

PERAN COACHING, MENTORING DAN COUNSELING DALAM UPAYA MENUMBUHKAN BUDAYA SADAR RISIKO : STUDI KASUS PADA SEKRETARIAT PENGADILAN PAJAK

Rahma Noor Fadhila¹; Siti Nuryanah²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Indonesia^{1,2}

Email : rahma.noor@ui.ac.id¹; siti.nuryanah@ui.ac.id²

ABSTRAK

Sekretariat Pengadilan Pajak, yang menyediakan layanan penanganan administrasi sengketa pajak di bawah Kementerian Keuangan, menghadapi tantangan dalam mengelola jumlah sengketa yang tinggi dan kompleksitas struktur organisasi. Manajemen sumber daya manusia menghadapi masalah kesejahteraan pegawai, yang dapat ditangani dengan penerapan program *Coaching*, *Mentoring*, *Counseling*, dan Budaya Sadar Risiko. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Coaching*, *Mentoring*, *Counseling* dan Budaya Sadar Risiko serta menguji hubungan *Coaching*, *Mentoring*, *Counseling* dengan Budaya Sadar Risiko di Sekretariat Pengadilan Pajak melalui kuesioner dan wawancara yang melibatkan pejabat pengawas dan pelaksana yang merupakan lini pertahanan pertama dalam struktur *three lines model*. Hasil analisis menunjukkan adanya hubungan positif antara *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* dengan Budaya Sadar Risiko. Ditemukan pula ada perbedaan dalam penerapan *Coaching*, *Mentoring*, *Counseling* dan Budaya Sadar Risiko antara pejabat pengawas dan pelaksana di Sekretariat Pengadilan Pajak, dengan fokus utama pada *Coaching* dan *Counseling*. Kemudian terdapat perbedaan signifikan dalam persepsi antara pejabat pengawas dan pelaksana terkait aktivitas *Coaching*, *Mentoring*, *Counseling* dan Budaya Sadar Risiko.

Kata kunci : Sekretariat Pengadilan Pajak; Manajemen Risiko; Budaya Sadar Risiko; *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* (CMC)

ABSTRACT

The Tax Court Secretariat, which provides tax dispute administration services under the Ministry of Finance, faces challenges in managing a high number of tax disputes and the complexity of its organizational structure. Human resource management encounters employee well-being issues, which can be addressed through the implementation of Coaching, Mentoring, Counseling, and Risk Awareness Culture programs. This research aims to analyze the implementation of Coaching, Mentoring, Counseling, and Risk Awareness Culture and examine the relationship between Coaching, Mentoring, Counseling, and Risk Awareness Culture at the Tax Court Secretariat through questionnaires and interviews involving officials as direct superiors and staff who represent the first line of defense in the three lines model structure. The results of the analysis indicate a positive relationship between Coaching, Mentoring, and Counseling with Risk Awareness Culture. Differences in the application of Coaching, Mentoring, Counseling, and Risk Awareness Culture between officials and staff at the Tax Court Secretariat were identified, with a primary focus on Coaching and Counseling. Furthermore, there were significant differences in perceptions between officials and staff regarding activities related to Coaching, Mentoring, Counseling, and Risk Awareness Culture.

Keywords : Tax Court Secretariat; Risk Management; Risk Awareness Culture; Coaching, Mentoring, and Counseling (CMC)

PENDAHULUAN

Penanganan administrasi sengketa pajak di Pengadilan Pajak merupakan layanan di bawah Kementerian Keuangan melalui Sekretariat Pengadilan Pajak. Sekretariat Pengadilan Pajak, sesuai dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 2003, memiliki tugas memberikan pelayanan di berbagai bidang terkait persidangan dan administrasi perpajakan. Dalam hal struktur organisasi, Sekretariat Pengadilan Pajak berperan sebagai unit sekretariat di bawah Kementerian Keuangan dan sebagai unit kepanitraan dalam persidangan dengan pembinaan di bawah Mahkamah Agung. Meskipun memiliki tantangan pada jumlah sengketa pajak yang masuk, Sekretariat Pengadilan Pajak berusaha mengelola sumber daya manusia dan memenuhi tugasnya secara optimal.

Sekretariat Pengadilan Pajak juga berperan dalam pembinaan kinerja melalui program *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* (CMC), sejalan dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Implementasi CMC di Sekretariat Pengadilan Pajak menjadi fokus penelitian, dengan penulis tertarik untuk menganalisis penerapannya dan menguji hubungan antara CMC dengan Budaya Sadar Risiko yang diterapkan di instansi tersebut. Penerapan CMC di Sekretariat Pengadilan Pajak mencakup kegiatan seminar motivasi, sementara upaya optimalisasi Budaya Sadar Risiko melibatkan *focus group discussion* (FGD) dan kompetisi pembuatan video terkait risiko fraud.

Analisis hubungan antara CMC dan Budaya Sadar Risiko di Sekretariat Pengadilan Pajak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa CMC memiliki peran penting dalam pengembangan kompetensi pegawai dan peningkatan kinerja. Terdapat korelasi positif antara penerapan CMC dengan Budaya Sadar Risiko, yang merupakan faktor kunci dalam mencapai keselarasan nilai dan budaya organisasi serta pengelolaan risiko secara efektif. Melalui pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor ini, diharapkan dapat ditemukan strategi yang efektif untuk meningkatkan efektivitas program CMC dan Budaya Sadar Risiko di Sekretariat Pengadilan Pajak.

Mangunjaya (2011) mencatat bahwa pelatihan, CMC, dan kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well-being*) memiliki korelasi positif dan signifikan dengan

perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Fokus pada kesejahteraan karyawan dan pengembangan individu diidentifikasi sebagai kunci untuk meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi. Penelitian ini mengeksplorasi hubungan CMC dengan Budaya Sadar Risiko dalam konteks organisasi, mencerminkan peran utama CMC dalam manajemen sumber daya manusia dan pengembangan karyawan (Sachdev, 2017). Budaya risiko, sebagaimana disoroti oleh Milkau (2017), mengacu pada sikap, perilaku, dan keputusan terkait manajemen risiko dalam organisasi. Budaya risiko yang efektif mempromosikan kesadaran risiko yang merata, manajemen risiko yang efektif, inovasi, dan pengambilan risiko seimbang. Penelitian ini difokuskan pada implementasi Budaya Sadar Risiko di Sekretariat Pengadilan Pajak, menggabungkan perspektif Grieser & Pedell (2021) tentang pengendalian budaya risiko dalam organisasi. Dengan mempertimbangkan konteks spesifik organisasi, struktur kepemilikan, dan industri, penelitian ini akan menganalisis peran CMC dalam mencapai Budaya Sadar Risiko di Sekretariat Pengadilan Pajak, menjembatani kesenjangan dalam penelitian sebelumnya. dengan memperhatikan perspektif atasan langsung (pejabat eselon 4 di Set.PP) dan bawahan (pelaksana di Set.PP).

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Stone (2007) menyatakan bahwa dalam organisasi, *Coaching*, *Counseling*, dan *Mentoring* menjadi kunci utama dalam membentuk tim berkinerja tinggi yang mampu memberikan kontribusi strategis yang signifikan. Manajer diharapkan memiliki kompetensi dalam ketiga keterampilan ini untuk mengelola tim dan mencapai hasil optimal. *Coaching* membantu mengembangkan karyawan, *Counseling* menangani masalah kinerja, dan *Mentoring* membimbing karir individu. Penerapan *Coaching*, *Counseling*, dan *Mentoring* di lingkungan Kementerian Keuangan, termasuk di Sekretariat Pengadilan Pajak (Set.PP), diatur melalui KMK 300.

Budaya Sadar Risiko (*Financial Stability Board*, 2014) merupakan seperangkat norma, sikap, dan perilaku terkait dengan pemahaman, pengambilan, dan pengelolaan risiko yang krusial dalam memastikan manajemen risiko yang efektif. Di lingkungan Kementerian Keuangan, Budaya Sadar Risiko diimplementasikan sesuai dengan nilai-nilai organisasi, dan Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (UKMR) bertanggung jawab atas pemantauan kepatuhan proses Manajemen Risiko serta pengembangan Budaya Sadar Risiko.

