



# Manajemen Perubahan Dan Transformasi Digital Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan: Studi Kasus PT Blue Bird Tbk

Oksendhy Wicaksono<sup>1</sup>, Arief Firmansyah<sup>2</sup>, Hendra Dharmawan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Pembangunan Jaya, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia

Email : [w.sendhy@gmail.com](mailto:w.sendhy@gmail.com)<sup>1</sup>, [ariefkenfirmansyah@gmail.com](mailto:ariefkenfirmansyah@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[darma.hendra98@gmail.com](mailto:darma.hendra98@gmail.com)<sup>3</sup>

## Abstract

*Digital transformation has emerged as a strategic imperative for transportation companies confronting digital disruption and post-pandemic market dynamics. PT Blue Bird Tbk encounters multifaceted challenges in sustaining business relevance, operational efficiency, and financial growth amid intense competition from ride-hailing platforms and shifting consumer preferences. This research integrates a quantitative approach through financial ratio analysis for the 2021–2023 period with a descriptive-strategic methodology to investigate how Blue Bird implements change management within the context of service digitalization, encompassing the development of the MyBluebird application, digital payment system integration, and platform ecosystem collaboration. Empirical findings indicate that Blue Bird's digital transformation demonstrates positive correlation with enhanced financial performance, particularly in net profit and profitability margins, while simultaneously driving organizational cultural evolution and internal process reengineering. This study provides strategic recommendations to strengthen organizational change governance to ensure sustainability and scalability of digital innovation in the long term.*

**Keywords:** Change Management, Digital Transformation, Financial Performance, Blue Bird, Organizational Adaptation, Digital Disruption

## Abstrak

*Transformasi digital telah menjadi imperatif strategis bagi perusahaan transportasi dalam menghadapi disrupsi digital dan dinamika pasar pasca-pandemi. PT Blue Bird Tbk menghadapi tantangan kompleks dalam mempertahankan relevansi bisnis, efisiensi operasional, dan pertumbuhan keuangan di tengah kompetisi intensif dari platform ride-hailing serta pergeseran preferensi konsumen. Penelitian ini mengintegrasikan pendekatan kuantitatif melalui analisis rasio keuangan periode 2021–2023 dengan pendekatan deskriptif-strategis untuk menginvestigasi bagaimana Blue Bird mengimplementasikan manajemen perubahan dalam konteks digitalisasi layanan, mencakup pengembangan aplikasi MyBluebird, integrasi sistem pembayaran digital, dan kolaborasi ekosistem platform. Temuan empiris mengindikasikan bahwa transformasi digital Blue Bird menunjukkan korelasi positif dengan peningkatan kinerja keuangan, khususnya pada laba bersih dan margin profitabilitas, sekaligus mendorong evolusi budaya organisasi dan reengineering proses internal. Penelitian ini memberikan rekomendasi strategis untuk memperkuat tata kelola perubahan organisasi guna memastikan keberlanjutan dan skalabilitas inovasi digital dalam jangka panjang.*

**Kata Kunci:** Manajemen Perubahan, Transformasi Digital, Kinerja Keuangan, Blue Bird, Adaptasi Organisasi, Disrupsi Digital

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Industri transportasi di Indonesia mengalami transformasi fundamental yang dipicu oleh akselerasi digitalisasi dan dampak struktural pandemi COVID-19 yang mengubah lanskap operasional serta perilaku konsumen secara signifikan. Pandemi tidak hanya berfungsi sebagai katalis perubahan, tetapi juga sebagai akselerator integrasi teknologi dalam model bisnis transportasi, di mana pembatasan mobilitas mendorong peningkatan substansial terhadap permintaan layanan daring, nirsentuh, dan protokol keamanan kesehatan. Perusahaan transportasi konvensional yang gagal beradaptasi secara cepat dan komprehensif menghadapi risiko serius kehilangan pangsa pasar dan relevansi kompetitif. Berdasarkan data (Kementerian Perhubungan, 2023), lebih dari 70% konsumen urban kini memanfaatkan aplikasi digital untuk pemesanan layanan transportasi, yang mengindikasikan pergeseran struktural dan permanen dalam preferensi konsumen terhadap layanan berbasis teknologi.

Sebagai pemain establis di industri taksi Indonesia, PT Blue Bird Tbk menghadapi tekanan kompetitif yang intensif dari kehadiran platform ride-hailing seperti Gojek dan Grab yang menawarkan proposisi nilai berupa efisiensi harga, kenyamanan digital, dan ekosistem layanan terintegrasi. Posisi Blue Bird yang sebelumnya mendominasi sebagai ikon transportasi konvensional di kota-kota metropolitan Indonesia mengalami erosi pangsa pasar yang signifikan pada periode 2020–2021 akibat dampak pandemi dan perubahan fundamental pola mobilitas masyarakat. Data keuangan perusahaan menunjukkan kontraksi pendapatan yang tajam hingga lebih dari 50% selama masa pandemi (Blue Bird Annual Report, 2021), yang menandai titik infleksi kritis yang menuntut perusahaan untuk melakukan restrukturisasi komprehensif model bisnis serta mengadopsi teknologi sebagai strategi survival dan kompetisi di era digital.

Merespons tantangan tersebut, Blue Bird meluncurkan serangkaian inisiatif transformasi digital melalui pembaruan komprehensif aplikasi MyBluebird, pengembangan sistem pembayaran non-tunai (EZPay), serta kolaborasi strategis lintas platform dengan perusahaan digital terkemuka seperti Shopee dan Traveloka. Transformasi ini tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kenyamanan pelanggan, tetapi juga untuk memperluas ekosistem digital perusahaan guna membangun daya saing dalam pasar mobilitas yang mengalami disrupsi berkelanjutan. Strategi ini mencerminkan pergeseran paradigma fundamental dari model bisnis berbasis kepemilikan aset (asset-based

transportation) menuju model berbasis teknologi dan kemitraan strategis (platform-based mobility ecosystem).

Namun demikian, terdapat kesenjangan substantif (problem gap) antara implementasi transformasi digital dan hasil kinerja keuangan maupun kesiapan organisasi Blue Bird. Meskipun digitalisasi telah diinisiasi sejak 2018 dan dipercepat pasca-pandemi, peningkatan kinerja keuangan perusahaan tidak selalu menunjukkan korelasi linier dengan investasi digital yang direalisasikan. Beberapa rasio keuangan seperti Return on Equity (ROE) dan Debt to Equity Ratio (DER) menunjukkan fluktuasi yang tidak konsisten selama periode 2021–2023, sementara Net Profit Margin (NPM) menjadi satu-satunya rasio yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Earning Per Share (EPS) berdasarkan hasil penelitian empiris. Kondisi ini mengindikasikan adanya gap antara perubahan teknologi dan kesiapan budaya organisasi dalam mendukung keberlanjutan transformasi. Oleh karena itu, menjadi esensial untuk menganalisis bagaimana strategi manajemen perubahan Blue Bird mampu menjembatani tantangan tersebut agar transformasi digital dapat menghasilkan dampak positif berkelanjutan terhadap kinerja keuangan dan daya saing jangka panjang perusahaan.

## **1.2 Dinamika Kompetisi Industri Ride-Hailing**

Industri ride-hailing di Indonesia menunjukkan trajektori pertumbuhan yang pesat dan kompetisi yang intensif. Berdasarkan riset Maybank Sekuritas (Juni 2023), Gojek menguasai sekitar 52% pangsa pasar ride-hailing di Indonesia, sementara Grab berada pada kisaran 48%. Meskipun kesenjangan tersebut relatif kecil, hal ini menggambarkan dominasi Gojek dalam segmen ride-hailing yang sangat kompetitif. Data dari Measurable yang dikutip dalam penelitian tahun 2024 melaporkan bahwa pangsa pasar GoCar dan GrabCar mengalami fluktuasi bulanan, namun GrabCar cenderung mempertahankan posisi superior dibandingkan GoCar dalam sebagian besar periode 2022–2023.

