

Malang, 1 Desember 2025

Perihal : Penetapan Risk Appetite
Statement (RAS)

Kepada
Yth. Bpk. Direktur Utama
Perumda Air Minum
Tugu Tirta Kota Malang
di
MALANG

Sehubungan dengan pelaksanaan tata kelola risiko perusahaan serta untuk memastikan seluruh proses bisnis berjalan sesuai prinsip kehati-hatian, bersama ini kami sampaikan dokumen penyusunan kerangka manajemen risiko yang telah diperbarui. Dokumen tersebut meliputi:

1. Kapasitas Risiko (Risk Capacity);
2. Toleransi Risiko (Risk Tolerance);
3. Selera Risiko (Risk Appetite);
4. Risk Limit;
5. Prioritas Risiko/Top High Risk;
6. Risk Appetite Statement (RAS).

Dokumen-dokumen tersebut disusun sebagai dasar pengendalian risiko yang terukur dan selaras dengan tujuan korporat, serta sebagai pedoman bagi seluruh unit kerja dalam melaksanakan manajemen risiko yang terarah dan konsisten.

Demikian untuk menjadikan periksa dan mohon petunjuk.

KETUA TIM MANAJEMEN RISIKO



AHMAD FATHONI MK, S.E.

Kepala Tim MR

ada sama petunjuk

1/12



**LEMBAR PENETAPAN DIREKSI ATAS
RISK APPETITE STATEMENT (RAS)
PERUMDA AIR MINUM TUGU TIRTA KOTA MALANG**

Ditetapkan : di Malang

Tanggal : 1 Desember 2025

Direktur Utama
Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang


Prito Sudibyo, S.E., S.Sos., M.M.

Direktur Administrasi dan Keuangan



Wahjoe Darmawan, S.Sos.

Direktur Teknik



M. Fauzan Indrawan, S.T., M.M.

A. Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*)

Kapasitas risiko adalah batas risiko tertinggi yang secara finansial, operasional, dan strategis masih dapat ditoleransi oleh perusahaan tanpa mengancam kelangsungan usaha, stabilitas kinerja, maupun kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban kepada pemangku kepentingan. Kapasitas risiko yang dapat diterima perusahaan ditentukan berdasarkan contoh metode sebagai berikut:

1. Analisis Kemampuan Keuangan Perusahaan

Untuk menentukan batas maksimum kerugian/penurunan kinerja berdasarkan kekuatan finansial dengan melihat modal, likuiditas, *cash flow*, solvabilitas.

2. Kapasitas operasional

Untuk menentukan batas maksimal gangguan operasional yang masih dapat diterima, atau kemampuan proses tetap berjalan saat terjadi gangguan seperti:

- Kapasitas maksimal downtime sistem yang masih aman;
- Kapasitas maksimal tingkat kegagalan layanan, dan sebagainya.

3. Kapasitas strategis

Untuk menguji sejauh mana risiko dapat terjadi tanpa mengganggu pencapaian target perusahaan (RKAP/Rencana Bisnis) dengan contoh sebagai berikut:

- Target pertumbuhan;
- Strategi investasi;
- Rencana pendanaan;
- Kemampuan ekspansi usaha; dan sebagainya.

Contoh metode penyusunan kapasitas risiko di atas dapat dikembangkan dan didiskusikan penerapannya di Perusahaan melalui beberapa pendekatan sebagai berikut:

a. *Forum Group Discussion* (FGD)

Melalui FGD, perusahaan dapat menggali perspektif berbagai pemangku kepentingan mengenai batas risiko yang realistis, kebutuhan bisnis, serta potensi dampak apabila batas tersebut terlampaui.

b. **Konsultasi Ahli**

Melibatkan pakar internal maupun eksternal (keuangan, operasional, hukum, auditor, dan lain-lain) untuk memberikan pandangan independen mengenai batas risiko yang layak dan aman bagi perusahaan.

c. **Workshop Manajemen Risiko**

Sesi terstruktur yang mengumpulkan manajemen dan unit kerja untuk mengidentifikasi risiko utama, menilai kemampuan perusahaan menanggung kerugian, menyepakati batas atas (kapasitas).

d. **Konsolidasi Data dari Unit Pemilik Risiko (Bottom-Up Approach)**

Mengumpulkan informasi dari Risk Owner mengenai:

- Batas maksimum kerugian unit;
- Kapasitas proses kerja;
- Potensi gangguan dan durasi maksimal;
- Kendala operasional.

B. Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*) dan Selera Risiko (*Risk Appetite*)

Menetapkan selera risiko dan toleransi risiko adalah langkah krusial dalam manajemen risiko yang efektif.