Sebelumnya, penelitian telah mengungkapkan pentingnya *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* (CMC) dalam mengelola sumber daya manusia, membantu pengembangan karyawan, dan mencapai potensi penuh individu (Sachdev, 2017). Mangundjaya (2011) menemukan hubungan positif antara CMC dengan kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well-being* atau WWB), dan perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior* atau OCB). Studi ini menyoroti pentingnya fokus organisasi pada kesejahteraan karyawan dan pengembangan individu sebagai kunci untuk meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi.

Di lingkungan Kementerian Keuangan, termasuk di Set.PP, CMC diatur melalui KMK 300 dengan tujuan mengembangkan kompetensi pegawai, mencegah kegagalan kinerja, dan membentuk budaya organisasi yang positif. Sachdev (2017) menekankan pentingnya kerjasama antara pimpinan organisasi dan kepala sumber daya manusia dalam menciptakan keselarasan antara visi dan strategi perusahaan dengan nilai dan budaya organisasi. Fokus pada identifikasi potensi, pencapaian tujuan, keterlibatan karyawan, penyelesaian konflik, pengembangan kepemimpinan, dan pembentukan budaya organisasi positif dan inklusif menjadi kunci kesuksesan.

Budaya Sadar Risiko juga telah menjadi fokus penelitian sebelumnya. Milkau (2017) mendefinisikan Budaya Sadar Risiko sebagai seperangkat norma, sikap, dan perilaku terkait dengan manajemen risiko dalam suatu organisasi atau industri. Budaya risiko yang efektif ditemukan memiliki sejumlah manfaat, termasuk kesadaran risiko yang merata, manajemen risiko yang efektif, inovasi, dan pertumbuhan jangka panjang. Selain itu, Grieser & Pedell (2021) mengeksplorasi tingkat pengendalian budaya risiko dalam organisasi. Mereka menemukan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan konteks spesifik organisasi, termasuk struktur kepemilikan dan industri di mana perusahaan beroperasi, dalam mengendalikan budaya risiko.

Dari penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa CMC dan BSR merupakan faktor-faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkinerja tinggi di organisasi, termasuk di lingkungan Kementerian Keuangan seperti Set.PP. Namun, hubungan antara CMC dengan BSR belum sepenuhnya dipahami, terutama dalam konteks lingkungan pelayanan publik seperti Set.PP. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan ini dan mengeksplorasi

hubungan antara CMC dengan BSR di Set.PP. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini adalah:

H1: Coaching memiliki pengaruh yang signifikan pada Budaya Sadar Risiko;

H2: Mentoring memiliki pengaruh yang signifikan pada Budaya Sadar Risiko;

H3: Counseling memiliki pengaruh yang signifikan pada Budaya Sadar Risiko; dan

H4: Coaching, Mentoring, Counseling memiliki pengaruh yang signifikan pada Budaya Sadar Risiko.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara Coaching, Mentoring, Counseling, dan Budaya Sadar Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan, khususnya di Set.PP. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan baru dalam meningkatkan Budaya Sadar Risiko melalui penerapan Coaching, Mentoring, dan Counseling.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229). Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan tujuan menganalisis permasalahan melalui metode deskriptif, sesuai dengan pendekatan Sekaran dan Bougie (2017). Fokus penelitian adalah menganalisis penerapan CMC dan Budaya Sadar Risiko di Set.PP. Penelitian dilakukan dengan mengacu pada regulasi PMK 222, KMK 105, dan KMK 300. Data primer diperoleh melalui kuesioner dan wawancara terkait penerapan CMC di Set.PP, sementara data sekunder mencakup informasi terdokumentasi tentang manajemen risiko di Set.PP.

Tahapan penelitian melibatkan pilot study, distribusi kuesioner, wawancara dengan narasumber terpilih, dan uji regresi untuk menganalisis hubungan antara CMC dan Budaya Sadar Risiko. Penelitian ini menggunakan model regresi seperti yang digunakan Mangundjaya (2011). Uji regresi berganda dilakukan dengan model persamaan sebagai berikut:

$$\text{BSR} = a + b \text{ COA} + c \text{ MEN} + d \text{ COU}$$

Keterangan:

BSR : Budaya Sadar Risiko
COA : *Coaching*
MEN : *Mentoring*
COU : *Counseling*

Dalam model penelitian di atas, hipotesis diterima apabila $>0,05$ yang artinya CMC berpengaruh positif terhadap Budaya Sadar Risiko. Tingkat Budaya Sadar Risiko yang tinggi memungkinkan organisasi dalam mengoptimalkan juga penerapan CMC di lingkungan kerja.

Data dokumen diperoleh dengan mengajukan permohonan permintaan data kepada Sekretaris Pengadilan Pajak yang didisposisikan ke unit terkait sebagai unit in charge dari topik yang penulis teliti. Dokumen yang telah didapatkan peneliti lalu dianalisis untuk menguraikan dan menyusun pernyataan kuesioner. Analisis data dokumen dilakukan berdasarkan peraturan yang berlaku di lingkungan Set.PP terkait dengan CMC dan Budaya Sadar Risiko. Peraturan tersebut adalah PMK 222, KMK 105, dan KMK 300. Hasil analisis dokumen peraturan tersebut diuraikan menjadi pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk melakukan survei dengan mengedarkan kuesioner.

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data primer terkait penerapan CMC di Set.PP. Kuesioner disusun berdasarkan metode survei, tujuannya adalah mendeskripsikan keadaan saat ini, mengidentifikasi keadaan untuk perbandingan, dan menentukan hubungan antarvariabel. Terdapat dua set pernyataan dalam kuesioner, ditujukan kepada pejabat pengawas dan pelaksana di Set.PP, yang mencakup aspek-aspek terkait CMC dan Budaya Sadar Risiko sesuai regulasi yang berlaku.

Responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah pejabat pengawas (eselon 4) sebagai atasan langsung dan pelaksana sebagai bawahan di Set.PP. Kuesioner disusun menggunakan *Google Form* dan disebarluaskan melalui *WhatsApp* pada periode 10 s.d. 15 November 2023. *Likert scale* digunakan untuk menyajikan pernyataan dengan skala 1-5, menilai kondisi saat ini yang dirasakan pegawai dan kondisi yang diharapkan. Metode *Servqual* digunakan untuk mengidentifikasi *gap* antara harapan dan pengalaman aktual. Pernyataan pada kuesioner dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dengan KMO dan nilai *Component Matrix* dilakukan untuk menilai keabsahan pernyataan. Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha Coefficient* untuk menilai keandalan pernyataan, dengan nilai di atas 0,7 dianggap dapat diterima.

Analisis statistik deskriptif dilakukan menggunakan *Microsoft Excel* dan SPSS untuk mengolah data hasil kuesioner. Rata-rata jawaban pada setiap pernyataan

dikategorikan berdasarkan variabel dan kondisi, terpisah antara sudut pandang pejabat pengawas dan pelaksana. Selanjutnya, selisih (*gap*) antara kondisi saat ini dan yang diharapkan dihitung. Hasil *gap* ini diinterpretasikan dari perspektif pejabat pengawas dan pelaksana. Jika tidak ada *gap*, berarti implementasi saat ini sesuai harapan. Analisis *gap* juga membandingkan persepsi pejabat pengawas dan pelaksana terhadap masing-masing kondisi.