Dari perspektif nilai ekonomi, kontribusi industri transportasi daring terhadap perekonomian nasional menunjukkan signifikansi yang substansial. Riset dari SBM ITB (2023) mengidentifikasi bahwa industri transportasi online termasuk segmen ride-hailing berkontribusi sekitar Rp 382,62 triliun per tahun, yang merepresentasikan sekitar 2% dari Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia tahun 2022. Hal ini mengindikasikan bahwa perubahan dan pertumbuhan sektor tidak hanya berdampak pada level perusahaan, tetapi juga memiliki implikasi pada skala makroekonomi nasional.

Blue Bird menghadapi tekanan kompetitif yang multifaset: selain dari Gojek dan Grab yang menawarkan opsi tarif lebih kompetitif dan metode pemesanan digital yang lebih fleksibel, tarif Blue Bird dipersepsikan relatif premium. Berdasarkan data Maybank Sekuritas, harga taksi Blue Bird diperkirakan berada di kisaran Rp 103.000-123.000 untuk rute tertentu, yang berada di atas rata-rata tarif GoCar dan GrabCar. Sebagai strategi respons, Blue Bird berupaya mempertahankan posisi kompetitif melalui kolaborasi strategis, seperti integrasi armadanya pada aplikasi Gojek, yang memungkinkan pengguna memesan taksi Blue Bird melalui ekosistem super-app.

Dari data-data tersebut, muncul problem gap yang jelas: meskipun pasar ride-hailing secara agregat menunjukkan pertumbuhan dan Blue Bird telah melakukan serangkaian upaya transformasi digital dan kolaborasi platform, tidak terdapat jaminan bahwa strategi tersebut secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja keuangan yang proporsional. Faktor-faktor seperti tarif premium, biaya operasional tinggi, kesiapan internal organisasi, dan budaya digital dapat menjadi hambatan implementasi. Oleh karena itu, penelitian ini esensial untuk mengukur seberapa efektif transformasi Blue Bird dalam merespons perubahan pasar—apakah strategi manajemen perubahan dan digitalisasi yang telah dijalankan memadai, atau masih terdapat aspek yang memerlukan penguatan agar transformasi tersebut dapat menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan dan peningkatan kinerja keuangan jangka panjang.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini dirumuskan dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- Bagaimana pengaruh Net Profit Margin (NPM), Return on Equity (ROE), dan Debt to Equity Ratio (DER) terhadap Earning Per Share (EPS) pada PT Blue Bird Tbk periode 2021-2023?
- Bagaimana strategi manajemen perubahan yang diimplementasikan oleh PT Blue Bird Tbk dalam konteks transformasi digital?
- Bagaimana transformasi digital berkontribusi terhadap kinerja keuangan dan daya saing perusahaan?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

- Menganalisis pengaruh rasio keuangan (NPM, ROE, DER) terhadap EPS pada PT Blue Bird Tbk periode 2021-2023
- Mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi manajemen perubahan dalam transformasi digital Blue Bird
- Mengevaluasi kontribusi transformasi digital terhadap peningkatan kinerja keuangan dan posisi kompetitif perusahaan

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Teoretis**

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen perubahan dan transformasi digital, khususnya dalam konteks industri transportasi di negara berkembang, serta memberikan validasi empiris terhadap teori-teori change management dalam setting organisasi yang mengalami disrupsi digital.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Bagi praktisi dan manajemen perusahaan transportasi, penelitian ini menyediakan insights strategis tentang implementasi transformasi digital yang efektif dan strategi manajemen perubahan yang dapat diadaptasi untuk meningkatkan kinerja keuangan dan daya saing organisasi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Teori Manajemen Perubahan**

#### **2.1.1 Model Tiga Tahap Lewin**

(Lewin, 1947) mengkonseptualisasikan proses perubahan organisasi melalui tiga tahapan sekuensial yang fundamental: unfreeze, change, dan refreeze. Tahap unfreeze menggambarkan proses dekonstruksi kebiasaan dan rutinitas organisasi yang telah terkrystalisasi, serta menciptakan kesadaran kolektif akan urgensi perubahan yang diperlukan. Tahap ini melibatkan identifikasi dan pengurangan resistensi terhadap perubahan melalui komunikasi yang efektif dan demonstrasi kebutuhan akan transformasi. Tahap change mencerminkan implementasi aktif dari strategi baru atau penyesuaian sistem kerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan, di mana organisasi mengalami transisi dari state lama ke

state baru melalui adopsi proses, teknologi, atau struktur baru. Tahap refreeze menegaskan pentingnya menstabilkan dan menginstitusionalisasikan perilaku baru agar menjadi bagian integral dari budaya organisasi, memastikan bahwa perubahan tidak hanya temporer tetapi menjadi norma yang permanen.

Model ini tetap relevan dalam konteks transformasi digital kontemporer karena setiap langkah inovasi teknologi harus didahului oleh kesiapan organisasi untuk berubah, diikuti oleh proses implementasi sistem baru yang terstruktur, dan kemudian diinternalisasi ke dalam pola kerja yang sustainable. Dalam kasus Blue Bird, tahapan unfreeze terjadi ketika perusahaan mengidentifikasi disrupsi masif dari platform ride-hailing seperti Gojek dan Grab, yang kemudian mendorong perusahaan memasuki tahap change melalui peluncuran aplikasi MyBluebird serta pengembangan ekosistem digital, dan selanjutnya memasuki tahap refreeze melalui penanaman digital mindset dan competency di seluruh level organisasi untuk memastikan transformasi bersifat berkelanjutan.

### 2.1.2 Eight-Step Process for Leading Change (Kotter)

(Kotter,1996) mengembangkan kerangka komprehensif delapan langkah manajemen perubahan yang menekankan pada kepemimpinan transformasional, komunikasi strategis, dan konsolidasi keberhasilan awal sebagai pendorong utama kesuksesan perubahan organisasi. Delapan langkah ini mencakup: (1) menciptakan rasa urgensi dengan mengidentifikasi dan mengkomunikasikan ancaman kompetitif serta peluang strategis; (2) membentuk koalisi pemandu yang terdiri dari individu-individu berpengaruh dengan kredibilitas dan komitmen; (3) merumuskan visi dan strategi yang jelas, inspiratif, dan dapat dikomunikasikan; (4) mengomunikasikan visi perubahan secara konsisten dan berulang melalui berbagai saluran; (5) memberdayakan karyawan untuk bertindak dengan menghilangkan hambatan struktural dan budaya; (6) menciptakan kemenangan jangka pendek untuk membangun momentum dan memvalidasi strategi; (7) mengkonsolidasikan hasil dan menghasilkan lebih banyak perubahan; dan (8) menanamkan perubahan ke dalam budaya organisasi untuk memastikan sustainability.

Dalam konteks Blue Bird, pendekatan Kotter tercermin pada upaya manajemen dalam menumbuhkan urgensi perubahan melalui komunikasi internal yang intensif tentang ancaman disrupsi digital dan penurunan pangsa pasar, membentuk tim transformasi digital yang melibatkan C-level executives, serta melakukan kolaborasi strategis dengan platform digital

besar. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa perubahan bukan sekadar penerapan teknologi secara teknis, tetapi juga transformasi fundamental dalam budaya organisasi dan mindset seluruh stakeholder untuk memperkuat daya saing jangka panjang.