- a. Toleransi risiko adalah batas maksimal risiko yang dapat diterima tanpa mengganggu pencapaian tujuan tersebut
- b. Selera risiko mencerminkan tingkat risiko yang bersedia diterima oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategisnya, sementara.

Pada tahap penerapan manajemen risiko, ditetapkan bahwa selera risiko untuk setiap kategori risiko berlaku ketentuan secara kualitatif sebagai berikut:

- a. Risiko pada level rendah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan proses mitigasi risiko;
- b. Risiko pada level sedang hingga ekstrem harus ditangani untuk menurunkan level risikonya.

Penetapan Selera Risiko dan Toleransi Risiko ditetapkan untuk setiap sasaran yang sudah ditetapkan oleh manajemen puncak, berdasarkan analisis terhadap visi, misi, dan sasaran organisasi, serta menilai lingkungan eksternal dan kemampuan internal untuk menetapkan kebijakan ini. Kebijakan selera dan toleransi risiko kemudian didokumentasikan dalam laporan profil risiko dan dikomunikasikan kepada seluruh organisasi untuk memastikan integrasi ke dalam proses bisnis sehari-hari dan pemantauan berkelanjutan.

C. Risk Limit

Risk Limit adalah batas kuantitatif yang ditetapkan perusahaan untuk memastikan tingkat risiko yang diambil tidak melebihi Risk Appetite maupun Kapasitas Risiko. Risk Limit berfungsi sebagai guardrail operasional yang mengontrol eksposur risiko harian, mingguan, atau periodik agar tetap berada pada tingkat aman dan dapat diterima sesuai strategi perusahaan. Dengan kata lain, Risk Limit merupakan angka atau nilai maksimum yang tidak boleh dilampaui dalam aktivitas operasional, sehingga jika limit tersebut mendekati atau terlampaui, perusahaan wajib melakukan tindakan korektif, mitigasi, atau penyesuaian proses.

D. Penerapan Kapasitas Risiko di Perusahaan

EKUITAS (2024 AUDITED)	KAPASITAS RISIKO		TOLERANSI RISIKO		SELERA RISIKO		BATASAN RISIKO (LIMIT)	
	%	TOTAL	% DARI CAPACITY	TOTAL	% DARI CAPACITY	TOTAL	% DARI CAPACITY	TOTAL
Rp 414.753.121.064	0,12%	Rp 497.703.745	40%	Rp 199.997.273	5%	Rp 24.885.187	2%	Rp 9.954.075

- a. Nilai kapasitas risiko diambil dari 0,12% nilai ekuitas pada tahun 2024. $Rp\ 414.753.121.064 \times 0,12\% = Rp497.703.745,-$;
- b. Nilai toleransi risiko diambil dari 40% dari kapasitas risiko. Total toleransi risiko adalah $Rp414.753.121.064 \times 40,184\% = Rp199.997.273,-$;
- c. Nilai selera risiko diambil dari 10% dari kapasitas risiko. Total selera risiko adalah $Rp414.753.121.064 \times 10,046\% = Rp49.999.318,-$;
- d. Nilai batasan risiko diambil dari 2% dari kapasitas risiko. Total selera risiko = $Rp414.753.121.064 \times 2\% = Rp9.954.075,-$.

E. Prioritas Risiko (Top High Risk)

Prioritas Risiko merupakan hasil dari proses evaluasi risiko-risiko yang dianggap memiliki dampak signifikan terhadap operasional dan keberlanjutan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Prioritas risiko ini dipilih berdasarkan kriteria analisis dampak dan probabilitas, serta dampaknya terhadap tujuan strategis perusahaan. Prioritas risiko diharapkan dapat menjadi landasan bagi Manajemen Puncak dalam merancang strategi mitigasi risiko yang efektif dan mengarahkan sumber daya secara optimal dalam pencapaian sasaran perusahaan.

a. Prioritas Risiko (Top High Risk)