Uji asumsi klasik dilakukan sebagai persyaratan sebelum analisis regresi linier ganda menggunakan metode *Ordinary Least Square* (OLS). Ini mencakup Uji Linearitas, Uji Normalitas, Uji Homoskedastisitas, dan Uji Multikolinearitas. Uji ini penting untuk memastikan distribusi normal data sebelum melakukan analisis regresi. Dengan melewati uji asumsi ini, hasil analisis regresi linier ganda menjadi lebih valid dan dapat diandalkan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk mengevaluasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Fokus utama adalah pengaruh masing-masing variabel independen *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* terhadap Budaya Sadar Risiko. Beberapa hasil yang diamati melibatkan nilai *R Square*, koefisien beta, dan uji parsial (*t-test*), serta uji simultan (*F-test*) untuk mengevaluasi signifikansi pengaruh variabel independen secara bersama-sama.

Wawancara dilakukan dengan narasumber yang memahami Manajemen Risiko dan CMC) di Set.PP. Narasumber terdiri dari pelaksana yang juga menjabat sebagai Staf Administrator Risiko (UPR-Two) dan pejabat pengawas pada Subbagian Organisasi dan Sumber Daya Manusia, Bagian Umum. Kedua narasumber ini merupakan lini pertama sesuai dengan *Three Lines Model*. Wawancara terstruktur dilakukan dengan menunjukkan hasil kuesioner kepada narasumber. Analisis wawancara melibatkan transkripsi, revidi, dan pemilahan manual untuk mengekstrak informasi relevan yang mendukung analisis data hasil kuesioner. Hasil wawancara akan disertakan dalam penjelasan analisis penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Total target responden yang diharapkan mengisi kuesioner pada penelitian ini yaitu sebanyak 120 orang, yang terdiri dari 60 orang pejabat pengawas (eselon 4) dan 60 orang pelaksana. Dari total 120 orang tersebut, responden yang mengisi kuesioner yaitu sebanyak total 131 pegawai (58 pejabat pengawas dan 73 pelaksana), sehingga *response rate* responden kuesioner yaitu sebesar 109%. Meskipun secara total, *response*

rate telah melebihi target responden, tetapi response rate pada pejabat pengawas hanya sebesar 88%, yang berarti sedikit kurang dari yang ditargetkan. Responden pelaksana yang telah mengisi kuesioner, penulis kelompokkan menjadi tiga kategori masa kerja berdasarkan PMK 224: pegawai dengan masa kerja kurang dari satu tahun sebanyak 3 orang, pegawai dengan masa kerja 1 s.d. 3 tahun sebanyak 2 orang, dan pegawai dengan masa kerja lebih dari 3 tahun sebesar 73 orang. Pegawai dengan masa kerja lebih dari 3 tahun merupakan responden dengan persentase paling banyak, sehingga dapat diartikan bahwa responden paling banyak merupakan pegawai dalam masa pengembangan karier.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi syarat uji validitas dengan nilai KMO lebih besar dari 0,5 dan nilai Component Matrix juga lebih besar dari 0,5. Sementara itu, dari uji reliabilitas dengan melibatkan sudut pandang pejabat pengawas dan pelaksana, seluruh variabel penelitian menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi dengan rincian reliabel yang baik (*good reliability*) dan reliabel yang sangat baik (*excellent reliability*).

Dalam melakukan analisis dokumen PMK 222, KMK 105, dan KMK 300, peneliti mengidentifikasi poin-poin pernyataan yang kemudian digunakan dalam penyusunan kuesioner. Pernyataan-pernyataan tersebut dikelompokkan menjadi 4 variabel yaitu mengenai CMC dan Budaya Sadar Risiko. Survei kuesioner telah dilakukan dengan responden yang mengisi kuesioner sebanyak 131 pegawai di Set.PP yang terdiri dari pejabat pengawas dan pelaksana. Masing-masing kelompok jabatan mengisi kuesioner berdasarkan *likert scale*. Pengolahan statistik deskriptif kuesioner pada masing-masing kelompok jabatan dilakukan secara terpisah untuk melihat lebih jelas pada masing-masing sudut pandang.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat *gap* antara kondisi saat ini dan harapan pejabat pengawas pada variabel CMC dan Budaya Sadar Risiko. *Gap* paling tinggi terlihat pada variabel Budaya Sadar Risiko sebesar 0,29, yang menandakan bahwa komunikasi risiko belum dilakukan secara optimal terutama pada diskusi terkait mitigasi risiko atas setiap pekerjaan yang dilakukan. Selanjutnya, total *gap* pada variabel *Counseling* sebesar 0,23, menandakan kurangnya efektivitas pelaksanaan konseling oleh pejabat pengawas. Aspek-aspek seperti membangun hubungan positif, mendengarkan aktif, berempati, dan menumbuhkan keterbukaan pegawai masih belum sesuai dengan harapan. Variabel *Mentoring* juga menunjukkan *gap* yang signifikan,

yaitu sebesar 0,13, menunjukkan perlunya peningkatan dalam memberikan dorongan, berbagi pengetahuan, dan memberikan bimbingan. Meskipun variabel *Coaching* memiliki *gap* lebih rendah yaitu 0,06 yang dapat diartikan sudah sesuai antara kondisi saat ini dengan yang diharapkan, tetapi perlu tetap ditingkatkan, terutama dalam memberikan pembinaan kepada pegawai.

Dari hasil analisis pada variabel CMC dan Budaya Sadar Risiko dengan sudut pandang pelaksana, kesimpulan utama adalah adanya *gap* yang signifikan antara kondisi saat ini dan harapan pelaksana, khususnya pada variabel *Mentoring* yang menunjukkan *gap* tertinggi sebesar 0,38. Pelaksana menganggap bahwa pelaksanaan *Mentoring* oleh atasan langsung kurang efektif, terutama dalam memberikan dorongan untuk mengembangkan pengetahuan yang ingin dipelajari. Kemudian variabel Budaya Sadar Risiko yang memiliki *gap* sebesar 0,35, khususnya pada pemberian informasi dan penjelasan risiko yang belum optimal. Variabel *Counseling* juga menunjukkan *gap* yang cukup tinggi dengan *gap* sebesar 0,32, menandakan perlunya peningkatan dalam membangun hubungan positif, mendengarkan secara aktif dan membuat pelaksana terbuka untuk menceritakan permasalahan kerja atau kendala yang sedang dihadapi. Meskipun variabel *Coaching* memiliki *gap* yang lebih rendah, yaitu sebesar 0,25, namun tetap perlu diperhatikan dan ditingkatkan, terutama dalam memberikan pembinaan kepada pelaksana.

Pada kondisi saat ini terkait *Coaching*, *gap* pertanyaan 1 sebesar 0,46, *gap* pertanyaan 2 sebesar 0,58, dan *gap* pertanyaan 3 sebesar 0,6. Rata-rata jawaban menunjukkan hasil yang lebih tinggi pada jawaban pejabat pengawas dibandingkan dengan jawaban pelaksana. *Gap* yang paling tinggi terkait dengan penggalian kemampuan, menemukan strategi untuk pemecahan masalah, dan lebih bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan. *Coaching* mencakup persoalan pembinaan dalam proses penyelesaian pekerjaan, identifikasi permasalahan dan hambatan yang dihadapi dalam bekerja, identifikasi kemampuan dan strategi untuk pemecahan masalah, serta usaha untuk lebih bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan. Selanjutnya, pada variabel *Mentoring*, *gap* pertanyaan 1 sebesar 0,59, *gap* pertanyaan 2 sebesar 0,67, dan *gap* pertanyaan 3 sebesar 0,36. *Gap* yang paling tinggi ada pada pernyataan berbagi pengetahuan dan pengalaman.

Kondisi saat ini menurut pelaksana tidak sama dengan menurut pejabat pengawas. Rata-rata jawaban pejabat pengawas lebih tinggi dari pelaksana. Berdasarkan hasil ini, dapat diartikan bahwa pejabat pengawas merasa telah sering melaksanakan kegiatan *Mentoring*, tetapi sebaliknya, menurut pelaksana kegiatan *Mentoring* jarang dilakukan. Hal-hal yang dimaksud dalam kegiatan *Mentoring* antara lain tentang dorongan untuk mengembangkan pengetahuan dan berbagi pengetahuan serta berbagi pengalaman pada bidang atau hal spesifik yang ingin dipelajari. Selain itu juga tentang pemberian bimbingan dan dukungan.