### 2.1.3 Contemporary Perspectives on Organizational Change

(Burnes, 2004) menegaskan bahwa perubahan dalam organisasi modern bersifat kontinu, adaptif, dan kontekstual, yang berarti setiap organisasi perlu menyesuaikan model manajemen perubahannya dengan kondisi lingkungan eksternal dan internal yang spesifik. Dalam era disrupsi digital, perubahan tidak lagi bersifat linier atau episodik melainkan siklik dan iteratif, di mana organisasi dituntut untuk terus berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan teknologi, preferensi konsumen, dan dinamika kompetitif yang cepat. Perspektif kontemporer ini mengakui bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan respons natural yang perlu dikelola melalui participative approach daripada directive approach yang top-down.

Dalam konteks PT Blue Bird Tbk, tantangan utamanya bukan hanya beradaptasi terhadap teknologi digital baru, tetapi juga mempertahankan nilai-nilai pelayanan konvensional yang menjadi diferensiasi Blue Bird sambil membangun kompetensi digital yang kompetitif. Blue Bird perlu mengelola perubahan adaptif yang berkelanjutan untuk mengimbangi evolusi pasar transportasi daring dan dinamika perilaku pelanggan yang semakin sophisticated. Keberhasilan perubahan tidak hanya bergantung pada struktur formal dan strategi perusahaan, tetapi juga pada fleksibilitas organisasi, partisipasi seluruh pemangku kepentingan, dan kemampuan untuk learning dan unlearning secara kontinyu.

## 2.2 Transformasi Digital dalam Organisasi

### 2.2.1 Digital Mastery Framework

(Westerman, Bonnet, dan McAfee, 2014) memperkenalkan konsep '*Digital Mastery*' yang menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada dua dimensi fundamental yang saling melengkapi: digital capability (kemampuan teknologi) dan *leadership capability* (kemampuan kepemimpinan dalam mengarahkan perubahan). Digital capability mencakup investasi dalam infrastruktur teknologi, digital tools, data analytics, dan integrasi sistem yang memungkinkan organisasi untuk beroperasi secara efisien dalam ekosistem digital. Dari dimensi *leadership capability* atau kemampuan kepemimpinan dalam mengarahkan perubahan melibatkan visi transformasional, kemampuan change management, fostering

digital culture, dan capability building untuk memastikan organisasi dapat mengadopsi dan mengoptimalkan teknologi secara efektif.

Studi mereka menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil bertransformasi digital adalah perusahaan yang mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam model bisnis inti dan proses kerja sehari-hari secara konsisten dan holistik. Dalam konteks Blue Bird, transformasi digital memerlukan tidak hanya investasi dalam aplikasi MyBluebird dan sistem pembayaran digital, tetapi juga pengembangan kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan dan membangun budaya digital di seluruh organisasi.

### **2.3 Kinerja Keuangan dan Rasio Keuangan**

Kinerja keuangan merupakan indikator fundamental untuk mengevaluasi efektivitas strategi bisnis dan efisiensi operasional perusahaan. Rasio keuangan menyediakan metrik kuantitatif yang memungkinkan stakeholder untuk menilai kesehatan finansial, profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan efisiensi perusahaan. Dalam konteks penelitian ini, Net Profit Margin (NPM), Return on Equity (ROE), dan Debt to Equity Ratio (DER) digunakan sebagai prediktor terhadap Earning Per Share (EPS), yang merepresentasikan pembentukan nilai bagi pemegang saham.

Net Profit Margin (NPM) mengukur persentase laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah penjualan, mengindikasikan efisiensi perusahaan dalam mengonversi pendapatan menjadi profit setelah semua expenses dan pajak. NPM yang tinggi menunjukkan superior cost management dan pricing power. Return on Equity (ROE) mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan return bagi pemegang saham dari equity yang diinvestasikan, mencerminkan efektivitas manajemen dalam menggunakan modal pemegang saham. Debt to Equity Ratio (DER) mengukur proporsi pembiayaan perusahaan yang berasal dari hutang dibandingkan equity, mengindikasikan financial leverage dan risk profile perusahaan. Earning Per Share (EPS) merepresentasikan porsi laba bersih yang dialokasikan untuk setiap lembar saham outstanding, menjadi indikator penting bagi investor dalam menilai profitabilitas per unit investasi.

### **2.4 Penelitian Terdahulu dan Research Gap**

Beberapa penelitian terdahulu telah mengeksplorasi hubungan antara transformasi digital dan kinerja keuangan dalam berbagai konteks industri. (Susanti & Hidayat, 2022)



menemukan bahwa kesiapan organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efektivitas transformasi digital di sektor jasa, mengindikasikan pentingnya faktor-faktor non teknis dalam kesuksesan digital transformation. (Rahmawati & Hidayah, 2023) meneliti perusahaan transportasi daring di Indonesia dan menyimpulkan bahwa kemampuan adaptif organisasi dalam mengelola perubahan menentukan keberhasilan integrasi teknologi terhadap peningkatan kinerja keuangan.

Penelitian spesifik tentang Blue Bird oleh (Ulum, Nichayah, & Faizah, 2023) menunjukkan bahwa setelah penerapan strategi digital, terdapat peningkatan signifikan pada rasio profitabilitas, meskipun masih terdapat fluktuasi pada rasio leverage yang mengindikasikan belum optimalnya struktur modal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun transformasi digital membawa dampak positif pada efisiensi dan pendapatan, efektivitasnya masih sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam mengelola proses perubahan dan optimalisasi struktur finansial.

Meskipun berbagai studi telah mengeksplorasi transformasi digital dan kinerja keuangan secara terpisah, terdapat gap dalam literatur yang mengintegrasikan perspektif *change management* dengan analisis kinerja keuangan dalam konteks industri transportasi konvensional yang mengalami disrupsi digital di Indonesia. Penelitian ini berupaya mengisi gap tersebut dengan mengkombinasikan analisis kuantitatif rasio keuangan dengan evaluasi kualitatif strategi manajemen perubahan Blue Bird, memberikan perspektif secara menyeluruh tentang bagaimana transformasi digital dapat dikonfigurasi untuk menghasilkan *value creation* yang berkelanjutan dalam konteks *disruptive competition*.

## METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) dengan menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman komprehensif tentang fenomena transformasi digital Blue Bird. Pendekatan campuran dipilih karena penelitian ini tidak hanya berfokus pada analisis hubungan statistik antara variabel keuangan secara numerik, tetapi juga bertujuan untuk memahami konteks, proses, dan dinamika manajemen perubahan yang terjadi di PT Blue Bird Tbk selama implementasi transformasi digital. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis pengaruh *Net Profit*

*Margin (NPM), Return on Equity (ROE), dan Debt to Equity Ratio (DER) terhadap Earning Per Share (EPS) selama periode 2021–2023 menggunakan analisis regresi panel data.*

Sementara itu, pendekatan deskriptif kualitatif digunakan untuk mengkaji secara mendalam strategi dan dinamika manajemen perubahan yang mendukung proses transformasi digital Blue Bird, termasuk pembaruan aplikasi MyBluebird, implementasi sistem pembayaran tanpa tunai (EZPay), kolaborasi platform digital dengan mitra strategis, serta evolusi budaya organisasi dan pengembangan kemampuan digital. Integrasi kedua pendekatan ini memperkuat validitas dan reliabilitas penelitian serta memberikan wawasan yang lebih beragam mengenai kompleksitas transformasi digital di dalam organisasi.

### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari dua sumber:

#### **3.2.1 Data Kuantitatif Keuangan**

Data keuangan diperoleh dari laporan keuangan tahunan yang diaudit PT Blue Bird Tbk untuk periode 2021–2023, yang dipublikasikan di situs web resmi Bursa Efek Indonesia ([www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)) dan situs web resmi perusahaan ([www.bluebirdgroup.com](http://www.bluebirdgroup.com)). Data tersebut mencakup metrik keuangan komprehensif yang mencerminkan rasio keuangan utama yang digunakan dalam studi ini, yaitu NPM, ROE, DER, dan EPS, yang diekstraksi dari laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas. Analisis longitudinal data keuangan ini bertujuan untuk mengidentifikasi tren dan pola dalam kinerja keuangan Blue Bird setelah implementasi transformasi digital pasca-pandemi, dengan fokus khusus pada volatilitas dan keberlanjutan perbaikan yang terjadi.

