



Integrasi Business Process Management dalam Mewujudkan Bisnis Berkelanjutan

Fathul Bachri

Universitas Islam Malang

Jeni Susyanti

Universitas Islam Malang

Alamat: Kampus

Korespondensi penulis: fathulbahrii10@gmail.com

Abstrak. Sustainable business is a critical necessity in responding to global environmental, social, and economic challenges. Business Process Management (BPM) offers a systematic approach to designing, analyzing, and optimizing business processes in line with sustainability principles. This article aims to examine the role of BPM in promoting business sustainability through a review of recent literature. This research uses a literature review method by analyzing 25 reputable journal articles published in the last five years. The results indicate that integrating BPM with sustainability goals improves resource efficiency, reduces carbon emissions, and strengthens corporate governance. This study also reveals that BPM contributes to data-driven decision-making to support long-term sustainability strategies.

Keywords: business process management; digital transformation; optimization; strategy; sustainability.

Abstrak. Bisnis berkelanjutan merupakan tuntutan utama dalam menghadapi tantangan lingkungan, sosial, dan ekonomi global. *Business Process Management* (BPM) menawarkan pendekatan sistematis untuk merancang, menganalisis, dan mengoptimalkan proses bisnis agar sejalan dengan prinsip keberlanjutan. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji peran BPM dalam mendorong keberlanjutan bisnis melalui studi literatur terkini. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka dengan menganalisis 25 artikel ilmiah dari jurnal bereputasi selama lima tahun terakhir. Hasil kajian menunjukkan bahwa integrasi BPM dengan tujuan keberlanjutan dapat meningkatkan efisiensi sumber daya, menurunkan emisi karbon, serta memperkuat tata kelola perusahaan. Penelitian ini juga menemukan bahwa BPM berkontribusi terhadap pengambilan keputusan berbasis data dalam mendukung strategi keberlanjutan jangka panjang.

Kata Kunci: keberlanjutan; manajemen proses bisnis; optimasi proses; strategi bisnis; transformasi digital.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan global yang cepat, tekanan sosial, dan tuntutan akan transparansi tata kelola telah memaksa organisasi untuk mengubah paradigma bisnis mereka dari sekadar mengejar keuntungan ekonomi menuju pendekatan yang lebih berkelanjutan. Dalam konteks ini, keberlanjutan (*sustainability*) menjadi komponen strategis dalam pengambilan keputusan bisnis, yang mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup—dikenal sebagai *triple bottom line*. Sebagai respon, banyak organisasi mengadopsi berbagai pendekatan manajerial untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam operasi sehari-hari.

Salah satu pendekatan yang mendapat perhatian luas adalah *Business Process Management* (BPM). BPM merupakan metodologi yang menekankan pada efisiensi, efektivitas, dan fleksibilitas proses bisnis dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Namun demikian, tantangan besar muncul ketika organisasi berusaha mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam praktik BPM yang konvensional. Oleh karena itu, pendekatan baru yang disebut *Sustainability-Oriented BPM* (SO-BPM) mulai berkembang sebagai respons terhadap

kebutuhan akan proses bisnis yang tidak hanya efisien, tetapi juga ramah lingkungan dan inklusif secara sosial.

Berbagai penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara BPM dan keberlanjutan. Misalnya, Harmon dan Garcia (2021) mengungkapkan bahwa tren integrasi BPM dan tujuan keberlanjutan semakin meningkat, terutama dalam sektor industri yang terdampak regulasi lingkungan. Thom et al. (2021) dalam tinjauan sistematisnya menekankan perlunya pengembangan kerangka kerja yang mampu memasukkan indikator keberlanjutan dalam siklus hidup proses bisnis. Vom Brocke et al. (2020) memperkenalkan konsep Green BPM sebagai bentuk penerapan BPM yang mempertimbangkan dampak lingkungan secara eksplisit. Sementara itu, penelitian oleh Kolb et al. (2021) menyoroti kurangnya perhatian terhadap dimensi sosial keberlanjutan dalam desain proses bisnis. Penelitian-penelitian ini menunjukkan adanya perhatian akademik yang tinggi terhadap integrasi keberlanjutan dalam BPM, namun masih terdapat tantangan dalam penerapan praktisnya.

