PERAN PEMANGKU KEPENTINGAN DALAM MANAJEMEN RISIKO ESG: STUDI KASUS PT NINDYA KARYA

TESIS

Oleh

MUHAMMAD ARRAF REZKIA RACHMAN

2304190019

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

JAKARTA

2026

PERAN PEMANGKU KEPENTINGAN DALAM MANAJEMEN RISIKO ESG: STUDI KASUS PT NINDYA KARYA

TESIS

Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada program studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

Oleh

MUHAMMAD ARRAF REZKIA RACHMAN

2304190019

PROGRAM PASCASARJANA

MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

JAKARTA

2026

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Muhammad Arraf Rezkia Rachman
NIM	: 2304190019
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir berjudul "Peran Pemangku Kepentingan Dalam Manajemen Risiko ESG: Studi Kasus PT Nindya Karya" adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tugas akhir saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta,

24 Juni 2026



Muhammad Arraf Rezkia Rachman

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

EKONOMI DAN BISNIS

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR

PERAN PEMANGKU KEPENTINGAN DALAM MANAJEMEN RISIKO ESG: STUDI KASUS PT NINDYA KARYA

Oleh:

Nama	: Muhammad Arraf Rezkia Rachman
NIM	: 2304190019
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam sidang tugas akhir guna mencapai gelar Magister Manajemen (M.M.) pada Program Studi, Magister Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia

Jakarta, 24 Juni 2026

Menyetujui:

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. M. L. Denny Tewu, MM	Prof. Ir. Roy Sembel, MBA., Ph.D
NIDN: 0311076306	NIDN: 0310076405

Ketua Program Studi Manajemen Program Magister	Direktur Program Pascasarjana
Dr. M.L. Denny Tewu, SE., M.M	**Prof. Dr. dr. Bernadeta Nadeak, M.Pd., PA.**
NIDN: 0311076306	NIDN: 0320116402

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

EKONOMI DAN BISNIS

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR

Pada 26 Juni 2026 telah diselenggarakan Sidang Tugas Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada Program Studi, Magister Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia:

Nama	: Muhammad Arraf Rezkia Rachman
NIM	: 2304190019
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis

	Nama Penguji	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
1	Dr. M. L. Denny Tewu, MM	Sebagai Ketua	
2	Prof. Ir. Roy Sembel, MBA., Ph.D	Sebagai Anggota	
3	Dr. Melinda Malau, SE., MM.	Sebagai Anggota	

Jakarta, 24 Juni 2026

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

EKONOMI DAN BISNIS

Pernyataan dan Persetujuan Publikasi Tugas Akhir

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Muhammad Arraf Rezkia Rachman
NIM	: 2304190019
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis
Program Studi	: Magister Manajemen
Jenis Tugas Akhir	: Tesis
Judul	: Peran Pemangku Kepentingan Dalam Manajemen Risiko ESG: Studi Kasus PT Nindya Karya

Menyatakan bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan apabila saya mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Non-eksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademik yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Jakarta, 24 Juni 2026



Muhammad Arraf Rezkia Rachman

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, kekuatan, dan kemudahan yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Peran Pemangku Kepentingan dalam Manajemen Risiko ESG: Studi Kasus PT Nindya Karya". Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia.

Penyusunan tesis ini merupakan perjalanan panjang yang tidak hanya menuntut kemampuan akademik, tetapi juga kesabaran, ketekunan, dan dukungan dari banyak pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah memberikan doa, dukungan, bimbingan, dan semangat selama proses penyusunan tesis ini.

1. Terima kasih yang paling dalam penulis sampaikan kepada istri tercinta, Elsya Novianty, yang selalu menjadi tempat pulang, sumber ketenangan, dan pendamping terbaik dalam setiap proses kehidupan penulis. Terima kasih atas kesabaran, pengertian, doa, serta dukungan yang tidak pernah putus, terutama ketika penulis harus membagi waktu antara pekerjaan, keluarga, dan penyelesaian studi ini.
2. Untuk anak tercinta, Muhammad Emilio Danadyaksa Rachman, kehadiranmu menjadi salah satu sumber kekuatan terbesar bagi penulis. Senyummu, tumbuh kembangmu, dan keberadaanmu memberikan arti yang jauh lebih besar dalam setiap perjuangan yang penulis jalani. Tesis ini menjadi salah satu bentuk kecil dari upaya penulis untuk terus belajar, bertumbuh, dan menjadi pribadi yang lebih baik bagimu.
3. Ucapan terima kasih yang tulus juga penulis sampaikan kepada kedua orang tua tercinta, Rachman Arief Dienaputra dan Tety Rohiyati, atas doa, kasih sayang, pengorbanan, nilai kehidupan, serta dukungan yang tidak pernah berhenti sejak awal hingga hari ini. Segala pencapaian yang penulis raih tidak terlepas dari doa

dan perjuangan orang tua yang senantiasa menjadi fondasi utama dalam kehidupan penulis.

4. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada kakak tersayang, Muhamad Alfath Rezkia Rachman dan Ghea Syadza, serta keponakan-keponakan tercinta, Azalea Clemira Rezkia dan Muhammad Azfer Chalid Rezkia, atas doa, perhatian, dan kebersamaan keluarga yang selalu memberikan semangat tersendiri bagi penulis dalam menyelesaikan pendidikan ini.
5. Ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada Bapak Taufik Hidayat, Senior Vice President Manajemen Risiko, Sistem & ESG PT Nindya Karya, yang telah membimbing penulis sejak awal bekerja di PT Nindya Karya. Bimbingan, arahan, kepercayaan, dan kesempatan yang diberikan telah menjadi bagian penting dalam proses perkembangan penulis, baik sebagai individu maupun sebagai profesional. Banyak pelajaran, cara berpikir, dan nilai kerja yang penulis peroleh dari beliau.
6. Penulis juga menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada dosen pembimbing tesis, Prof. Ir. Roy Sembel, MBA., Ph.D dan Dr. M. L. Denny Tewu, MM, atas waktu, arahan, masukan, dan bimbingan yang sangat berarti selama proses penyusunan tesis ini. Setiap koreksi dan saran yang diberikan telah membantu penulis dalam memperbaiki substansi, struktur, dan kualitas akademik penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen risiko ESG, maupun bagi praktik pengelolaan keberlanjutan di lingkungan perusahaan.

Jakarta, 24 Juni 2026

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS ..... **i**
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING ..... **ii**
LEMBAR PERSETUJUAN TIM PENGUJI ..... **iii**
LEMBAR PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI ..... **iv**
KATA PENGANTAR ..... **v**
DAFTAR ISI ..... **vii**
DAFTAR TABEL ..... **ix**
DAFTAR GAMBAR ..... **x**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xi**
DAFTAR SINGKATAN ..... **xii**
ABSTRAK ..... **xii**
ABSTRACT ..... **xiv**

BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Identifikasi Masalah 5
1.3 Rumusan Masalah 7
1.4 Tujuan Penelitian 7
1.5 Manfaat Penelitian 8
1.6 Sistematika Penulisan 9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA **9**
2.1 Konsep Dasar ESG 10
2.2 Manajemen Risiko Dalam Konteks ESG 11
2.3 Pendekatan Pemangku Kepentingan dalam Penerapan ESG 15
2.4 Kajian Empiris Tentang Implementasi ESG dan Manajemen Risiko 18
2.5 *Good Corporate Governance* 20
2.6 Kerangka Pemikiran 22

BAB III METODOLOGI PENELITIAN **23**
3.1 Jenis Penelitian 25
3.2 Ruang Lingkup Penelitian 26

3.3 Batasan Penelitian 26
3.3.1 Batasan Waktu 26
3.3.2 Batasan Konteks 27
3.3.3 Batasan Metodologi 27
3.3.4 Batasan Pemangku Kepentingan 29
3.4 Prosedur Penelitian 30
3.4.1 Pengumpulan Data 32
3.4.2 Proses Pengumpulan Data 32
3.4.3 Teknik Pengumpulan Data 33
3.5 Analisis Data 34
3.6 Validitas dan Reliabilitas Data 36

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 38
4.1 Gambaran Objek Penelitian 38
4.2 Analisis Data 39
4.2.1 Analisis Risiko ESG Berdasarkan Risk Appetite, Kriteria Risiko, dan *Risk Register* 40
4.2.2 Peran Pemangku Kepentingan dalam Proses Identifikasi, Evaluasi, dan Mitigasi Risiko ESG di PT Nindya Karya 58
4.2.3 Efektivitas Strategi Mitigasi Risiko ESG yang Diterapkan di PT Nindya Karya 67
4.2.4 Rekomendasi Strategis untuk Meningkatkan Manajemen Risiko ESG di PT Nindya Karya 75
4.3 Pembahasan 82

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 87
5.1 Kesimpulan 87
5.2 Implikasi Manajerial 89
5.3 Rekomendasi Strategis 90
5.4 Keterbatasan Penelitian 93
5.5 Saran 94

DAFTAR PUSTAKA 96
LAMPIRAN 101

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Timeline Penelitian 31

Tabel 3.2 Pemetaan Fokus Analisis dan Rumusan Masalah..... 33

Tabel 4.1 *Risk Register*……..……48

Tabel 4.2 Profil Risiko Perusahaan..... 51

Tabel 4.3 Analisis Risiko Residual..... 55

Tabel 4.4 Parameter dan Kriteria Penilaian Efektivitas Strategi Mitigasi Risiko ESG 68

Tabel 4.5 Penilaian Efektivitas Strategi Mitigasi Risiko ESG Berdasarkan Parameter 70

Tabel 4.6 Analisis Efektivitas Strategi Mitigasi Berdasarkan Aspek ESG..... 73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Chart Kerangka Pemikiran 24