No	Kode Risiko	Sasaran Perusahaan /Mutu Bagian	Jenis Risiko	Pernyataan Risiko	Sebab	Leading Indikator	Threshold			UC/C	Kriteria Dampak	Dampak	Raw Risk						Terjadi	
							Normal	Waspad a	Bahaya				P		D		TR	PR	Ya	Tidak
													N	K	N	K				
1	IR-2025-002	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi $\geq 92\%$	RN	Over kapasitas supply air	Penambahan supply air dari WTP sebanyak 200 lps	1650 lps	1850 lps	1750 lps	<1650 lps	C	Kinerja	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi di bawah 92%	5	Sangat Sering	5	Sangat Besar	25	Ekstrem	v	
2	IR-2025-003	Terpenuhiya kontinuitas aliran air 24 jam	RN	Terjadinya kebocoran di Pipa Transmisi atau Jaringan Distribusi Utama	Umur pipa sudah tidak dapat menampung tekanan air	Usia Pipa > 30 tahun	Umur pipa < 10 Tahun	Umur pipa 20 - 30 Tahun	Umur pipa > 30 Tahun	C	Layanan	Terganggunya kontinuitas aliran air	5	Sangat Sering	5	Sangat Besar	25	Ekstrem	v	
3	IR-2025-006	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi $\geq 92\%$	RN	Perpindahan pasokan listrik dari PLN ke genset atau sebaliknya gagal operasi	Kegagalan Automatic Transfer Switch	Kondisi aset < 60%	Kondisi aset > 80%	Kondisi aset $\geq 60-80$	Kondisi aset < 60	C	Kinerja	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi di bawah 92%	3	Sedang	5	Sangat Besar	15	Ekstrem	v	
4	IR-2025-010	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi $\geq 92\%$	RN	Perangkat listrik pendukung pompa gagal operasi	Kegagalan perangkat listrik pendukung pompa (Panel Pompa)	Kondisi aset < 60%	Kondisi aset > 80%	Kondisi aset $\geq 60-80$	Kondisi aset < 60	C	Kinerja	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi di bawah 92%	3	Sedang	5	Sangat Besar	15	Ekstrem	v	
5	IR-2025-012	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi $\geq 92\%$	RN	Pompa tidak dapat beroperasi	Pasokan listrik PLN mengalami gangguan	-	-	-	-	UC	Kinerja	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi di bawah 92%	3	Sedang	5	Sangat Besar	15	Ekstrem	v	

No	Kode Risiko	Sasaran Perusahaan /Mutu Bagian	Jenis Risiko	Pernyataan Risiko	Sebab	Leading Indikator	Threshold			UC/C	Kriteria Dampak	Dampak	Raw Risk						Terjadi	
							Normal	Waspad a	Bahaya				P		D		TR	PR	Ya	Tidak
													N	K	N	K				
6	IR-2025-063	Tingkat kehilangan air (distribusi) < 20%	RN	Tingginya tingkat kehilangan air fisik	Kebocoran pipa distribusi	Indikator tekanan air sesuai ambang batas di masing-masing threshold di TCC	0,5 - 0,7 bar	0,7 - 1 bar	> 1 bar	C	Kinerja	Tingkat kehilangan air (distribusi) lebih dari 20%	5	Sangat Sering	5	Sangat Besar	25	Ekstrem	v	
7	IR-2025-169	Pemanfaatan kuantitas air dari WTP	RN	Kurangnya demand pemakaian air di area layanan WTP	Pemakaian air pelanggan tidak meningkat	Pemakaian rata-rata < 18 m3 per pelanggan	> 17 m3	16 m3 - 17 m3	< 16 m3	C	Kinerja	Kuantitas air dari WTP tidak dimanfaatkan	5	Sangat Sering	4	Besar	20	Ekstrem	v	
8	IR-2025-170	Pemanfaatan kuantitas air dari WTP	RN	Tidak tercapainya jumlah penambahan pelanggan	Biaya pasang baru SR dianggap mahal bagi Masyarakat Bepenghasilan Rendah (MBR)	Harga pasang baru SR	< Rp 1.000.000	Rp 1.000.000 - Rp 1.800.000	> Rp 1.800.000,-	C	Kinerja	Kuantitas air dari WTP tidak dimanfaatkan	5	Sangat Sering	4	Besar	20	Ekstrem	v	
9	IR-2025-172	Kualitas air dari WTP sesuai dengan batas operasional perusahaan	RN	Kualitas air baku menurun	Kekeruhan air baku meningkat dikarenakan hujan	Kekeruhan air baku meningkat dikarenakan hujan, turbiditas > 500	> 95% sesuai dengan persyaratan kualitas air	90 - 95% sesuai dengan persyaratan kualitas air	< 90% persyaratan kualitas atau ada penggunaan kualitas	UC	Kinerja	Kualitas air dari WTP tidak sesuai dengan batas operasional perusahaan	3	Sangat Sering	5	Besar	15	Ekstrem	v	