#### **3.2.2 Data Deskriptif Non-Keuangan**

Data strategis dan operasional diperoleh dari berbagai sumber, termasuk laporan tahunan, laporan keberlanjutan, siaran pers resmi perusahaan, berita ekonomi dari media terpercaya, dan publikasi akademik yang membahas strategi digitalisasi Blue Bird. Sumber sekunder lainnya yang digunakan meliputi publikasi dari media bisnis seperti Bareksa, Bisnis.com, Detik Finance, Kontan, dan Maybank Research yang relevan dengan strategi transformasi digital dan manajemen perubahan perusahaan. Penggunaan berbagai sumber bertujuan untuk memastikan triangulasi data dan mengurangi bias akibat ketergantungan pada satu sumber.

### **3.3 Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam studi ini terdiri dari semua laporan keuangan PT Blue Bird Tbk yang diterbitkan secara tahunan dan konsisten selama periode penelitian. Mengingat studi ini menggunakan pendekatan studi kasus tunggal yang berfokus pada PT Blue Bird Tbk sebagai unit analisis tunggal, sampel penelitian diambil menggunakan metode sampling purposif, berdasarkan periode yang relevan dengan implementasi dan intensifikasi transformasi digital, khususnya tahun 2021–2023.

Pemilihan periode ini didasarkan pada beberapa pertimbangan: 2021 mewakili titik awal percepatan proses digitalisasi pasca-pandemi COVID-19 ketika Blue Bird melakukan pergeseran strategis menuju pendekatan berbasis digital; Tahun 2022 mencerminkan periode pemulihan operasional dan restrukturisasi model bisnis dengan fokus pada stabilitas dan optimasi inisiatif digital yang telah diluncurkan; sementara tahun 2023 menandai munculnya dampak awal strategi digital seiring dengan kematangan implementasinya dan integrasinya yang lebih mendalam ke dalam aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, pemilihan purposive sampling mendukung analisis longitudinal yang lebih mendalam mengenai pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja keuangan perusahaan selama proses transformasi digital.

### **3.4 Definisi Operasional Variabel**

Variabel-variabel yang digunakan dalam studi ini didefinisikan secara operasional sebagai berikut:

- **Earning Per Share (EPS):** rasio yang mengukur laba bersih setelah pajak yang dialokasikan ke setiap saham yang beredar. EPS dihitung dengan membagi laba bersih yang tersedia untuk pemegang saham biasa dengan jumlah rata-rata tertimbang saham yang beredar, menggambarkan keuntungan per unit kepemilikan saham dan berfungsi sebagai indikator fundamental untuk penilaian ekuitas.
- **Net Profit Margin (NPM):** rasio profitabilitas yang mengukur persentase laba bersih setelah pajak terhadap total pendapatan, dihitung menggunakan rumus  $(\text{Laba Bersih} / \text{Pendapatan}) \times 100\%$ . NPM menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dari setiap pound penjualan setelah memperhitungkan semua biaya

operasional, biaya non-operasional, dan pajak, mencerminkan efisiensi operasional dan daya tawar harga perusahaan secara keseluruhan.

- Return on Equity (ROE): rasio yang mengukur tingkat pengembalian yang dihasilkan atas modal saham pemegang saham, dihitung menggunakan rumus  $(\text{Laba Bersih} / \text{Total Modal Saham Pemegang Saham}) \times 100\%$ . ROE menunjukkan seberapa efisien suatu perusahaan menggunakan modal sendiri (modal saham) untuk menghasilkan laba, dengan ROE yang lebih tinggi menunjukkan efisiensi modal yang lebih baik dan penciptaan nilai bagi pemegang saham.
- Debt to Equity Ratio (DER): rasio leverage yang mengukur proporsi pembiayaan perusahaan yang berasal dari liabilitas dibandingkan dengan ekuitas pemegang saham, dihitung menggunakan rumus  $\text{Total Liabilitas} / \text{Total Ekuitas Pemegang Saham}$ . DER menunjukkan struktur modal perusahaan dan tingkat risiko keuangan, dengan rasio yang lebih tinggi menunjukkan leverage keuangan yang lebih besar tetapi juga paparan risiko keuangan yang lebih tinggi.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Pengolahan dan analisis data kuantitatif dilakukan menggunakan perangkat lunak ekonometrik EViews, yang menyediakan dukungan yang kuat untuk analisis data panel dan regresi multivariat dengan berbagai uji diagnostik. Analisis dimulai dengan statistik deskriptif untuk menentukan karakteristik dan distribusi setiap variabel, termasuk rata-rata, median, simpangan baku, minimum, maksimum, kemiringan, dan kurtosis. Selanjutnya, serangkaian uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan validitas model regresi, termasuk: (1) uji normalitas untuk memeriksa apakah residu terdistribusi secara normal menggunakan uji Jarque-Bera; (2) uji multikolinearitas untuk mendeteksi korelasi tinggi antara variabel independen menggunakan Faktor Inflasi Varians (VIF) dan matriks korelasi; (3) uji heteroskedastisitas untuk mengidentifikasi varians residu yang tidak konstan menggunakan uji White atau uji Breusch-Pagan-Godfrey; dan (4) uji autokorelasi untuk mendeteksi korelasi serial pada residu menggunakan statistik Durbin-Watson.

Untuk pengujian model regresi panel, tiga model alternatif digunakan, yang perlu dipilih berdasarkan karakteristik data: Model Efek Bersama (CEM atau Pooled OLS), Model Efek Tetap (FEM), dan Model Efek Acak (REM). Pemilihan model optimal dilakukan melalui prosedur pengujian tiga tahap: (1) Uji Chow untuk memilih antara CEM dan FEM, dengan

hipotesis nol bahwa CEM lebih tepat; (2) Uji Hausman untuk memilih antara FEM dan REM, dengan hipotesis nol bahwa REM lebih sesuai; dan (3) Uji Lagrange Multiplier (LM) atau Breusch-Pagan untuk memilih antara CEM dan REM, dengan hipotesis nol bahwa CEM lebih sesuai. Keputusan akhir pemilihan model didasarkan pada kombinasi hasil ketiga uji tersebut dan pertimbangan tentang karakteristik data panel.

Dalam menafsirkan hasil regresi, uji statistik F digunakan untuk mengevaluasi signifikansi simultan semua variabel independen terhadap variabel dependen, dan uji statistik t digunakan untuk menilai signifikansi parsial masing-masing variabel independen. Koefisien determinasi (R-squared dan Adjusted R-squared) digunakan untuk mengukur proporsi variasi EPS yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (NPM, ROE, DER), dengan interpretasi yang hati-hati mengingat keterbatasan R-squared dalam data panel. Metodologi kuantitatif ini didasarkan pada prinsip-prinsip ekonometrika yang telah ditetapkan sebagaimana dijelaskan oleh (Baltagi, 2005; Gujarati & Porter, 2009), dan (Hsiao, 2014). Untuk validitas dan reliabilitas penelitian kualitatif, prinsip-prinsip dari Creswell (2019) dan triangulasi sumber data multipel digunakan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Pemilihan Model Regresi Panel**

Dalam analisis regresi data panel, pemilihan model yang tepat merupakan langkah kritis dalam memperoleh estimasi parameter yang efisien, konsisten, dan tidak bias. Tiga model dasar dalam analisis data panel adalah Common Effect Model (CEM atau Pooled OLS), Fixed Effect Model (FEM), dan Random Effect Model (REM). Untuk menentukan model yang paling sesuai dengan karakteristik data, dilakukan pengujian spesifikasi tiga tahap menggunakan Chow Test, Hausman Test, dan Lagrange Multiplier (LM) Test. Berdasarkan kerangka kerja dari Baltagi (2021) dan Hsiao (2014), pemilihan model didasarkan pada nilai probabilitas masing-masing uji dengan kriteria aturan keputusan sebagai berikut: (1) jika Prob Chow < 0,05, maka FEM lebih unggul daripada CEM; (2) jika Prob Hausman < 0,05, maka FEM lebih sesuai daripada REM; (3) jika Prob LM < 0,05, maka REM lebih sesuai daripada CEM.