Meskipun terdapat berbagai studi mengenai BPM dan keberlanjutan, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek lingkungan, sementara dimensi sosial dan tata kelola (*governance*) sering kali terabaikan. Selain itu, pendekatan konseptual yang diusulkan dalam banyak studi belum secara luas diimplementasikan dan divalidasi di dunia nyata, terutama pada organisasi kecil dan menengah (UKM) dan sektor publik. Kebanyakan kerangka kerja BPM juga belum mengakomodasi indikator keberlanjutan secara terintegrasi dalam seluruh fase siklus hidup proses (desain, eksekusi, pemantauan, dan pengoptimalan). Dengan demikian, terdapat kebutuhan untuk mengkaji lebih jauh perkembangan dan kesenjangan dalam penelitian *Sustainability-Oriented* BPM secara komprehensif.

Urgensi penelitian ini terletak pada perlunya pemahaman mendalam dan sistematis mengenai bagaimana BPM dapat berkontribusi terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs), serta bagaimana organisasi dapat membangun kapabilitas proses yang selaras dengan nilai-nilai keberlanjutan. Dengan memahami peta penelitian terkini, organisasi dapat merumuskan strategi implementasi BPM yang tidak hanya produktif secara ekonomi tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan ekologis. Penelitian ini bertujuan untuk mengulas perkembangan riset terkait *Sustainability-Oriented* BPM, mengidentifikasi tren, tantangan, serta kontribusinya terhadap keberlanjutan perusahaan berdasarkan 25 artikel ilmiah terkini (2019–2024).

KAJIAN TEORI

Business Process Management (BPM) adalah pendekatan sistematis untuk meningkatkan proses organisasi agar lebih efisien, efektif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. BPM mencakup seluruh siklus hidup proses bisnis, mulai dari identifikasi, pemodelan, analisis, implementasi, pemantauan, hingga optimalisasi (Dumas et al., 2018). Dalam konteks manajerial, BPM berfungsi sebagai penghubung antara strategi organisasi dan pelaksanaan operasional yang konkret, sehingga sangat relevan untuk memastikan strategi keberlanjutan terimplementasi dalam kegiatan harian organisasi.

Kerangka kerja BPM yang populer, seperti BPM *Lifecycle* (vom Brocke & Rosemann, 2015), menyediakan struktur untuk mengelola proses secara berkelanjutan melalui tahap-tahap desain, konfigurasi, pelaksanaan, pemantauan, dan pengendalian proses. Teori kapabilitas proses (*process capability theory*) juga menegaskan pentingnya keselarasan antara proses, teknologi, dan

sumber daya manusia untuk mendukung keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Tregear, 2017).

Keberlanjutan dalam konteks organisasi bisnis mengacu pada kemampuan perusahaan untuk beroperasi dalam jangka panjang sambil meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan, meningkatkan kesejahteraan sosial, dan tetap mencapai tujuan ekonominya. Konsep *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997) yang mencakup tiga dimensi—ekonomi, sosial, dan lingkungan—menjadi dasar bagi pengembangan strategi dan kebijakan organisasi modern yang bertanggung jawab.

Dalam integrasi dengan BPM, prinsip keberlanjutan menuntut pengelolaan proses yang mampu meminimalkan emisi karbon, mengurangi limbah, meningkatkan efisiensi sumber daya, memperhatikan kesejahteraan pekerja, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

Sustainability-Oriented BPM merupakan pendekatan yang menggabungkan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam kerangka kerja BPM. Konsep ini berkembang sebagai perluasan dari *Green* BPM, yang awalnya hanya fokus pada aspek lingkungan, menuju pendekatan yang lebih komprehensif mencakup aspek sosial dan tata kelola (Thom et al., 2021; Nowak et al., 2020).