Variabel *Counseling* mencakup pejabat pengawas membangun hubungan positif dengan pelaksana dan menginformasikan bahwa konseling dilakukan berdasarkan asas kerahasiaan dan tanggung jawab. Lalu, kegiatan pejabat pengawas dalam mendengarkan aktif dan berempati dengan permasalahan kerja yang dihadapi pelaksana, serta mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan tersebut. Terakhir, mengenai usaha pejabat pengawas untuk menumbuhkan keterbukaan pelaksana atas permasalahan kerja atau kendala yang dihadapi untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan konseling. Pada variabel *Counseling*, *gap* pertanyaan 1 sebesar 0,26, *gap* pertanyaan 2 sebesar 0,33, dan *gap* pertanyaan 3 sebesar 0,58. *Gap* pada pernyataan 3 terlihat jauh lebih besar dibandingkan dengan pernyataan 1 dan pernyataan 2.

Kondisi saat ini pada aspek Budaya Sadar Risiko memiliki perbedaan atau *gap* pada pemberian informasi dan penjelasan risiko sebesar 0,49, pada pertanyaan terkait diskusi atas mitigasi risiko sebesar 0,45, dan pada pertanyaan pemberian feedback sebesar 0,42. Saat ini, persepsi antara pelaksana dan pejabat pengawas terkait Budaya Sadar Risiko tidak sejalan dengan *gap* yang paling tinggi pada diskusi atas mitigasi risiko. Rata-rata respons dari pejabat pengawas cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan pelaksana. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa pejabat pengawas merasa kegiatan penerapan Budaya Sadar Risiko telah sering dilaksanakan, sementara menurut pandangan pelaksana, kegiatan ini dilakukan dengan frekuensi yang lebih rendah.

Dalam konteks variabel *Coaching*, dapat diamati perbedaan pada kondisi yang diharapkan antara pejabat pengawas dengan pelaksana. *Gap* pada pertanyaan 1 sebesar 0,33, pertanyaan 2 sebesar 0,33, dan pertanyaan 3 sebesar 0,41. Pernyataan penggalan kemampuan dalam pencapaian tujuan memiliki *gap* yang paling tinggi. Rata-rata

respons menunjukkan bahwa pejabat pengawas memberikan penilaian yang lebih tinggi dibandingkan dengan pelaksana terkait kondisi yang diharapkan.

Selanjutnya, dalam konteks *Mentoring*, terdapat perbedaan yang terlihat pada selisih atau *gap* pada pertanyaan 1 sebesar 0,27, pertanyaan 2 sebesar 0,42, dan pertanyaan 3 sebesar 0,16. Pernyataan berbagi pengetahuan dan pengalaman memiliki *gap* tertinggi diantara pernyataan lainnya. Pandangan antara pelaksana dan pejabat pengawas menunjukkan perbedaan terkait dengan kondisi yang diharapkan. Secara keseluruhan, respons yang diberikan oleh pejabat pengawas cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan yang diberikan oleh pelaksana. Hasil ini menggambarkan bahwa menurut pejabat pengawas, kegiatan *Mentoring* seharusnya sering dilaksanakan, sedangkan dari perspektif pelaksana, kegiatan ini tampaknya perlu dilakukan dengan frekuensi yang lebih rendah. Perbedaan yang paling besar terlihat pada pernyataan yang menyangkut kemampuan atasan langsung untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman spesifik yang ingin dipelajari oleh pelaksana.

Pada variabel *Counseling*, *gap* pertanyaan 1 sebesar 0,26, *gap* pertanyaan 2 sebesar 0,24, dan *gap* pertanyaan 3 sebesar 0,39. *Gap* pada pernyataan 3 terlihat jauh lebih besar dibandingkan dengan pernyataan 1 dan pernyataan 2. Menurut pandangan pelaksana, pejabat pengawas tidak perlu secara rutin berusaha meningkatkan keterbukaan pelaksana terkait dengan masalah kerja atau hambatan yang dihadapi. Padahal, tingkat keterbukaan ini dianggap dapat secara positif memengaruhi efektivitas pelaksanaan konseling.

Perbandingan pelaksanaan CMC antara pejabat pengawas dan pelaksana dalam aspek *Coaching*, terlihat bahwa pejabat pengawas lebih merasa telah mengidentifikasi permasalahan kerja dibandingkan dengan pandangan pelaksana. Pada aspek *Mentoring*, terdapat *gap* yang signifikan, khususnya dalam harapan berbagi pengetahuan dan pengalaman, di mana pejabat pengawas memiliki ekspektasi yang lebih tinggi. Dalam konteks *Counseling*, terlihat bahwa keterbukaan pelaksana terhadap permasalahan kerja menjadi fokus perbedaan yang mencolok, di mana pejabat pengawas beranggapan bahwa keterbukaan tersebut belum mencapai tingkat optimal. Narasumber AA menyatakan bahwa perbedaan pendapat antara pejabat pengawas dan pelaksana adalah hal yang wajar, disebabkan oleh perbedaan pemahaman dalam memaknai indikator

terkait konteks CMC. Faktor usia responden dan ketidaksejalan komunikasi antara atasan dan bawahan juga berpengaruh pada perbedaan hasil.

Pada konteks kondisi yang diharapkan, *gap* pada pemberian informasi dan penjelasan risiko sebesar 0,34, pada pertanyaan terkait diskusi atas mitigasi risiko sebesar 0,4, dan pada pertanyaan pemberian feedback sebesar 0,45. *Gap* paling tinggi ada pada pemberian feedback atas usaha memitigasi risiko. Respons rata-rata dari pejabat pengawas lebih tinggi daripada yang diberikan oleh pelaksana. Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa pejabat pengawas cenderung menganggap bahwa penerapan Budaya Sadar Risiko seharusnya dilakukan dengan frekuensi yang lebih tinggi. Sementara itu, pandangan pelaksana menyiratkan bahwa kegiatan ini mungkin dapat dilakukan dengan frekuensi yang lebih rendah.

Gap yang terjadi antara pejabat pengawas dengan pelaksana ini bisa terjadi karena beberapa alasan. Menurut narasumber BB, alasan tersebut antara lain atasan langsung belum dapat menyampaikan informasi dan penjelasan terkait risiko pada pekerjaan secara menyeluruh dan mengkomunikasikannya kepada bawahan, pelaksana belum dapat menerima dengan baik penjelasan dari atasan dan belum dapat melakukan identifikasi menyeluruh terkait risiko pekerjaan, mitigasi risiko yang muncul belum dapat dianalisis secara optimal, dan atasan langsung belum melakukan apresiasi atas keberhasilan mitigasi risiko yang diterapkan.

Dalam pelaksanaan Budaya Sadar Risiko, terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan. Pertama, atasan langsung memiliki peran dalam memberikan informasi dan penjelasan mengenai risiko yang terkait dengan tugas atau pekerjaan yang sedang dilakukan oleh pelaksana. Selanjutnya, atasan langsung juga diharapkan untuk terlibat dalam diskusi bersama pelaksana untuk membahas upaya mitigasi risiko yang dapat diterapkan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Terakhir, sebagai bagian dari budaya ini, atasan langsung memiliki tanggung jawab memberikan umpan balik kepada pelaksana sebagai bentuk apresiasi atau evaluasi terhadap usaha yang telah dilakukan dalam memitigasi risiko. Hal-hal ini menjadi esensial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sadar risiko dan berkontribusi pada keberhasilan pelaksanaan tugas.