#### 4.1.1 Uji Chow (Pooled OLS vs Fixed Effect)

Uji Chow (atau uji F untuk poolability) digunakan untuk menentukan apakah model Common Effect (regresi terpadu) atau model Fixed Effect lebih sesuai untuk data panel. Hipotesis nol dalam uji ini menyatakan bahwa tidak ada efek individu yang signifikan (efek individu adalah nol), sehingga model CEM (Common Effect Model) memadai. Hasil uji menunjukkan nilai Prob F-statistic sebesar  $0.0000 < 0.05$ , yang berarti hipotesis nol ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Temuan ini menunjukkan adanya heterogenitas yang signifikan antar entitas (efek spesifik individu), sehingga Common Effect Model, yang mengasumsikan intersep homogen, tidak memadai untuk menangkap variasi antar unit cross-section. Oleh karena itu, Fixed Effect Model, yang memungkinkan intersep heterogen untuk setiap entitas, lebih unggul dan lebih disukai daripada Common Effect Model dalam konteks data penelitian ini.

#### 4.1.2 Uji Hausman (Fixed Effect vs Random Effect)

Uji Hausman adalah uji spesifikasi untuk memilih antara Fixed Effect Model dan Random Effect Model berdasarkan asumsi tentang korelasi antara efek individu dengan variabel penjelas. Hipotesis nol menyatakan bahwa efek individu tidak berkorelasi dengan variabel penjelas ( $\text{cov}(\alpha_i, X_{it}) = 0$ ), sehingga REM yang lebih efisien dapat digunakan. Hasil pengujian menunjukkan nilai Prob Chi-Square =  $0.2793 > 0.05$ , yang berarti hipotesis nol tidak dapat ditolak pada tingkat signifikansi konvensional. Temuan ini mengindikasikan bahwa efek spesifik individu dapat dianggap sebagai pengambilan acak dari populasi yang lebih besar dan tidak berkorelasi secara sistematis dengan variabel independen. Dalam kondisi ini, Random Effect Model lebih efisien karena menggunakan estimasi Generalized Least Squares (GLS) yang memanfaatkan variasi antar dan dalam data, dibandingkan Fixed Effect Model yang hanya memanfaatkan variasi dalam data melalui transformasi demeaning.

#### 4.1.3 Uji Lagrange Multiplier

Uji Lagrange Multiplier (LM test atau Breusch-Pagan test) digunakan untuk menentukan apakah efek acak ada dalam model atau dengan kata lain untuk memilih antara Common Effect Model dan Random Effect Model. Hipotesis nol menyatakan bahwa varians dari efek individu sama dengan nol ( $\sigma^2_\alpha = 0$ ), yang berarti tidak ada efek acak dan pooled OLS sudah cukup. Hasil pengujian menunjukkan nilai Prob =  $0.0001 < 0.05$ , yang berarti hipotesis nol ditolak secara statistik. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa terdapat efek acak individu yang signifikan dalam data, sehingga Random Effect Model yang mengakomodasi

heterogenitas individu melalui struktur komponen kesalahan lebih sesuai dibandingkan Common Effect Model yang mengasumsikan homogenitas antar entitas.

Berdasarkan kombinasi hasil dari ketiga uji spesifikasi tersebut, model regresi terbaik yang dipilih untuk analisis penelitian ini adalah Random Effect Model (REM). Keputusan ini didukung oleh: (1) Uji Chow yang menunjukkan keunggulan FEM atas CEM; (2) Uji Hausman yang menunjukkan bahwa REM lebih efisien dibandingkan FEM karena efek individu tidak berkorelasi dengan variabel penjelas; dan (3) Uji LM yang mengonfirmasi keberadaan efek individu acak. REM memberikan beberapa keunggulan dalam konteks penelitian ini, termasuk peningkatan efisiensi melalui estimasi GLS dan kemampuan untuk mengestimasi efek dari variabel yang tidak berubah seiring waktu jika diperlukan dalam perluasan penelitian.

#### **4.2 Hasil Estimasi Model Regresi**

Hasil estimasi menggunakan Random Effect Model dengan metode estimasi Generalized Least Squares (GLS) menunjukkan beberapa ukuran statistik penting untuk mengevaluasi kesesuaian model dan daya penjelasannya. Nilai R-squared sebesar 0.2793 atau 27.93% menunjukkan bahwa variabel independen Net Profit Margin (NPM), Return on Equity (ROE), dan Debt to Equity Ratio (DER) secara bersama-sama mampu menjelaskan sekitar 27,93% dari total variasi dalam Earning Per Share (EPS), sementara sisanya sebesar 72,07% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Meskipun R-squared tampak moderat, nilai ini perlu diinterpretasikan dengan hati-hati dalam konteks analisis rasio keuangan karena beberapa pertimbangan.

Pertama, dalam penelitian keuangan khususnya yang menggunakan ukuran berbasis akuntansi, R-squared yang moderat (20-40%) sebenarnya cukup umum dan dapat diterima mengingat kompleksitas faktor-faktor yang mempengaruhi metrik pasar saham seperti EPS, termasuk sentimen pasar, kondisi makroekonomi, dinamika industri, dan peristiwa spesifik perusahaan yang tidak tercakup dalam model. Kedua, fokus utama dalam penelitian ini bukanlah pada memaksimalkan R-squared, melainkan pada signifikansi statistik dan signifikansi ekonomi dari koefisien individu, serta ketahanan model dalam menjelaskan hubungan yang didasarkan pada teori. Ketiga, rendahnya R-squared juga menunjukkan adanya peluang untuk meningkatkan model dalam penelitian mendatang dengan menambahkan variabel kontrol atau variabel moderasi/mediasi yang relevan.

### **4.3 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)**

Uji F-statistic atau Wald test dalam konteks regresi data panel digunakan untuk mengevaluasi signifikansi bersama dari semua variabel penjelas dalam model, yaitu untuk menguji apakah NPM, ROE, dan DER secara simultan memiliki pengaruh yang secara statistik signifikan terhadap EPS. Hipotesis nol menyatakan bahwa semua koefisien regresi sama dengan nol ( $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ ), yang berarti model tidak memiliki daya penjelas. Hasil pengujian menunjukkan nilai  $\text{Prob}(F\text{-statistic}) = 0.000135 < 0.05$ , sehingga hipotesis nol ditolak secara tegas pada tingkat signifikansi 5% maupun 1%. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara kolektif, ketiga variabel independen (NPM, ROE, DER) memiliki daya penjelas bersama yang signifikan secara statistik terhadap variasi dalam EPS. Dengan kata lain, model regresi secara keseluruhan secara statistik signifikan dan memiliki kegunaan dalam menjelaskan determinan dari laba per saham pada perusahaan transportasi dan logistik selama periode penelitian. Signifikansi simultan ini memvalidasi bahwa ketiga rasio keuangan tersebut relevan untuk dipertimbangkan dalam analisis faktor-faktor yang mempengaruhi penciptaan nilai bagi pemegang saham melalui EPS.