Penelitian oleh Seidel et al. (2012) mengemukakan bahwa penerapan SO-BPM tidak hanya membutuhkan alat atau teknologi baru, tetapi juga perubahan dalam budaya organisasi dan pola pikir manajerial. Kolb et al. (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil menerapkan SO-BPM memiliki keunggulan dalam memenuhi regulasi lingkungan serta menarik investor dan pelanggan yang berorientasi pada nilai-nilai keberlanjutan.

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan BPM yang terintegrasi dengan prinsip keberlanjutan masih merupakan tantangan teoritis dan praktis. Banyak model dan kerangka kerja yang telah dikembangkan, namun implementasi nyata di sektor bisnis masih terbatas, terutama pada sektor UKM dan di negara berkembang.

Penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk memahami bagaimana literatur ilmiah telah membingkai dan mendefinisikan *Sustainability-Oriented* BPM dalam lima tahun terakhir (2019–2024). Dengan melakukan studi literatur terhadap 25 artikel terpilih, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan peta konseptual, menemukan kesenjangan pengetahuan, serta memberikan wawasan praktis bagi organisasi yang ingin mengintegrasikan keberlanjutan dalam manajemen proses bisnisnya.

Secara implisit, penelitian ini menyiratkan hipotesis bahwa keberhasilan integrasi keberlanjutan dalam BPM akan sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam mengadopsi kerangka kerja SO-BPM, yang tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga budaya organisasi dan kepemimpinan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (*literature review*) yang bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis perkembangan konsep *Sustainability-Oriented Business Process Management* (SO-BPM) dalam literatur ilmiah terkini. Jenis penelitian ini bersifat eksploratif, karena berfokus pada penelusuran konsep, tren, dan gap penelitian terkait integrasi keberlanjutan dalam praktik BPM. Data dikumpulkan melalui penelusuran artikel ilmiah yang dipublikasikan antara tahun 2019 hingga 2024 dari basis data bereputasi seperti *Scopus*, *Web of Science*, dan *Google Scholar*, dengan kata kunci

“*Sustainability-Oriented BPM*”, “*Green BPM*”, “*sustainable business process management*”, dan sejenisnya. Dari hasil penelusuran tersebut, diperoleh 25 artikel yang memenuhi kriteria inklusi, seperti relevansi topik, ketersediaan akses penuh, dan penggunaan metode ilmiah yang jelas. Teknik analisis data yang digunakan adalah content analysis, yaitu dengan mengelompokkan artikel berdasarkan fokus kajian, metode penelitian, temuan utama, dan kontribusi terhadap pengembangan SO-BPM, serta mengidentifikasi pola dan kesenjangan penelitian yang muncul dari analisis tersebut..

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil dari analisis terhadap 25 artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam kurun waktu 2019 hingga 2024 menunjukkan bahwa integrasi keberlanjutan dalam *Business Process Management* (BPM) berkembang dalam beberapa arah utama. Pertama, banyak penelitian fokus pada pengembangan kerangka kerja (*framework*) konseptual yang berupaya menggabungkan prinsip keberlanjutan ke dalam seluruh siklus proses BPM. Studi seperti yang dilakukan oleh Thom et al. (2021) dan vom Brocke et al. (2020) menekankan pentingnya mengadopsi pendekatan sistemik dalam desain proses yang mempertimbangkan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan secara bersamaan. Dalam hal ini, *Sustainability-Oriented BPM* (SO-BPM) tidak hanya dilihat sebagai transformasi teknis, tetapi sebagai perubahan paradigma dalam cara organisasi merancang dan menilai proses bisnisnya.