Dalam rangka penelitian ini, peneliti menjalankan pengujian untuk menilai apakah Variabel Independen (*Coaching, Mentoring, Counseling*) memiliki hubungan linier dengan Variabel Dependen (Budaya Sadar Risiko) menggunakan data kuesioner

pada persepsi kondisi saat ini. Pendekatan untuk menguji linearitas melibatkan dua metode, yakni Metode Grafik dan Metode Komparasi Rata-Rata (*Compare Means*). Berdasarkan uji linearitas menggunakan scatterplot dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel *Coaching* dengan variabel Budaya Sadar Risiko; terdapat hubungan yang positif antara variabel *Mentoring* dengan variabel Budaya Sadar Risiko; dan terdapat hubungan yang positif antara variabel *Counseling* dengan variabel Budaya Sadar Risiko.

Selanjutnya, berdasarkan hasil uji linearitas dengan Metode Komparasi Rata-Rata dapat disimpulkan antara lain hubungan antara variabel *Coaching* dengan variabel Budaya Sadar Risiko memenuhi syarat linearitas karena Sig. pada baris *Linearity* memiliki nilai 0,000 yang kurang dari 0,05 sehingga bersifat linear; hubungan antara variabel *Mentoring* dengan variabel Budaya Sadar Risiko memenuhi syarat linearitas karena Sig. pada baris *Linearity* memiliki nilai 0,000 yang kurang dari 0,05 sehingga bersifat linear; dan hubungan antara variabel *Counseling* dengan variabel Budaya Sadar Risiko memenuhi syarat linearitas karena Sig. pada baris *Linearity* memiliki nilai 0,000 yang kurang dari 0,05 sehingga bersifat linear.

Tahap kedua sebelum dilakukan regresi adalah uji normalitas untuk menguji apakah nilai residual yang digunakan telah terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan P-P Plot karena jumlah data termasuk besar (sejumlah 131). Berdasarkan hasil P-P Plot, dapat disimpulkan bahwa titik-titik plot selalu mengikuti dan mendekati garis diagonal. Dengan merujuk pada dasar atau pedoman pengambilan keputusan dalam uji normalitas teknik *probability plot*, dapat disimpulkan bahwa nilai residual memiliki distribusi normal. Oleh karena itu, asumsi normalitas untuk nilai residual dalam analisis regresi dalam penelitian ini dapat dianggap terpenuhi.

Selanjutnya melakukan uji multikolinearitas yang merupakan langkah untuk mengevaluasi korelasi di antara variabel independen dalam suatu model regresi. Pengujian ini sangat penting dalam analisis regresi berganda untuk menilai sejauh mana variabel independen benar-benar independen dan tidak memiliki keterkaitan yang signifikan dengan variabel independen lainnya. Identifikasi multikolinearitas dapat dilakukan dengan memeriksa nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kriteria pengujian multikolinearitas yang umum digunakan adalah bahwa tidak terdapat multikolinearitas jika nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari

10. Dengan mengacu pada ketentuan-ketentuan ini, analisis multikolinearitas membantu memastikan keandalan model regresi dan independensi variabel independen yang digunakan dalam penelitian.

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, dapat disimpulkan bahwa setiap variabel memiliki nilai tolerance yang melebihi 0,1. Nilai *tolerance* untuk variabel *Coaching* adalah 0,329, variabel *Mentoring* adalah 0,385, dan variabel *Counseling* adalah 0,483. Sementara itu, nilai VIF untuk variabel *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* masing-masing adalah 3,035, 2,600, dan 2,071. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat indikasi multikolinearitas dalam data yang diuji dalam penelitian ini.

Kemudian, homoskedastisitas diuji dengan melakukan regresi antara nilai prediksi terstandarisasi (ZPRED) dan residual terstandarisasi (SRESID). Dari hasil pengujian homoskedastisitas dalam kerangka model variabel *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* terhadap Budaya Sadar Risiko, dapat diperhatikan bahwa distribusi titik-titik tersebar secara acak di sekitar angka nol, tanpa membentuk pola gelombang yang konsisten. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada indikasi heteroskedastisitas yang muncul dalam model ini.

Sesuai dengan Hasil Uji Regresi Berganda, ditemukan bahwa variabel *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* memiliki dampak signifikan sebesar 61,3% terhadap Budaya Sadar Risiko. Sisanya, sebesar 38,7%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam model penelitian. *R Square* sebesar 61,3% menunjukkan tingkat pengaruh yang tinggi dari variabel independen *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* dalam menjelaskan Budaya Sadar Risiko sebagai variabel dependen.

Analisis regresi berganda pada model ini menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000, menandakan bahwa variabel *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* secara signifikan mempengaruhi Budaya Sadar Risiko. Keputusan ini didasarkan pada kriteria bahwa variabel independen dianggap signifikan dalam memengaruhi variabel dependen jika nilai signifikansinya kurang dari alpha 0,05. Dengan demikian, dapat diakui bahwa variabel independen *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen Budaya Sadar Risiko. Berdasarkan analisis koefisien yang dilakukan oleh penulis, dapat dirumuskan persamaan sebagai berikut:

$$BSR = 0,330 + 0,261 COA + 0,327 MEN + 0,304 COU$$

Persamaan tersebut mencerminkan interpretasi dari Unstandardized Coefficient Beta. Konstanta (*Constant*) menggambarkan nilai perkiraan dari variabel dependen saat semua variabel independen memiliki nilai nol. Dalam konteks penelitian ini, nilai konstanta adalah sebesar 0,330. Hipotesis “*Coaching* memiliki pengaruh yang signifikan pada Budaya Sadar Risiko” diterima karena koefisien β untuk variabel *Coaching* sebesar 0,261 mengindikasikan semakin sering kegiatan *Coaching* dilaksanakan maka kegiatan Budaya Sadar Risiko akan sering pula dilakukan. Artinya, setiap satu kali kegiatan *Coaching* akan meningkatkan kegiatan Budaya Sadar Risiko sebesar 0,261 kali. Hipotesis “*Mentoring* memiliki pengaruh yang signifikan pada Budaya Sadar Risiko” diterima karena koefisien β untuk variabel *Mentoring* sebesar 0,327 mengindikasikan semakin sering kegiatan *Mentoring* dilaksanakan maka kegiatan Budaya Sadar Risiko akan sering pula dilakukan. Sehingga, setiap satu kali kegiatan *Mentoring* akan meningkatkan kegiatan Budaya Sadar Risiko sebesar 0,327 kali. Hipotesis “*Counseling* memiliki pengaruh yang signifikan pada Budaya Sadar Risiko” diterima karena koefisien β untuk variabel *Counseling* sebesar 0,304 mengindikasikan semakin sering kegiatan *Counseling* dilaksanakan maka kegiatan Budaya Sadar Risiko akan sering pula dilakukan. Sehingga, setiap satu kali kegiatan *Counseling* akan meningkatkan kegiatan Budaya Sadar Risiko sebesar 0,304 kali.

Usaha untuk meningkatkan Budaya Sadar Risiko dapat dilakukan melalui kegiatan CMC. Analisis hubungan antara CMC dan Budaya Sadar Risiko menunjukkan bahwa CMC memiliki pengaruh terhadap Budaya Sadar Risiko. Meskipun penerapan CMC di lingkungan Set.PP sudah sering dilakukan, dokumentasinya belum optimal. Pemantauan dan pembinaan kinerja organisasi terjadi melalui forum Dialog Kinerja Organisasi setiap triwulan, tetapi pembinaan antar atasan langsung dan bawahan masih perlu ditingkatkan. CMC, sebagai bentuk pembinaan kinerja, memiliki fokus pada Sasaran Kinerja Pegawai, dengan *Individual Performance Review* (IPR) sebagai dokumen utama. Namun, dokumentasi pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* masih kurang lengkap, dan tidak ada dokumentasi pelaksanaan *Counseling* oleh atasan langsung di Set.PP. Menurut narasumber AA, penerapan CMC dalam organisasi penting untuk pengembangan kompetensi pegawai dan peningkatan kinerja. Bimbingan kinerja dan konseling juga dapat mencegah kegagalan kinerja dan membantu mencapai target kinerja dalam Sasaran Kinerja Pegawai.