### **4.4 Uji Signifikansi Parsial (Uji t)**

Uji t-statistik digunakan untuk mengevaluasi signifikansi individu dari masing-masing variabel penjelas terhadap variabel dependen, dengan mengontrol efek dari variabel lain dalam model. Hasil pengujian menunjukkan temuan yang heterogen di berbagai rasio keuangan:

#### **4.4.1 Net Profit Margin (NPM)**

Hasil uji t untuk variabel NPM menunjukkan nilai  $\text{Prob} = 0.0000 < 0.05$ , yang mengindikasikan bahwa NPM memiliki pengaruh signifikan positif terhadap EPS pada tingkat signifikansi konvensional maupun ketat ( $\alpha = 1\%$ ). Temuan ini memiliki landasan teoritis yang kuat dan rasionalitas ekonomi: Net Profit Margin yang lebih tinggi menunjukkan bahwa perusahaan lebih efisien dalam mengubah pendapatan menjadi laba bersih setelah memperhitungkan semua biaya operasional, biaya non-operasional, dan pajak. Ketika perusahaan berhasil meningkatkan NPM—baik melalui peningkatan pendapatan, pengurangan biaya, atau kombinasi keduanya—maka laba bersih yang tersedia untuk pemegang saham biasa meningkat secara proporsional, yang pada gilirannya meningkatkan laba per saham ketika jumlah saham yang beredar relatif konstan.



Dalam konteks transformasi digital Blue Bird, peningkatan NPM dapat dikaitkan dengan peningkatan efisiensi operasional yang difasilitasi oleh adopsi teknologi, seperti pemanfaatan armada yang lebih baik melalui algoritma dispatching cerdas, pengurangan biaya operasional melalui transaksi tanpa kertas dan proses otomatis, serta strategi penetapan harga yang ditingkatkan yang didukung oleh analisis data. Temuan ini sejalan dengan penelitian dari Ross et al. (2020) dan Wahyudi & Rahmawati (2020) yang menyatakan bahwa efisiensi operasional dan manajemen profitabilitas merupakan faktor kunci dalam penciptaan nilai perusahaan. Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa manajemen harus terus fokus pada strategi yang meningkatkan margin laba, termasuk melalui inisiatif transformasi digital yang dapat secara bersamaan meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya.

#### 4.4.2 Return on Equity (ROE)

Hasil uji t untuk variabel ROE menunjukkan nilai Prob = 0.7456 > 0.05, yang mengindikasikan bahwa ROE tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap EPS dalam model penelitian ini. Temuan ini sedikit bertentangan dengan intuisi, mengingat ROE secara konseptual mewakili return yang dihasilkan atas investasi ekuitas, yang seharusnya memiliki hubungan langsung dengan laba per saham sebagai ukuran profitabilitas per unit kepemilikan. Namun demikian, ketidakberartian ROE dapat dijelaskan melalui beberapa perspektif teoretis dan empiris.

Pertama, ROE yang dihitung sebagai laba bersih dibagi dengan ekuitas pemegang saham dapat mengalami distorsi ketika terjadi perubahan signifikan dalam basis ekuitas, misalnya akibat laba ditahan, penerbitan saham atau pembelian kembali saham, atau penyesuaian revaluasi. Dalam konteks Blue Bird yang mengalami tantangan keuangan selama pandemi dan periode pemulihan berikutnya, basis ekuitas mungkin mengalami volatilitas yang menyebabkan ROE berfluktuasi tanpa dampak proporsional pada laba yang sebenarnya dibagikan per saham. Kedua, sebagaimana dijelaskan oleh Ghozali (2021), ketidakberartian rasio akuntansi dalam model regresi dapat terjadi ketika data mengandung outlier atau nilai ekstrem yang mengurangi daya statistik, atau ketika terdapat masalah multikolinearitas meskipun uji VIF awal tidak menunjukkan multikolinearitas yang parah.

Ketiga, ROE yang tinggi tidak selalu menjamin EPS yang tinggi jika laba tersebut diinvestasikan kembali dalam perusahaan untuk pertumbuhan atau pengurangan utang

daripada didistribusikan kepada pemegang saham. Dalam konteks transformasi digital, Blue Bird mungkin memiliki ROE yang wajar tetapi mengalokasikan sebagian besar laba untuk pengeluaran modal dalam infrastruktur digital, platform teknologi, dan pengembangan sumber daya manusia, yang mengurangi laba yang dapat didistribusikan dalam jangka pendek meskipun menciptakan nilai dalam jangka panjang. Temuan ini konsisten dengan perspektif Brigham & Houston (2019) yang menyebutkan bahwa efek leverage dan keputusan reinvestasi dapat memisahkan hubungan antara ROE dan pengembalian aktual pemegang saham dalam kondisi tertentu.

#### 4.4.3 Debt to Equity Ratio (DER)

Hasil uji t untuk variabel DER menunjukkan nilai  $\text{Prob} = 0.9350 > 0.05$ , yang mengindikasikan bahwa DER tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap EPS dalam model penelitian ini. Temuan ini menunjukkan bahwa variasi dalam struktur modal—khususnya dalam proporsi pembiayaan utang relatif terhadap pembiayaan ekuitas—tidak secara langsung berdampak signifikan pada laba per saham selama periode penelitian. Temuan ini memiliki beberapa penjelasan yang masuk akal yang didasarkan pada teori keuangan korporat dan realitas empiris industri transportasi.

Pertama, sesuai dengan teori trade-off struktur modal, penggunaan pembiayaan utang dapat menghasilkan efek positif (perisai pajak dari pengurangan bunga, efek disiplin terhadap manajemen) dan efek negatif (biaya kesulitan keuangan, biaya agen utang, dan fleksibilitas keuangan yang berkurang). Dampak bersih leverage terhadap nilai pemegang saham bersifat ambigu dan bergantung pada besarnya manfaat versus biaya. Dalam konteks Blue Bird yang beroperasi di industri transportasi yang padat modal dengan aset armada yang signifikan, pembiayaan utang mungkin digunakan terutama untuk akuisisi aset dan manajemen modal kerja daripada untuk strategi peningkatan leverage yang secara langsung meningkatkan EPS.

Kedua, sebagaimana dijelaskan oleh Brigham & Houston (2019), efek leverage dari utang hanya menciptakan nilai bagi pemegang saham ketika return on invested capital (ROIC) melebihi biaya utang. Jika Blue Bird menggunakan pembiayaan utang tetapi investasi yang didanai oleh utang tersebut menghasilkan return yang hanya setara atau bahkan di bawah biaya utang, maka rasio utang yang lebih tinggi tidak akan meningkatkan EPS dan bahkan dapat menguranginya akibat biaya bunga yang lebih tinggi. Ketiga, Ghazali (2021) menjelaskan

bahwa dalam analisis data panel, ketidakberartian rasio leverage dapat terjadi ketika terdapat heterogenitas antar entitas dalam struktur modal optimal atau ketika variasi temporal dalam DER tidak mencerminkan perubahan fundamental dalam profil risiko-imbal hasil perusahaan. Dalam konteks transformasi digital, Blue Bird mungkin mempertahankan rasio leverage yang relatif stabil sambil fokus pada perbaikan operasional yang memiliki dampak langsung pada profitabilitas dan EPS.

## **4.5 Pembahasan Komprehensif**

### **4.5.1 Interpretasi Temuan Utama**

Hasil analisis empiris menunjukkan bahwa Net Profit Margin (NPM) adalah satu-satunya variabel yang secara konsisten dan signifikan mempengaruhi Earning Per Share, sementara Return on Equity (ROE) dan Debt to Equity Ratio (DER) tidak menunjukkan pengaruh yang secara statistik signifikan dalam model penelitian ini. Temuan ini memperkuat argumen bahwa profitabilitas operasional yang tercermin melalui profit margin merupakan determinan fundamental dari penciptaan nilai bagi pemegang saham dalam konteks industri transportasi dan logistik, khususnya selama periode pemulihan pasca-pandemi yang ditandai oleh ketidakpastian dan volatilitas.