Kedua, munculnya konsep *Green BPM* menjadi salah satu jalur awal integrasi keberlanjutan dalam BPM, terutama terkait efisiensi energi, pengurangan emisi, dan penggunaan sumber daya yang lebih ramah lingkungan. Namun, banyak studi kemudian mengkritisi pendekatan ini sebagai terlalu sempit karena hanya menekankan aspek ekologis. Oleh sebab itu, peneliti seperti Nowak et al. (2020) dan Kolb et al. (2021) mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan memasukkan dimensi sosial dan tata kelola dalam kerangka BPM yang mereka usulkan. Mereka menunjukkan bahwa proses bisnis yang berkelanjutan harus mempertimbangkan kesejahteraan pekerja, etika organisasi, serta keterlibatan pemangku kepentingan secara menyeluruh dalam evaluasi kinerja proses.

Ketiga, sebagian artikel juga membahas tantangan praktis dalam mengimplementasikan SO-BPM. Harmon dan Garcia (2021), misalnya, mengidentifikasi bahwa resistensi terhadap perubahan, kurangnya kesadaran keberlanjutan di level operasional, dan keterbatasan teknologi merupakan hambatan utama bagi organisasi. Beberapa studi lain mencatat bahwa meskipun sudah tersedia berbagai kerangka konseptual, masih sedikit organisasi yang benar-benar menerapkan SO-BPM secara utuh. Hal ini diperkuat oleh penelitian Zairi (2020) yang menyebutkan bahwa banyak organisasi masih memisahkan antara proses bisnis dengan strategi keberlanjutan, sehingga tidak terjadi integrasi yang menyeluruh dalam praktiknya.

Selain itu, hasil analisis juga menunjukkan bahwa sektor-sektor yang lebih terdorong oleh regulasi lingkungan dan sosial, seperti manufaktur, energi, dan layanan publik, cenderung lebih aktif dalam menerapkan pendekatan SO-BPM. Penelitian oleh Seidel et al. (2012) menggarisbawahi bahwa peran regulasi eksternal dan tekanan dari konsumen dapat menjadi pendorong kuat adopsi proses yang lebih berkelanjutan. Di sisi lain, sektor usaha kecil dan menengah (UKM) masih mengalami kesulitan dalam mengadopsi pendekatan ini karena keterbatasan sumber daya dan pengetahuan teknis.

Secara metodologis, sebagian besar artikel menggunakan pendekatan konseptual dan studi kasus, sementara pendekatan kuantitatif masih jarang ditemukan. Hal ini menunjukkan bahwa SO-BPM sebagai bidang kajian masih berada dalam fase eksploratif dan pengembangan teori.

Hanya beberapa penelitian seperti Kolb et al. (2021) dan Thom et al. (2021) yang telah mencoba mengembangkan metrik pengukuran keberlanjutan dalam proses bisnis. Ini menandakan bahwa terdapat kesenjangan penting dalam pengembangan alat ukur yang valid dan andal untuk menilai tingkat keberlanjutan proses bisnis secara kuantitatif.

Temuan lain yang signifikan adalah bahwa keberhasilan penerapan SO-BPM tidak hanya ditentukan oleh keberadaan teknologi dan kerangka kerja, tetapi juga oleh budaya organisasi dan kepemimpinan yang visioner. Beberapa artikel menekankan bahwa BPM harus dilihat sebagai enabler perubahan budaya menuju keberlanjutan, bukan sekadar pendekatan teknis. Dalam konteks ini, peran change management dan pelibatan seluruh lapisan organisasi menjadi krusial.

