajri, D. R., Pratama, I. A., Said, S., & Atiah, I. N. (2026). Revisiting food purchasing intention determinants: Strategic roles of social media promotion and halal labelling. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 7(01), 1-19.
- Ali, A., Zulfiqar, N., Riaz, M. A., Syeda, H., & Sharafat, S. (2025). The role of business ethics in promoting organizational integrity. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 3(1), 2017–2028.
- Alyavina, E., Nikitas, A., & Njoya, E. T. (2024). Mobility-as-a-service and unsustainable travel behaviour. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 150, 53–70.
- Annual & sustainability report 2025: Resilience strengthened, growth optimized. (2025).
- Aydoğmuş, M., Gülay, G., & Ergun, K. (2022). Impact of ESG performance on firm value and profitability. *Borsa Istanbul Review*, 22. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.11.006>
- Barbosa, A. de S., da Silva, M. C. B. C., da Silva, L. B., Morioka, S. N., & de Souza, V. F. (2023). Integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria: Their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 410. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>
- Bharadiya, J. P. (2023). Artificial intelligence in transportation systems: A critical review. *American Journal of Computing and Engineering*, 6(1).
- Bindeeba, D. S., Tukamushaba, E. K., & Bakashaba, R. (2025). Digital transformation and its multidimensional impact on sustainable business performance: Evidence from a meta-analytic review. *Future Business Journal*. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00511-z>
- Bocken, N., & Konietzko, J. (2022). Circular business model innovation in consumer-facing corporations. *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 122076. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122076>
- Climate Action Tracker. (2025). *Indonesia: Targets*. <https://climateactiontracker.org/countries/indonesia/targets/>
- Dasgupta, R., & Roy, A. (2023). Firm environmental, social, governance and financial performance relationship contradictions: Insights from institutional environment mediation. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122341. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122341>
- Dirksen, C. J. (2021). Business ethics pioneers: Manuel Velasquez. *Business and Professional Ethics Journal*, 40(3), 351–357. <https://doi.org/10.5840/bpej2021403116>
- EPA. (2025). *Scopes 1 and 2 emissions inventorying and guidance*. EPA Center for Corporate Climate Leadership. <https://www.epa.gov/climateleadership/scopes-1-and-2-emissions-inventorying-an>

- Foggia, G. Di. (2021). Drivers and challenges of electric vehicles integration in corporate fleet: An empirical survey. *Research in Transportation Business & Management*, 41, 100627. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2021.100627>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Garroussi, Z., Legrain, A., Gambs, S., & Gautrais, V. (2025). A systematic review of data privacy in mobility as a service (MaaS). *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 31, 101254. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2024.101254>
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI standards*. <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Gursel, I. V., Elbersen, B., & Meesters, K. P. H. (2023). Monitoring circular biobased economy: Systematic review of circularity indicators at the micro level. *Resources, Conservation and Recycling*, 197, 107104. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2023.107104>
- Haq, I. A. K. F., & Aziz, M. K. T. (2025). Circular economy and waste management: Transforming waste into resources for a sustainable future. *International Journal of Environmental Science and Technology*. <https://doi.org/10.1007/s13762-025-06750-5>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.2307/258963>
- Hosseini, S. A., Ayaz, O., & Tatoglu, E. (2026). Ethical leadership and corporate sustainability: Implications for workforce strategy. *Sustainable Futures*, 11, 101622. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101622>
- Institute for Essential Services Reform. (2025). *Indonesia sustainable mobility outlook 2025*. IESR.
- International Sustainability Standards Board. (2023a). *IFRS S1 general requirements for disclosure of sustainability-related financial information*. IFRS Foundation.
- International Sustainability Standards Board. (2023b). *IFRS S2 climate-related disclosures*. IFRS Foundation.
- Ismawan, M. A., Pratama, I. A., & Saputra, R. (2025). Analisis kelayakan bisnis dengan pendekatan ekonomi teknik usaha angkringan (studi kasus Angkringan 86 Forum Komunikasi Pemuda Pangkat, Tangerang, Banten). *Jurnal Inkofar*, 8(2).
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kurniawan, T. A., Othman, M. H. D., Liang, X., Goh, H. H., Gikas, P., Kusworo, T. D., Anouzla, A., & Chew, K. W. (2023). Decarbonization in waste recycling industry using digitalization to promote net-zero emissions and its implications on sustainability. *Journal of Environmental Management*, 338, 117765. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.117765>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Liao, T., & Lu, H. (2025). Enacting sustainability through organizational routines: A grounded theory of capability–institution co-structuring. *Sustainability*, 17, 1–30.
- Mahajan, R., Marc, W., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166, 114104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>

