



STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI ORGANISASI BERBASIS ESG

FAYZA RACHMELIA AYUNINA HANIM



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Strategi Penerapan Manajemen Risiko dalam Mendukung Transformasi Organisasi Berbasis ESG” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juli 2026

Fayza Rachmelia Ayunina Hanim
H2401221026

ABSTRAK

FAYZA RACHMELIA AYUNINA HANIM. Strategi Penerapan Manajemen Risiko dalam Mendukung Transformasi Organisasi Berbasis ESG. Dibimbing oleh ERLIN TRISYULIANTI.

Transformasi organisasi menuju keberlanjutan menuntut integrasi prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) ke dalam manajemen risiko. Di PT XYZ, integrasi ini masih berada pada tahap pengembangan dan belum didukung strategi berbasis prioritas. Penelitian bertujuan mengidentifikasi persepsi pakar terhadap aktor dan alternatif strategi, serta merumuskan prioritas strategi penerapan manajemen risiko untuk mendukung transformasi organisasi berbasis ESG di perusahaan tersebut. Penelitian menggunakan metode Delphi dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *risk assessment* merupakan faktor prioritas utama, dengan Direktur Keuangan dan Divisi Manajemen Risiko sebagai aktor kunci, serta *reframing* sebagai prioritas tujuan transformasi. Strategi yang paling direkomendasikan adalah pengembangan budaya organisasi berorientasi keberlanjutan, diikuti keterlibatan pemangku kepentingan serta pemantauan dan evaluasi berkelanjutan. Keberhasilan penerapan manajemen risiko berbasis ESG tidak semata ditentukan oleh penguatan sistem, melainkan oleh sejauh mana nilai keberlanjutan tertanam dalam budaya organisasi.

Kata kunci: AHP, ESG, manajemen risiko, transformasi organisasi

ABSTRACT

FAYZA RACHMELIA AYUNINA HANIM. Strategy for Implementing Risk Management in Supporting ESG-Based Organizational Transformation. Supervised by ERLIN TRISYULIANTI.

Organizational transformation toward sustainability requires integrating Environmental, Social, and Governance (ESG) principles into risk management. At PT XYZ, this integration remains underdeveloped and is not yet supported by a priority-based strategy. This study aimed to identify experts' perceptions of the actors and strategic alternatives, and to formulate priority strategies for implementing risk management in supporting ESG-based organizational transformation at the company. The study used the Delphi method and the Analytic Hierarchy Process (AHP). The results showed that risk assessment was the top priority factor, with the Finance Director and Risk Management Division as key actors, and reframing as the most urgent transformation goal. The most recommended strategy was developing a sustainability-oriented organizational culture, followed by stakeholder engagement and continuous monitoring and evaluation. The success of ESG-based risk management was determined not only by strengthening systems, but by how deeply sustainability values were embedded in the organizational culture.

Keywords: AHP, ESG, organizational transformation, risk management



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI ORGANISASI BERBASIS ESG

FAYZA RACHMELIA AYUNINA HANIM

Skripsi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana pada
Program Studi Manajemen

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Skripsi:

- 1 Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M.
- 2 Nurul Hidayati, S.E., M.Si.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



Judul Skripsi : Strategi Penerapan Manajemen Risiko dalam Mendukung Transformasi Organisasi Berbasis ESG
Nama : Fayza Rachmelia Ayunina Hanim
NIM : H2401221026

Disetujui oleh

Pembimbing:
Dr. Erlin Trisyulianti, S.T.P., M.Si.

Diketahui oleh

Ketua Departemen Manajemen:
Dr. Eko Ruddy Cahyadi, S.Hut., M.M.
NIP 197812132006041001

Tanggal Ujian:
1 Juli 2026

Tanggal Lulus:



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga skripsi yang berjudul “Strategi Penerapan Manajemen Risiko dalam Mendukung Transformasi Organisasi Berbasis ESG” berhasil diselesaikan. Penelitian ini dilaksanakan dengan bimbingan dan arahan dari berbagai pihak sejak bulan Januari 2026 sampai bulan Juli 2026. Pada kesempatan kali ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Erlin Trisyulianti, S.T.P., M.Si. selaku dosen pembimbing, atas setiap bimbingan, arahan, dan saran yang diberikan selama proses penelitian.
2. Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M. dan Nurul Hidayati, S.E., M.Si. selaku dosen penguji, atas masukan yang berarti bagi penyempurnaan penelitian ini.
3. Kedua orang tua penulis, ayah dan ibu, serta adik-adik yang telah memberikan doa, kasih sayang, dan dukungan selama menjalani perkuliahan.
4. Sahabat-sahabat penulis yang menemani penulis selama masa perkuliahan dan pengerjaan skripsi yang tidak selalu mudah, yaitu Elok, Farah Dinnisa, Fadli, Farah Anindya, Wika, Faldy, Nanat, Didir, Jijah, Ryo, Faris, Adi, dan Ilsha.
5. Sahabat Acaroar yang selalu penulis sayangi dan menjadi penguat di masa-masa sulit, yaitu Biya, Agung, Sofi, Ilmi, Bagus, Akmal, Huda, Adis, dan Farchan.
6. Sebelas teman seperbimbingan yang telah saling mendukung, menguatkan, dan menemani dalam setiap tahap penyelesaian penelitian ini.
7. Sahabat-sahabat penulis dari berbagai babak kehidupan, yaitu “Cegil Dramaga” yang menjadi sahabat dari masa PPKU hingga masa akhir perkuliahan, “Radio” yang masih menemani dari masa SMA hingga kini, “Grup Bismillah” yang mewarnai kehidupan perkuliahan di departemen, serta kakak-kakak dan teman-teman SUIJI-SLP 2024 dari Indonesia maupun Jepang, khususnya Kating Suija yang memberikan pengalaman paling berharga yang selamanya akan terkenang.
8. Teman-teman *intern* Sequis dan Paragon yang menjadi saksi perjuangan penulis dari awal penulisan hingga ujian akhir sekaligus menjadi penguat penulis.
9. Keluarga besar Departemen Manajemen, baik pimpinan, dosen, staf, serta teman-teman Manajemen 59, yang memberikan ilmu, mendukung, serta menemani penulis selama masa perkuliahan.
10. Teman-teman dari berbagai organisasi dan kepanitiaan yang telah menjadi ruang bertumbuh bagi penulis selama masa perkuliahan, yaitu Sittatuns, FEM 59, AIESEC IPB, 180DC IPB, COM@, Orange FEM 2024, TEDxIPB, MPKMB IPB 60, FROST 5.0, Panti Goceng, GenBI IPB, SEE 2024, The 24th ISS 2025, ISG 2025, DPI IPB, KMR IPB, serta berbagai ruang temu lainnya.
11. Terakhir, terima kasih kepada diri sendiri karena sudah bertahan, memilih untuk terus mencoba dalam setiap keadaan, tidak menyerah pada kesulitan, dan selalu memberikan yang terbaik di setiap kesempatan. *Thank you for always doing great and going the extra mile, you did it!*

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juli 2026

Fayza Rachmelia Ayunina Hanim

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	ix
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	5
1.4 Manfaat	6
1.5 Ruang Lingkup	6
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 <i>Environmental, Social, Governance (ESG)</i>	7
2.2 Manajemen Risiko	8
2.3 Transformasi Organisasi	12
2.4 Penelitian Terdahulu	13
III METODE	15
3.1 Kerangka Pemikiran	15
3.2 Waktu dan Tempat	16
3.3 Jenis dan Sumber Data	16
3.4 Metode Penarikan Sampel	16
3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data	18
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	23
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	23
4.2 Perumusan Indikator dari Aktor dan Alternatif Strategi terhadap Penerapan Manajemen Risiko dalam Mendukung Transformasi Organisasi berbasis ESG	26
4.3 Perumusan Strategi Penerapan Manajemen Risiko dalam Mendukung Transformasi Organisasi berbasis ESG	29
4.4 Implikasi Manajerial	38
V SIMPULAN DAN SARAN	41
5.1 Simpulan	41
5.2 Saran	41
DAFTAR PUSTAKA	43
LAMPIRAN	47
RIWAYAT HIDUP	74



DAFTAR TABEL

1	Dimensi manajemen risiko	10
2	Alternatif strategi yang memengaruhi penerapan manajemen risiko	11
3	Dimensi transformasi organisasi	12
4	Penelitian terdahulu	13
5	Data subjek penelitian	17
6	Kriteria skala Likert	19
7	Skala perbandingan berpasangan dalam AHP	20
8	<i>Matrix pairwise comparison</i>	21
9	Hasil identifikasi aktor	26
10	Hasil identifikasi alternatif strategi	28
11	Hasil pengolahan elemen faktor hierarki penerapan manajemen risiko berbasis ESG	30
12	Hasil pengolahan elemen aktor hierarki penerapan manajemen risiko berbasis ESG	33
13	Hasil pengolahan elemen tujuan hierarki penerapan manajemen risiko berbasis ESG	34
14	Hasil pengolahan elemen alternatif strategi hierarki penerapan manajemen risiko berbasis ESG	37

DAFTAR GAMBAR

1	Skor ESG indeks 2025	1
2	Grafik tren risiko organisasi di Indonesia	4
3	Komponen manajemen risiko ISO 31000:2018	9
4	Kerangka pemikiran	15
5	Struktur hierarki AHP	20
6	Hasil hierarki strategi penerapan manajemen risiko berbasis ESG	29

DAFTAR LAMPIRAN

1	Lampiran 1 Kuesioner metode Delphi	48
2	Lampiran 2 Kuesioner metode <i>Analytic Hierarchy Process</i>	53
3	Lampiran 3 Hasil perhitungan <i>Analytic Hierarchy Process</i>	70
4	Lampiran 4 Hasil pengolahan data dengan <i>Expert Choice 2011</i>	73