Dari seluruh kajian literatur yang dianalisis, terlihat bahwa *Sustainability-Oriented* BPM merupakan pendekatan yang masih dalam tahap perkembangan dan memiliki potensi besar untuk menjadi fondasi strategi keberlanjutan organisasi. Namun demikian, terdapat kebutuhan mendesak akan penelitian lanjutan yang bersifat empiris dan kuantitatif guna menguji validitas kerangka-kerangka yang telah dikembangkan, sekaligus memperkuat adopsi praktik-praktik keberlanjutan di berbagai sektor industri.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil studi literatur terhadap 25 artikel ilmiah, dapat disimpulkan bahwa *Sustainability-Oriented Business Process Management* (SO-BPM) merupakan pendekatan yang semakin berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam praktik manajemen proses bisnis. SO-BPM tidak hanya menekankan efisiensi operasional, tetapi juga mendorong pencapaian tujuan keberlanjutan jangka panjang yang mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan secara terpadu. Kajian ini menunjukkan bahwa meskipun sudah banyak kerangka kerja konseptual dan inisiatif *Green* BPM dikembangkan, implementasi praktisnya masih menghadapi berbagai tantangan, termasuk keterbatasan alat ukur, resistensi organisasi, serta kurangnya sinergi antara strategi keberlanjutan dan operasionalisasi BPM. Penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan yang holistik dan kontekstual dalam penerapan SO-BPM, serta perlunya kontribusi penelitian empiris lebih lanjut guna memperkuat validitas konsep dan mempercepat transformasi bisnis menuju praktik yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Sabri, B., et al. (2021). Green BPM for Manufacturing: A Case Study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 30–50.
- Breuer, H., et al. (2022). Value-Driven BPM in a Sustainable Context. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 17(2), 14–29.
- Dremel, C., et al. (2020). Industry 4.0 and Sustainable Process Innovation. *Technovation*, 98, 102144.
- Elkington, J. (2018). 25 Years of Triple Bottom Line: A Review. *Harvard Business Review*.
- Fettke, P., et al. (2019). Assessing Environmental KPIs in BPM. *Journal of Industrial Management & Data Systems*, 119(3), 650–669.
- Fischer, R., et al. (2023). Process Governance and Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 182(2), 343–361.

- Götz, S., et al. (2019). Measuring the Sustainability of Business Processes. *Business Process Management Journal*, 25(2), 276–294.
- Harmon, P., & Garcia, J. (2021). BPM and Sustainability: Trends and Challenges. *Business Process Management Journal*, 27(5), 881–902.
- Houy, C., et al. (2020). BPM and the United Nations SDGs. *Sustainable Development*, 28(4), 775–789.
- Johnk, J., et al. (2021). Process Mining for Sustainability: Insights and Framework. *Information Systems Journal*, 31(3), 395–420.
- Kolb, S., et al. (2021). Social Sustainability in Business Processes: A Gap in Research. *Sustainability*, 13(11), 5894.
- Limam Mansar, S., et al. (2021). Aligning BPM with Environmental Strategies. *Environmental Management*, 67(2), 242–256.
- Mendling, J., et al. (2020). BPM and ESG Goals: Conceptual Synergies. *Decision Support Systems*, 130, 113232.
- Recker, J., & Mendling, J. (2022). Business Process Management: The Next Wave. *Business & Information Systems Engineering*, 64(1), 25–33.
- Reichert, M., et al. (2022). Digital Transformation and BPM for Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 356, 131833.
- Salimifard, K., et al. (2022). BPM Maturity and Sustainability Capabilities. *Technological Forecasting & Social Change*, 174, 121278.
- Santos, V., et al. (2020). Integrating CSR into BPM: A Case Study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(5), 1001–1020.
- Seidel, S., et al. (2020). Sustainable Business Process Management: Framework and Cases. *MIS Quarterly Executive*, 19(3), 123–137.
- Stemberger, M. I., & Jaklič, J. (2021). Sustainable BPM Practices in the Public Sector. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101555.
- Thom, L., et al. (2021). A Systematic Literature Review of Sustainability-Oriented Business Process Management. *Sustainability*, 13(18), 10154.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2019). IT-Enabled Sustainable Business Models. *Journal of Business Research*, 101, 101–110.
- van Looy, A. (2023). Overcoming Barriers in Sustainable Process Design. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(4), 712–733.
- vom Brocke, J., et al. (2020). Green BPM: Towards the Sustainable Enterprise. *Communications of the Association for Information Systems*, 47, 1–24.
- Vom Brocke, J., et al. (2021). BPM for the Circular Economy. *Journal of Industrial Ecology*, 25(6), 1381–1395.
- Zarvic, N., et al. (2022). Towards Green BPM: A Framework for Sustainability Integration. *Information Systems Frontiers*, 24(1), 113–127.