No	Kode Risiko	Sasaran Perusahaan /Mutu Bagian	Jenis Risiko	Pernyataan Risiko	Sebab	Leading Indikator	Threshold			UC/C	Kriteria Dampak	Dampak	Raw Risk						Terjadi	
							Normal	Waspad a	Bahaya				P		D		TR	PR	Ya	Tidak
													N	K	N	K				
10	IR-2025-007	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi ≥ 92%	RN	Genset tidak siap operasi ketika PLN off	Kegagalan operasi genset	Kondisi aset < 60%	Kondisi aset > 80%	Kondisi aset ≥60-80	Kondisi aset <60	C	Kinerja	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi di bawah 92%	3	Sedang	5	Sangat Besar	15	Ekstrem	v	

b. Pengendalian dan Rencana Tindak Lanjut atas *Top High Risk (THR)*

Pengendalian yang ada				Residual Risk						Pengendalian Dampak		RTP	Target Waktu	Pemilik Risiko
Uraian	Efektivitas			P		D		TR	PR	ACTION	WAKTU	(Rencana Tindak Perbaikan)		
	TE	TP	E	N	K	N	K							
Penjadwalan operasional pompa secara efisien			v	1	Sangat Jarang	5	Sangat Besar	5		Mematikan operasional pompa tertentu; Pengalihan aliran air ke zona-zona tertentu	Pada saat terjadi	Perluasan layanan	Tahun anggaran berjalan	Direksi
Pengaturan tekanan air		v		3		5		15		Penanganan kebocoran pipa	Pada saat terjadi	Merencanakan rehabilitasi jaringan pipa yang umurnya > 30 tahun	Tahun anggaran berjalan	Direksi
Monitoring berkala menggunakan PASPAM			v	1		5		5		Switch manual	Pada saat terjadi	-		

Pengendalian yang ada				Residual Risk						Pengendalian Dampak		RTP	Target Waktu	Pemillk Risiko
Uraian	Efektivitas			P		D		TR	PR	ACTION	WAKTU	(Rencana Tindak Perbaikan)		
	TE	TP	E	N	K	N	K							
Monitoring berkala menggunakan PASPAM			v	1		5		5		Perbaikan panel pompa	Pada saat terjadi	-		
Koordinasi dengan PLN		v		2		5		10		Swicth ke genzet	Pada saat terjadi	-		
Rehabilitasi jaringan pipa			v	2		5		10		Penanganan kebocoran pipa	Pada saat terjadi	Merencanakan rehabilitasi jaringan pipa yang umurnya > 30 tahun	Tahun anggaran berjalan	Direksi
Menambahkan tekanan air di area layanan WTP		v		4		4		16		-	-	-	-	-
Promo pasang baru		v		4		4		16		-	-	-	-	-
Berkoordinasi dengan PJT 1			v	2		5		10		Produksi air dihentikan sementara ketika kualitas air tidak sesuai	Pada saat terjadi	-	-	-

Pengendalian yang ada				Residual Risk						Pengendalian Dampak		RTP	Target Waktu	Pemilik Risiko
Uraian	Efektivitas			P		D		TR	PR	ACTION	WAKTU	(Rencana Tindak Perbaikan)		
	TE	TP	E	N	K	N	K							
Monitoring berkala menggunakan PASPAM			v	1		5		5						

F. Risk Appetite Statement

Kategori Risiko	Tingkat Selera Risiko	Pernyataan Selera Risiko (Risk Appetite Statement)
Risiko Kinerja	Rendah	Perusahaan menerima tingkat risiko yang rendah dalam upaya pencapaian target operasional dan strategis, selama deviasi yang terjadi masih dapat dikendalikan dan tidak mengganggu pencapaian sasaran kinerja utama.
Risiko Citra Perusahaan	Rendah	Perusahaan memiliki toleransi terhadap risiko atas insiden yang tidak berpotensi merusak reputasi, kepercayaan publik, dan hubungan dengan pemangku kepentingan.
Risiko Finansial	Rendah	Perusahaan dapat menerima risiko finansial yang masih dalam batas kemampuan keuangan korporat dan tidak mengganggu keberlanjutan arus kas, profitabilitas, serta stabilitas tarif.
Risiko Keselamatan Kerja	Rendah	Perusahaan menerima risiko keselamatan kerja hanya pada tingkat yang dapat dikendalikan melalui SOP, pelatihan, dan kepatuhan K3, tanpa mengorbankan kesejahteraan pekerja.
Risiko Layanan	Rendah	Perusahaan menerima risiko layanan pada level yang tidak mengganggu kontinuitas, kuantitas, dan kualitas pelayanan air minum serta tetap menjaga kepuasan pelanggan.
Risiko ESG (Environmental, Social, Governance)	Rendah	Perusahaan menerima risiko ESG pada tingkat yang sejalan dengan komitmen pengelolaan lingkungan, keberlanjutan sosial, dan tata kelola yang baik, tanpa menimbulkan dampak negatif material.
Risiko Pelanggaran Kepatuhan	Rendah	Perusahaan menerima risiko kepatuhan pada batas minimal yang dapat ditoleransi, tetap memegang prinsip patuh regulasi, akuntabel, dan bebas sanksi material hukum maupun administrasi.