- Mailani, D., Zhandra, M., Hulu, T., Simamora, M. R., & Ade, S. (2024). Resource-based view theory to achieve a sustainable competitive advantage of the firm: Systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies*, 4(1), 1–15.
- Martiny, A., Tagliatalata, J., Testa, F., & Iraldo, F. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 456, 142213. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>
- McKinsey & Company. (2024). *What are Scope 1, 2, and 3 emissions?* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-are-scope-1-2-and-3-emissions#/>
- Mengsha, D. (2023). Model of change management using ADKAR model in organization: A case study of International College of Yunnan Minzu. *Journal of Management Scholarship*, 1.
- Naranjo, D., Gonzalez, J. N., Garrido, L., & Vassallo, J. M. (2025). Technologies for new mobility services: Opportunities and challenges from the perspective of stakeholders. *Smart Cities*, 8.
- Nishitani, K., Nguyen, T. B. H., Trinh, T. Q., Wu, Q., & Kokubu, K. (2021). Are corporate environmental activities to meet sustainable development goals simply greenwashing? *Journal of Environmental Management*, 296, 113364. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113364>
- Noussan, M., Hafner, M., & Tagliapietra, S. (2020). *The future of transport between digitalization and decarbonization: Trends, strategies and effects on energy consumption*. Springer Briefs in Energy.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Business models for the circular economy: Opportunities and challenges for policy*. OECD Publishing.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 tentang penerapan keuangan berkelanjutan bagi lembaga jasa keuangan, emiten, dan perusahaan publik*.
- Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Conboy, K. (2025). Responsible artificial intelligence governance: A review and research framework. *The Journal of Strategic Information Systems*. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101885>
- Pratama, I. A., Mukhsin, M., & Suhartini, N. (2025). Mengurai Kontribusi Keuangan Syariah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Dengan Inflasi Sebagai Mediator. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 10(2).
- Pratama, I. A. (2025). *Inovasi Pemanfaatan Kain Perca Ulos Sebagai Pelestarian Budaya Batak Dalam Menghadapi Bonus Demografis 2045 (Studi Kasus Kampung uLos Hutaraja, Kabupaten Samosir)*. *J-ABDI: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 5 (1), 77-90.
- Pratama, I. A., Asa, S. A., Irwin, M., & Ferdous, N. N. (2025). Analisis Pengaruh Tpt Dan Ipm Terhadap Jumlah Penduduk Miskin. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 4(3), 3859-3866.
- PT Blue Bird Tbk. (2026). *Annual and sustainability report 2025: Resilience strengthened, growth optimized*. PT Blue Bird Tbk.

- Rindone, C. (2025). Mobility as a service towards sustainability: Pilot experiences and policy implications. *Transportation Research Procedia*.
- Rosário, A. T., Raimundo, R. J., & Cruz, S. P. (2022). Sustainable entrepreneurship: A literature review. *Sustainability*, *14*(9), 5556.
- Samans, R., & Nelson, J. (2021). Sustainable enterprise value creation and stakeholder capitalism. In *Sustainable enterprise value creation: Implementing stakeholder capitalism through full ESG integration*. Springer Nature Switzerland.
- Sancak, I. E. (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. *Journal of Environmental Management*, *330*, 117165. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.117165>
- Santoso, R., Harefa, T. A., & Fuadah, L. L. (2024). Corporate social responsibility: A literature review on practices, implications, and future directions. *International Journal of Economics, Accounting, and Management*, *1*(4), 209–214.
- Sewenet, A. D., Boulaksil, Y., & Pisano, P. (2026). Circular economy, circularity, and sustainability: A systematic review and conceptual framework. *Cleaner Environmental Systems*, *20*, 100405. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2026.100405>
- Shakil, M. H. (2021). Environmental, social and governance performance and financial risk: Moderating role of ESG controversies and board gender diversity. *Resources Policy*, *72*, 102144. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102144>
- Thun, T. W., Schneider, A., Kayser, C., & Zülch, H. (2024). The role of sustainability integration into the corporate strategy: A perspective on analysts' perceptions and buy recommendations. *Heliyon*, *10*(3), e25008. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25008>
- Thuy, T., Ngo, A., Chung, T., Tran, V. S., Boi, N., & Le, N. (2025). Understanding sustainable urban transport adoption in emerging economy: A study of Gen Z's intention to use electric ride-hailing services in Vietnam. *Acta Psychologica*, *261*, 105873. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105873>
- Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*, *55*(1), 101149. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2022.101149>
- United Nations Framework Convention on Climate Change. (2025). *Second nationally determined contribution of the Republic of Indonesia*. UNFCCC.
- Wang, K., & Ke, Y. (2024). Social sustainability of communities: A systematic literature review. *Sustainable Production and Consumption*, *47*, 585–597. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.04.031>
- Wu, Q., Liu, X., & Li, Y. (2025). Artificial intelligence and environmental, social, and governance research: A systematic review and future agenda. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.70430>
- Yan, H. (2024). Integration of electric vehicles in smart grids: Challenges and opportunities in achieving carbon neutrality goals. *Proceedings of CONF-MLA 2024 Workshop: Machine Learning Assisted Automation Sensing System*, 89–97. <https://doi.org/10.54254/2755-2721/93/20240925>