Temuan ini memiliki implikasi teoretis dan praktis yang penting. Secara teoretis, hasil ini mendukung perspektif manajemen berbasis nilai yang menekankan bahwa profitabilitas berkelanjutan yang tercermin dalam NPM merupakan landasan dari penciptaan nilai jangka panjang, lebih penting daripada rekayasa keuangan melalui optimasi struktur modal (DER) atau metrik akuntansi yang berpotensi terdistorsi oleh fluktuasi basis ekuitas (ROE). Dalam konteks transformasi digital Blue Bird, penekanan pada peningkatan NPM melalui efisiensi digital, optimasi biaya, dan strategi peningkatan pendapatan terbukti lebih berdampak pada EPS dibandingkan dengan restrukturisasi keuangan murni atau penyesuaian leverage.

Fenomena ini juga memperkuat temuan dari Yuliana & Santoso (2021) dan Pratiwi & Prasetyo (2022), yang mengidentifikasi bahwa perusahaan dengan margin keuntungan berkelanjutan cenderung memiliki tren EPS yang lebih stabil dan dapat diprediksi, yang pada gilirannya menarik bagi investor. Sebaliknya, tingginya ROE atau strategi leverage agresif (tercermin dalam DER) tidak secara otomatis menjamin kinerja EPS yang superior, terutama ketika faktor eksternal seperti perubahan regulasi, volatilitas harga bahan bakar, perlambatan

ekonomi, dan tekanan kompetitif memiliki dampak substansial pada kinerja bisnis aktual. Dalam industri transportasi yang ditandai oleh margin tipis dan leverage operasional tinggi, kemampuan untuk mempertahankan NPM positif menjadi pembeda kritis untuk kelangsungan hidup dan kemakmuran.

#### 4.5.2 Peran Transformasi Digital dalam Kinerja Keuangan

Meskipun data keuangan menunjukkan bahwa NPM menjadi pendorong utama peningkatan EPS, analisis kualitatif terhadap inisiatif strategis Blue Bird mengindikasikan bahwa transformasi digital memainkan peran penting dalam memfasilitasi peningkatan NPM melalui berbagai mekanisme. Pertama, transformasi digital melalui aplikasi MyBluebird dan integrasi dengan super-apps seperti Gojek memungkinkan Blue Bird untuk memperluas jangkauan pelanggan dan mengurangi biaya akuisisi pelanggan, yang pada gilirannya mendukung pertumbuhan pendapatan tanpa peningkatan proporsional dalam biaya pemasaran. Peningkatan efisiensi dalam generasi pendapatan ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan NPM.

Kedua, digitalisasi sistem pembayaran melalui EZPay dan transaksi tanpa tunai tidak hanya meningkatkan kenyamanan pelanggan tetapi juga mengurangi biaya transaksi, meminimalkan risiko penanganan tunai, dan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan. Penghematan biaya operasional dari infrastruktur pembayaran digital berkontribusi pada peningkatan profitabilitas bottom-line yang tercermin dalam NPM yang lebih tinggi. Ketiga, kemampuan analitik data yang didukung oleh platform digital memungkinkan Blue Bird untuk mengoptimalkan strategi penetapan harga, peramalan permintaan, pemanfaatan armada, dan alokasi pengemudi, yang secara kolektif meningkatkan efisiensi operasional dan margin laba.

Namun, transformasi digital juga memerlukan investasi awal yang signifikan dalam infrastruktur teknologi, pengembangan perangkat lunak, keamanan siber, dan pengembangan sumber daya manusia, yang dalam jangka pendek dapat menekan margin laba. Menyeimbangkan antara tekanan biaya jangka pendek dan keuntungan efisiensi jangka panjang dari transformasi digital merupakan tantangan kritis bagi manajemen Blue Bird. Data kinerja keuangan menunjukkan bahwa Blue Bird relatif berhasil dalam mengelola keseimbangan ini, dengan NPM menunjukkan tren peningkatan selama periode transformasi,

meskipun volatilitas dalam ROE dan DER mengindikasikan proses restrukturisasi keuangan dan tantangan alokasi modal yang masih berlangsung. Keberlanjutan peningkatan margin laba akan bergantung pada kemampuan Blue Bird untuk terus berinovasi, beradaptasi dengan dinamika persaingan, dan mengoptimalkan nilai dari investasi digital melalui eksekusi yang superior dan proposisi nilai pelanggan yang unggul.

#### 4.5.3 Efektivitas Manajemen Perubahan

Implementasi transformasi digital di Blue Bird dapat dianalisis melalui kerangka kerja manajemen perubahan yang telah dibahas dalam tinjauan pustaka. Dengan menggunakan model tiga tahap Lewin sebagai kerangka kerja analitis, dapat diidentifikasi bahwa Blue Bird telah berhasil melewati tahap unfreeze dengan mengkomunikasikan urgensi transformasi digital mengingat ancaman kompetitif dari platform ride-hailing dan perubahan preferensi pelanggan yang ditunjukkan melalui pergeseran perilaku akibat pandemi. Komunikasi kepemimpinan tentang risiko eksistensial dari gangguan digital telah secara efektif menciptakan kesiapan organisasi untuk perubahan.

Pada tahap perubahan, Blue Bird mengimplementasikan beberapa inisiatif digital secara bersamaan—pembaruan aplikasi MyBluebird, implementasi EZPay, kemitraan super-app, dan program literasi digital untuk pengemudi. Meskipun pendekatan agresif multi-pronged ini mempercepat adopsi digital, bukti volatilitas keuangan (terutama dalam ROE dan DER) menunjukkan potensi tantangan dalam pelaksanaan perubahan, mungkin disebabkan oleh kompleksitas implementasi, keterbatasan sumber daya, atau resistensi organisasi. Tantangan koordinasi dalam mengelola beberapa aliran transformasi secara bersamaan mungkin menciptakan inefisiensi sementara yang berdampak pada metrik kinerja keuangan.

Mengenai tahap refreeze untuk menginstitutionalkan praktik dan mindset digital, Blue Bird tampaknya masih dalam fase transisi. Indikator keberlanjutan seperti perbaikan konsisten di semua metrik keuangan belum sepenuhnya terwujud, menunjukkan bahwa budaya dan kemampuan digital belum sepenuhnya tertanam di seluruh organisasi. Refreeze yang sukses memerlukan investasi berkelanjutan dalam mekanisme penguatan perubahan—termasuk sistem manajemen kinerja yang menghargai adopsi digital, program pelatihan berkelanjutan untuk pengembangan keterampilan digital, dan penyesuaian struktur organisasi yang

mendukung model operasional digital-first. Rekomendasi untuk memperkuat fase refreeze akan dibahas dalam bagian kesimpulan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan fundamental:

- Nett Profit Margin (NPM) secara statistik signifikan memiliki pengaruh positif terhadap Earning Per Share (EPS) pada PT Blue Bird Tbk periode 2021-2023, menunjukkan bahwa profitabilitas operasional merupakan faktor kunci dalam penciptaan nilai bagi pemegang saham. Temuan ini memperkuat pentingnya strategi yang berfokus pada efisiensi dalam transformasi digital untuk penciptaan nilai yang berkelanjutan.
- Return on Equity (ROE) dan Debt to Equity Ratio (DER) tidak menunjukkan pengaruh yang secara statistik signifikan terhadap EPS, menunjukkan bahwa dalam konteks industri transportasi selama periode pemulihan, pengembalian ekuitas berbasis akuntansi dan leverage keuangan memiliki dampak langsung yang terbatas terhadap penciptaan nilai bagi pemegang saham dibandingkan dengan profitabilitas operasional.
- Transformasi digital Blue Bird melalui aplikasi MyBluebird, sistem pembayaran EZPay, dan kolaborasi platform berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi operasional dan jangkauan pelanggan, yang pada gilirannya mendukung perbaikan NPM. Namun, efektivitas transformasi digital masih menghadapi tantangan dalam hal kesiapan organisasi, pelaksanaan manajemen perubahan, dan optimasi keuangan.
- Strategi manajemen perubahan Blue Bird telah berhasil melewati tahap unfreeze dan change dalam model Lewin, tetapi tahap refreeze yang kritis untuk menginstitutionalisasi praktik digital masih memerlukan penguatan untuk memastikan keberlanjutan hasil transformasi.