Meskipun penerapan CMC sudah berjalan, kegiatan CMC yang berjalan dengan baik dapat meningkatkan komunikasi antara atasan langsung dan bawahan, memperlancar koordinasi pekerjaan. Sementara itu, upaya meningkatkan Budaya Sadar Risiko terus berkembang melalui kegiatan seperti sosialisasi, penyusunan konten untuk disebar, dan kompetisi video *reels* di media sosial terkait Budaya Sadar Risiko. Narasumber BB menekankan pentingnya kesadaran risiko untuk mencapai sasaran organisasi yang optimal. Menurutnya, kesadaran risiko perlu ditanamkan dan diterapkan dalam pelaksanaan tugas sebagai bentuk komitmen organisasi. Berdasarkan wawancara dengan narasumber AA dan BB, terlihat bahwa CMC dan Budaya Sadar Risiko sama-sama penting untuk mencapai sasaran organisasi. Kompetisi video *reels* di Set.PP, yang melibatkan atasan langsung dan bawahan, merupakan salah satu kegiatan CMC yang berkontribusi pada Budaya Sadar Risiko. Langkah ini dapat dianggap sebagai awal yang positif dalam meningkatkan penerapan CMC untuk menumbuhkan Budaya Sadar Risiko di Set.PP.

KESIMPULAN

Pelaksanaan CMC dan Budaya Sadar Risiko di Set.PP didasarkan pada peraturan yang mengikat di lingkungan Kementerian Keuangan, menjadikan pelaksanaan program-program tersebut sebagai keharusan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Melalui analisis data kuesioner dan wawancara, terungkap perbedaan signifikan antara kondisi aktual dan harapan dari perspektif pejabat pengawas maupun pelaksana di Set.PP. Penerapan CMC dan Budaya Sadar Risiko oleh pejabat pengawas menunjukkan kesenjangan, terutama pada *Mentoring* dan *Counseling*. Begitu pula, pelaksanaan oleh pegawai menunjukkan kesenjangan signifikan, khususnya pada *Mentoring* dan Budaya Sadar Risiko. Adanya perbedaan persepsi dan harapan antara pejabat pengawas dan pelaksana menuntut upaya pengembangan dan peningkatan komunikasi untuk mencapai keselarasan yang menjadi kunci efektivitas program CMC dan Budaya Sadar Risiko di Set.PP.

Dalam analisis hubungan CMC dengan Budaya Sadar Risiko, terungkap bahwa CMC berhubungan positif terhadap Budaya Sadar Risiko, meskipun dokumentasinya belum optimal. Peningkatan kesadaran risiko dianggap krusial, dan keterlibatan aktif melalui CMC dianggap langkah awal yang positif untuk mencapai sasaran organisasi secara optimal. Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain metode analisis yang

dapat menghasilkan perbedaan dengan metode lain, serta partisipasi terbatas dari pejabat pengawas dan pelaksana tanpa melibatkan pejabat eselon 3 dan 2, yang dapat membatasi representasi sudut pandang di Set.PP.

DAFTAR PUSTAKA

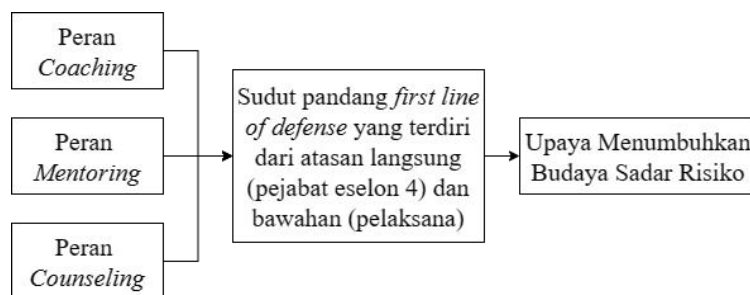
- Adelina, Zhazha Mia. (2023). Evaluasi Penerapan Sistem Manajemen Anti Penyuaupan (SMAP) Pada Inspektorat Jenderal Kementerian A.
- Budiastuti, D., & Bandur, A. (2018). Validitas dan Reliabilitas Penelitian. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ghozali, I. (2016) Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grieser, F. and Pedell, B. (2022), "Exploring risk culture controls: to what extent can the development of organizational risk culture be controlled and how?", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 18 No. 5, pp. 752-788. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2020-0189>
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 2003 tentang Sekretariat Pengadilan Pajak
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 105/KMK.01/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Komite Nasional Kebijakan Governansi. (2022). Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia (PUG-SPI). KNKG.
- Lanin, Ivan. (2018). Standar Baru Manajemen Risiko ISO 31000:2018. November 2, 2023. <https://www.linkedin.com/pulse/standar-baru-manajemen-risiko-iso-310002018-ivan-lanin/>
- Mangundjaya, Wustari. (2011). The role of training, coaching, mentoring, counselling, and Workplace Well-being to Organizational Citizenship Behaviour (A study in Banking organization in Indonesia).
- Milkau, Udo. (2017). Risk Culture during the Last 2000 Years—From an Aleatory Society to the Illusion of Risk Control. *International Journal of Financial Studies*. 5. 31. 10.3390/ijfs5040031.
- Narayan, Anil K. & Kommunuri, John. (2022). New development: The behavioural effects of risk management in higher education, *Public Money & Management*, 42:6, 414-416, <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1959985>
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 122 /PMK.01/2018 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Pengadilan Pajak
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 222/PMK.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara
- Prastyo, Slamet Tri. (2023). Analisis Pengaruh Organizational Capital Terhadap Tingkat Penghindaran Pajak Perusahaan Pertambangan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
- Sachdev, A. (2011). Mentoring, Coaching & Counseling: Value Chain for HR. *NHRD Network Journal*, 4(3), 73-79. <https://doi.org/10.1177/0974173920110313>
- Stone, Florence M. (2007). *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance*, Second Edition. American Management Association.

The Institute of Internal Auditors. (2020). The IIA’s Three Lines Model - An update of the Three Lines of Defense. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2002 tentang Pengadilan Pajak
 Zeithaml, V.A., Parasuraman & L.L. Berry, (1990), *Delivering Quality Services: Balancing Customer Perceptions and Expectation*. New York: The Free Press.

Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Tabel 1. Desain Penelitian

Variabel	Proses Penelitian		
	1	2	3
Coaching	Kuesioner	Pemilahan hasil olah data kuesioner yang memiliki gap tinggi dan melakukan uji regresi.	Wawancara
Mentoring			
Counseling			
Budaya Sadar Risiko			

Tabel 2. Daftar Pernyataan Kuesioner untuk Pejabat/Pelaksana

No	Pernyataan untuk Pejabat/ Pelaksana	Pilihan Jawaban												
		Kondisi saat ini					Kondisi yang diharapkan							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
	Coaching													
1	Atasan langsung/ pelaksana, memberikan/ mendapat pembinaan dalam proses penyelesaian pekerjaan kepada pegawai/dari atasan langsung.													
2	Atasan langsung menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi pelaksana berkaitan dengan metode kerja, proses kerja, dan kualitas kerja.													
3	Atasan langsung membantu/ pelaksana mendapat bantuan dalam menggali kemampuan, menemukan strategi untuk pemecahan masalah, dan lebih bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan.													
	Mentoring													

No	Pernyataan untuk Pejabat/ Pelaksana	Pilihan Jawaban									
		Kondisi saat ini					Kondisi yang diharapkan				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Atasan langsung memberikan/ pelaksana mendapat dorongan untuk mengembangkan pengetahuan pada bidang atau hal spesifik yang ingin dipelajari.										
2	Atasan langsung berbagi/ pelaksana mendapat pengetahuan dan pengalaman pada bidang atau hal spesifik yang ingin dipelajari.										
3	Atasan langsung memberikan/ pelaksana mendapat bimbingan dan dukungan.										
	Counseling										
1	Atasan langsung membangun hubungan positif dengan pelaksana dan menginformasikan bahwa konseling dilakukan berdasarkan asas kerahasiaan dan tanggung jawab.										
2	Atasan langsung mendengarkan aktif dan berempati dengan permasalahan kerja yang dihadapi pelaksana, serta mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan tersebut.										
3	Atasan langsung menumbuhkan keterbukaan pelaksana atas permasalahan kerja atau kendala yang dihadapi untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan konseling.										
	Budaya Sadar Risiko										
1	Atasan langsung memberikan informasi dan penjelasan risiko yang ada pada pekerjaan yang dilakukan pelaksana.										
2	Atasan langsung melakukan diskusi dengan pelaksana terkait mitigasi risiko atas setiap pekerjaan yang dilakukan.										
3	Atasan langsung memberikan umpan balik (<i>feedback</i>) kepada pelaksana atas usaha memitigasi risiko.										