Gambar 4.1 Risk Appetite Statement 42

Gambar 4.2 Kriteria Kemungkinan 44

Gambar 4.3 Kriteria Dampak 45

Gambar 4.4 Risk Matrix 57

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA 1953
MELAYANI, BUKAN DILAYANI

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Stakeholder berdasarkan fungsi ESG 101

Lampiran 2. SK Penetapan Strategi Risiko 2025..... 102

Lampiran 3. Penetapan Strategi Risiko Tahun 2026..... 119

Lampiran 4. Penanggung Jawab Manajemen Risiko (Risk Champion) Unit Kerja & Unit Bisnis 136

Lampiran 5. Laporan Penilaian RMI 2024 Nindya Karya..... 140

Lampiran 6. Risk Champion 170

Lampiran 7. Kebijakan Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola PT Nindya Karya 2025..... 173

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA - JAKARTA 1953 - MELAYANI, BUKAN DILAYANI

DAFTAR SINGKATAN

ESG	*Environmental, Social, and Governance*
BUMN	Badan Usaha Milik Negara
CSR	*Corporate Social Responsibility*
SDGS	*Sustainable Development Goals*
KPBU	Kerja sama Pemerintah dan Swasta
GRC	*Governance, Risk, and Compliance*
GCG	*Good Corporate Governance*

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA 1953
MELAYANI, BUKAN DILAYANI

ABSTRAK

Penerapan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) semakin menjadi aspek penting dalam industri konstruksi sebagai bagian dari strategi keberlanjutan dan pengelolaan risiko perusahaan. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor konstruksi dan infrastruktur, PT Nindya Karya menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan prinsip ESG ke dalam sistem manajemen risiko perusahaan secara menyeluruh. Tantangan tersebut tidak hanya berkaitan dengan aspek lingkungan, tetapi juga menyangkut keselamatan kerja, hubungan dengan masyarakat, kepatuhan terhadap regulasi, serta efektivitas tata kelola perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi risiko ESG yang dihadapi PT Nindya Karya, menganalisis peran pemangku kepentingan dalam proses identifikasi, evaluasi, dan mitigasi risiko, serta merumuskan strategi mitigasi yang relevan untuk mendukung keberlanjutan perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh melalui analisis dokumen perusahaan, baik laporan internal maupun eksternal, seperti laporan keberlanjutan, laporan tahunan, kebijakan perusahaan, dan dokumen pendukung lainnya. Analisis dilakukan secara tematik dengan mengacu pada kerangka ISO 31000 dalam tahapan identifikasi, analisis, evaluasi, dan mitigasi risiko. Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko ESG di PT Nindya Karya mencakup aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola yang saling terintegrasi. Peran pemangku kepentingan juga terdistribusi dari tingkat operasional hingga strategis. Strategi mitigasi yang diterapkan telah mendukung stabilitas operasional dan tata kelola perusahaan, namun masih menghadapi tantangan dalam konsistensi implementasi, optimalisasi data risiko, dan penguatan pendekatan yang lebih proaktif. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi analisis pemangku kepentingan dalam kerangka manajemen risiko ESG berbasis ISO 31000 pada konteks industri konstruksi BUMN di Indonesia.

Kata kunci: ESG, manajemen risiko, pemangku kepentingan, ISO 31000, keberlanjutan.

ABSTRACT

The implementation of Environmental, Social, and Governance (ESG) has become increasingly important in the construction industry as part of corporate sustainability and risk management strategies. As a state-owned enterprise operating in the construction and infrastructure sector, PT Nindya Karya faces challenges in integrating ESG principles into its corporate risk management system in a comprehensive manner. These challenges are not only related to environmental issues, but also involve occupational safety, community relations, regulatory compliance, and the effectiveness of corporate governance. This study aims to identify ESG-related risks faced by PT Nindya Karya, analyze the role of stakeholders in the processes of risk identification, evaluation, and mitigation, and formulate relevant mitigation strategies to support corporate sustainability. This study employs a qualitative approach using a case study method. The data used are secondary data obtained through the analysis of internal and external company documents, such as sustainability reports, annual reports, corporate policies, and other relevant supporting documents. The data were analyzed thematically by referring to the ISO 31000 framework covering risk identification, analysis, evaluation, and mitigation. The findings indicate that ESG risks at PT Nindya Karya encompass environmental, social, and governance dimensions that are closely interconnected. Stakeholder roles are also distributed from operational to strategic levels. The mitigation strategies implemented have contributed to operational stability and corporate governance; however, challenges remain in terms of implementation consistency, optimization of risk data, and the strengthening of a more proactive approach. The novelty of this study lies in integrating stakeholder analysis within an ESG risk management framework based on ISO 31000 in the context of Indonesia's state-owned construction industry.

Keywords: *ESG, risk management, stakeholders, ISO 31000, sustainabil*