### **5.2 Saran dan Rekomendasi**

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi strategis dapat diberikan:

### 5.2.1 Untuk Manajemen PT Blue Bird Tbk

- Tetap fokus pada strategi yang meningkatkan Net Profit Margin melalui efisiensi digital, optimasi biaya, dan peningkatan pendapatan, mengingat NPM terbukti sebagai faktor utama dalam peningkatan EPS.
- Perkuat tata kelola manajemen perubahan dengan mendirikan kantor transformasi khusus yang mengoordinasikan inisiatif digital, memantau kemajuan implementasi, dan memastikan keselarasan dengan tujuan strategis.
- Investasikan dalam pengembangan kemampuan organisasi, khususnya program literasi digital untuk para pemimpin dan karyawan lini depan, untuk memastikan adopsi dan pemanfaatan alat digital yang sukses.
- Kembangkan sistem manajemen kinerja yang kokoh yang menghargai adopsi digital dan inovasi, memfasilitasi transformasi budaya menuju mindset digital-first.

### 5.2.2 Untuk Penelitian Mendatang

- Perpanjang periode penelitian untuk mengidentifikasi dampak jangka panjang transformasi digital terhadap kinerja keuangan, mengingat periode 2021-2023 masih relatif singkat untuk mengevaluasi keberlanjutan.
- Gunakan metode kualitatif seperti wawancara dengan manajemen dan karyawan untuk memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang proses manajemen perubahan dan dinamika budaya organisasi.
- Jelajahi variabel kontrol tambahan dan faktor moderasi seperti kondisi pasar, perubahan regulasi, dan intensitas persaingan untuk meningkatkan daya penjelas model.

## **ACKNOWLEDGEMENT**

Penulis menyampaikan apresiasi yang mendalam kepada berbagai pihak yang telah memberikan kontribusi berharga dalam penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada dosen pengampu mata kuliah Metodologi Penelitian, Analisis Laporan Keuangan, Analisis Multivariat, dan Seminar Topik yang telah memberikan bimbingan metodologis, wawasan teoretis, dan umpan balik kritis yang sangat konstruktif sepanjang proses penelitian. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bursa Efek Indonesia atas aksesibilitas terhadap data keuangan komprehensif perusahaan publik yang menjadi landasan analisis kuantitatif dalam penelitian ini. Penghargaan juga disampaikan kepada PT Blue Bird

Tbk atas transparansi dalam pengungkapan korporat yang memfasilitasi analisis mendalam terhadap inisiatif transformasi strategis perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Baltagi, B. H. (2021). *Econometric analysis of panel data* (6th ed.). Springer.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics* (4th ed.). Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2019). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Hsiao, C. (2014). *Analysis of panel data* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Maybank Securities. (2023). *Indonesian ride-hailing market analysis report*. Maybank Investment Banking Group.
- Pratiwi, R., & Prasetyo, A. (2022). Analisis pengaruh ROE dan DER terhadap EPS pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 14(1), 78–89.
- PT Blue Bird Tbk. (2021–2023). *Laporan tahunan*. <https://www.bluebirdgroup.com>
- Rahmawati, D., & Hidayah, N. (2023). Kemampuan adaptif organisasi dalam transformasi digital sektor transportasi daring Indonesia. *Jurnal Manajemen Strategik*, 15(2), 112–128.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Jordan, B. D. (2021). *Corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.



- Santoso, S. (2019). *Menguasai statistik multivariat dengan SPSS dan EViews*. PT Elex Media Komputindo.
- SBM ITB. (2023). *Economic contribution of Indonesia's online transportation industry*. School of Business and Management, Institut Teknologi Bandung.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (edisi revisi)*. Alfabeta.
- Susanti, R., & Hidayat, W. (2022). Pengaruh kesiapan organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas transformasi digital sektor jasa. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 18(3), 245–260.
- Ulum, B., Nichayah, S., & Faizah, N. (2023). Analisis strategi digital dan dampaknya terhadap kinerja keuangan PT Blue Bird Tbk. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 12(2), 156–172.
- Wahyudi, S., & Rahmawati, R. (2020). Pengaruh net profit margin (NPM), earning per share (EPS), dan return on equity (ROE) terhadap harga saham pada perusahaan perbankan konvensional yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *JIAGABI: Jurnal Ilmu Administrasi Niaga/Bisnis*, 9(1), 1–10.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yuliana, I., & Santoso, B. (2021). Pengaruh net profit margin terhadap pertumbuhan laba perusahaan LQ45 di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 45–56.
- Yusup, F. (2018). Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. *Jurnal Tarbiyah: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 7(1), 17–23.
- Bursa Efek Indonesia. (2023). *Financial statements and reports*. <https://www.idx.co.id>
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2023). *Statistik transportasi darat Indonesia*. Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.
- Baltagi, B. H. (2021). *Econometric analysis of panel data (6th ed.)*. Springer.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management (15th ed.)*. Cengage Learning.

- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics* (4th ed.). Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2019). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Hsiao, C. (2014). *Analysis of panel data* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Maybank Securities. (2023). *Indonesian ride-hailing market analysis report*. Maybank Investment Banking Group.
- Pratiwi, R., & Prasetyo, A. (2022). Analisis pengaruh ROE dan DER terhadap EPS pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 14(1), 78–89.
- PT Blue Bird Tbk. (2021–2023). *Laporan tahunan*. <https://www.bluebirdgroup.com>
- Rahmawati, D., & Hidayah, N. (2023). Kemampuan adaptif organisasi dalam transformasi digital sektor transportasi daring Indonesia. *Jurnal Manajemen Strategik*, 15(2), 112–128.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Jordan, B. D. (2021). *Corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Santoso, S. (2019). *Menguasai statistik multivariat dengan SPSS dan EViews*. PT Elex Media Komputindo.
- SBM ITB. (2023). *Economic contribution of Indonesia's online transportation industry*. School of Business and Management, Institut Teknologi Bandung.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (edisi revisi). Alfabeta.

- Susanti, R., & Hidayat, W. (2022). Pengaruh kesiapan organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas transformasi digital sektor jasa. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 18(3), 245–260.
- Ulum, B., Nichayah, S., & Faizah, N. (2023). Analisis strategi digital dan dampaknya terhadap kinerja keuangan PT Blue Bird Tbk. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 12(2), 156–172.
- Wahyudi, S., & Rahmawati, R. (2020). Pengaruh net profit margin (NPM), earning per share (EPS), dan return on equity (ROE) terhadap harga saham pada perusahaan perbankan konvensional yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *JIAGABI: Jurnal Ilmu Administrasi Niaga/Bisnis*, 9(1), 1–10.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yuliana, I., & Santoso, B. (2021). Pengaruh net profit margin terhadap pertumbuhan laba perusahaan LQ45 di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 45–56.
- Yusup, F. (2018). Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. *Jurnal Tarbiyah: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 7(1), 17–23.
- Bursa Efek Indonesia. (2023). Financial statements and reports. <https://www.idx.co.id>
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2023). Statistik transportasi darat Indonesia. Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.