Tabel 3. Responden Kuesioner

No	Jabatan	Jumlah Responden yang Diajukan	Jumlah Responden yang Menjawab	Response Rate
1	Pejabat Pengawas (Eselon 4)	60	53	88%
2	Pelaksana	60	78	130%
	Total	120	131	109%

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel – Pejabat Pengawas

No	Variabel	Indikator Pejabat Pengawas (Eselon 4)	Condition			Expected		
			Component Matrix	KMO	Kesimpulan	Component Matrix	KMO	Kesimpulan
1	Coaching (COA)	COA1	0,902	0,746	Valid	0,932	0,763	Valid
2		COA2	0,913		Valid	0,93		Valid
3		COA3	0,896		Valid	0,944		Valid
4	Mentoring (MEN)	MEN1	0,925	0,755	Valid	0,935	0,766	Valid
5		MEN2	0,927		Valid	0,934		Valid

No	Variabel	Indikator Pejabat Pengawas (Eselon 4)	Condition			Expected		
			Component Matrix	KMO	Kesimpulan	Component Matrix	KMO	Kesimpulan
6		MEN3	0,909		Valid	0,946		Valid
7	Counseling (COU)	COU1	0,842	0,668	Valid	0,872	0,715	Valid
8		COU2	0,946		Valid	0,922		Valid
9		COU3	0,901		Valid	0,943		Valid
10	Budaya Sadar Risiko (BSR)	BSR1	0,934	0,766	Valid	0,911	0,732	Valid
11		BSR2	0,939		Valid	0,913		Valid
12		BSR3	0,933		Valid	0,87		Valid

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel – Pelaksana

No	Variabel	Indikator Pelaksana	Condition			Expected		
			Component Matrix	KMO	Kesimpulan	Component Matrix	KMO	Kesimpulan
1	Coaching (COA)	COA1	0,911	0,756	Valid	0,942	0,76	Valid
2		COA2	0,925		Valid	0,96		Valid
3		COA3	0,925		Valid	0,939		Valid
4	Mentoring (MEN)	MEN1	0,895	0,693	Valid	0,925	0,695	Valid
5		MEN2	0,913		Valid	0,904		Valid
6		MEN3	0,817		Valid	0,83		Valid
7	Counseling (COU)	COU1	0,912	0,75	Valid	0,934	0,766	Valid
8		COU2	0,924		Valid	0,943		Valid
9		COU3	0,903		Valid	0,936		Valid
10	Budaya Sadar Risiko (BSR)	BSR1	0,928	0,752	Valid	0,971	0,773	Valid
11		BSR2	0,951		Valid	0,979		Valid
12		BSR3	0,926		Valid	0,984		Valid

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Variabel – Pejabat Pengawas

No	Variabel	Indikator Pejabat Pengawas (Eselon 4)	Condition		Expected	
			Cronbach's Alpha	Kesimpulan	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
1	Coaching (COA)	COA1	0,887	Reliabel baik	0,926	Reliabel sangat baik
2		COA2				
3		COA3				
4	Mentoring (MEN)	MEN1	0,907	Reliabel sangat baik	0,929	Reliabel sangat baik
5		MEN2				
6		MEN3				
7	Counseling (COU)	COU1	0,866	Reliabel baik	0,896	Reliabel baik
8		COU2				
9		COU3				
10	Budaya Sadar Risiko (BSR)	BSR1	0,928	Reliabel sangat baik	0,88	Reliabel baik
11		BSR2				
12		BSR3				

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Variabel – Pejabat Pengawas

No	Variabel	Indikator Pelaksana	Condition		Expected	
			Cronbach's Alpha	Kesimpulan	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
1	Coaching (COA)	COA1	0,908	Reliabel sangat baik	0,942	Reliabel sangat baik
2		COA2				
3		COA3				
4	Mentoring (MEN)	MEN1	0,847	Reliabel baik	0,864	Reliabel baik
5		MEN2				
6		MEN3				
7	Counseling (COU)	COU1	0,896	Reliabel baik	0,928	Reliabel sangat baik
8		COU2				
9		COU3				
10	Budaya Sadar Risiko (BSR)	BSR1	0,928	Reliabel sangat baik	0,977	Reliabel sangat baik
11		BSR2				
12		BSR3				

Tabel 8. Hasil Olah Data Kuseioner – Pejabat Pengawas

No	Pernyataan	Frekuensi	Condition	Expected	Gap
<i>Coaching</i>					
1	Saya, selaku atasan langsung, memberikan pembinaan dalam proses penyelesaian pekerjaan kepada pegawai.	53	4,4	4,43	0,03
2	Saya, selaku atasan langsung, menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi pegawai berkaitan dengan metode kerja, proses kerja, dan kualitas kerja.	53	4,43	4,45	0,02
3	Saya, selaku atasan langsung, membantu pegawai dalam menggali kemampuan, menemukan strategi untuk pemecahan masalah, dan lebih bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan.	53	4,42	4,55	0,13
<i>Average</i>			4,42	4,48	
<i>Gap</i>					0,06
<i>Mentoring</i>					
1	Saya, selaku atasan langsung, memberikan dorongan untuk mengembangkan pengetahuan pada bidang atau hal spesifik yang ingin dipelajari pegawai.	53	4,47	4,62	0,15
2	Saya, selaku atasan langsung, berbagi pengetahuan dan pengalaman pada bidang atau hal spesifik yang ingin dipelajari pegawai.	53	4,53	4,68	0,15
3	Saya, selaku atasan langsung, memberikan bimbingan dan dukungan kepada pegawai.	53	4,62	4,7	0,08
<i>Average</i>			4,54	4,67	
<i>Gap</i>					0,13
<i>Counseling</i>					
1	Saya, selaku atasan langsung, membangun hubungan positif dengan pegawai dan menginformasikan bahwa konseling dilakukan berdasarkan asas kerahasiaan dan tanggung jawab.	53	4,32	4,66	0,34

No	Pernyataan	Frekuensi	Condition	Expected	Gap
2	Saya, selaku atasan langsung, mendengarkan aktif dan berempati dengan permasalahan kerja yang dihadapi pegawai, serta mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan tersebut.	53	4,51	4,68	0,17
3	Saya, selaku atasan langsung, menumbuhkan keterbukaan pegawai atas permasalahan kerja atau kendala yang dihadapi untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan konseling.	53	4,55	4,72	0,17
<i>Average</i>			4,46	4,69	
<i>Gap</i>					0,23
Budaya Sadar Risiko					
1	Saya, selaku atasan langsung, memberikan informasi dan penjelasan risiko yang ada pada pekerjaan yang dilakukan pegawai.	53	4,34	4,62	0,28
2	Saya, selaku atasan langsung, melakukan diskusi dengan pegawai terkait mitigasi risiko atas setiap pekerjaan yang dilakukan.	53	4,32	4,64	0,32
3	Saya, selaku atasan langsung, memberikan umpan balik (<i>feedback</i>) kepada pegawai atas usaha memitigasi risiko.	53	4,38	4,66	0,28
<i>Average</i>			4,35	4,64	
<i>Gap</i>					0,29

Tabel 9. Hasil Olah Data Kuseioner – Pelaksana

No	Pernyataan	Frekuensi	Condition	Expected	Gap
Coaching					
1	Atasan langsung memberikan pembinaan dalam proses penyelesaian pekerjaan.	78	3,94	4,1	0,16
2	Atasan langsung menggali permasalahan dan hambatan yang saya hadapi berkaitan dengan metode kerja, proses kerja, dan kualitas kerja.	78	3,85	4,12	0,27
3	Atasan langsung membantu saya dalam menggali kemampuan, menemukan strategi untuk pemecahan masalah, dan lebih bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan.	78	3,82	4,14	0,32
<i>Average</i>			3,87	4,12	
<i>Gap</i>					0,25
Mentoring					
1	Atasan langsung memberikan dorongan untuk mengembangkan pengetahuan pada bidang atau hal spesifik yang ingin saya pelajari.	78	3,88	4,35	0,47
2	Atasan langsung berbagi pengetahuan dan pengalaman pada bidang atau hal spesifik yang ingin saya pelajari.	78	3,86	4,26	0,4
3	Atasan langsung memberikan bimbingan dan dukungan kepada saya.	78	4,26	4,54	0,28
<i>Average</i>			4,00	4,38	
<i>Gap</i>					0,38

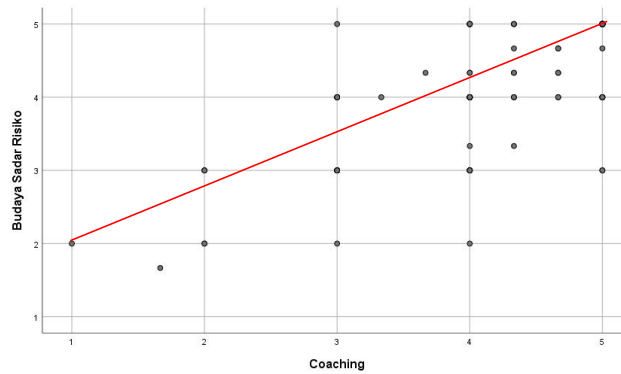
No	Pernyataan	Frekuensi	Condition	Expected	Gap
<i>Counseling</i>					
1	Atasan langsung membangun hubungan positif dengan saya dan menginformasikan bahwa konseling dilakukan berdasarkan asas kerahasiaan dan tanggung jawab.	78	4,06	4,4	0,34
2	Atasan langsung mendengarkan secara aktif dan berempati dengan permasalahan kerja yang saya hadapi, serta mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan tersebut.	78	4,18	4,44	0,26
3	Atasan langsung membuat saya terbuka untuk menceritakan permasalahan kerja atau kendala yang sedang dihadapi.	78	3,97	4,33	0,36
<i>Average</i>			4,07	4,39	
<i>Gap</i>					0,32
<i>Budaya Sadar Risiko</i>					
1	Atasan langsung memberikan informasi dan penjelasan risiko yang ada pada pekerjaan yang saya lakukan.	78	3,85	4,28	0,43
2	Atasan langsung melakukan diskusi dengan saya terkait mitigasi risiko atas setiap pekerjaan yang dilakukan.	78	3,87	4,24	0,37
3	Atasan langsung memberikan umpan balik (<i>feedback</i>) kepada saya atas usaha memitigasi risiko.	78	3,96	4,21	0,25
<i>Average</i>			3,89	4,24	
<i>Gap</i>					0,35

Tabel 10. Perbandingan Setiap Kondisi

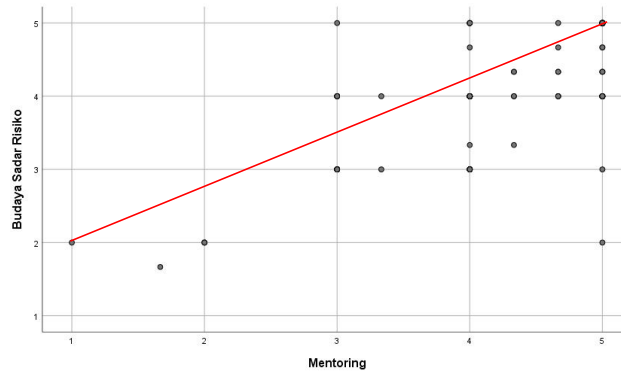
Indikator	Condition			Expected			
	Pejabat Pengawas (Eselon 4)	Pelaksana	Gap	Pejabat Pengawas (Eselon 4)	Pelaksana	Gap	
<i>Coaching</i>							
1	Atasan langsung/ pelaksana, memberikan/ mendapat pembinaan dalam proses penyelesaian pekerjaan kepada pegawai/dari atasan langsung.	4,4	3,94	0,46	4,43	4,1	0,33
2	Atasan langsung menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi pelaksana berkaitan dengan metode kerja, proses kerja, dan kualitas kerja.	4,43	3,85	0,58	4,45	4,12	0,33
3	Atasan langsung membantu/ pelaksana mendapat bantuan dalam menggali kemampuan, menemukan strategi untuk pemecahan masalah, dan lebih bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan.	4,42	3,82	0,6	4,55	4,14	0,41
<i>Mentoring</i>							

Indikator	Condition			Expected			
	Pejabat Pengawas (Eselon 4)	Pelaksana	Gap	Pejabat Pengawas (Eselon 4)	Pelaksana	Gap	
1	Atasan langsung memberikan/ pelaksana mendapat dorongan untuk mengembangkan pengetahuan pada bidang atau hal spesifik yang ingin dipelajari.	4,47	3,88	0,59	4,62	4,35	0,27
2	Atasan langsung berbagi/ pelaksana mendapat pengetahuan dan pengalaman pada bidang atau hal spesifik yang ingin dipelajari.	4,53	3,86	0,67	4,68	4,26	0,42
3	Atasan langsung memberikan/ pelaksana mendapat bimbingan dan dukungan.	4,62	4,26	0,36	4,7	4,54	0,16
<i>Counseling</i>							
1	Atasan langsung membangun hubungan positif dengan pelaksana dan menginformasikan bahwa konseling dilakukan berdasarkan asas kerahasiaan dan tanggung jawab.	4,32	4,06	0,26	4,66	4,4	0,26
2	Atasan langsung mendengarkan aktif dan berempati dengan permasalahan kerja yang dihadapi pelaksana, serta mendiskusikan alternatif solusi atas permasalahan tersebut.	4,51	4,18	0,33	4,68	4,44	0,24
3	Atasan langsung menumbuhkan keterbukaan pelaksana atas permasalahan kerja atau kendala yang dihadapi untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan konseling.	4,55	3,97	0,58	4,72	4,33	0,39
<i>Budaya Sadar Risiko</i>							
1	Atasan langsung memberikan informasi dan penjelasan risiko yang ada pada pekerjaan yang dilakukan pelaksana.	4,34	3,85	0,49	4,62	4,28	0,34
2	Atasan langsung melakukan diskusi dengan pelaksana terkait mitigasi risiko atas setiap pekerjaan yang dilakukan.	4,32	3,87	0,45	4,64	4,24	0,4

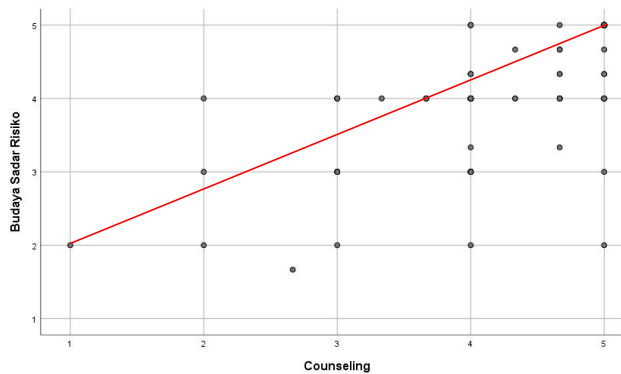
Indikator		Condition			Expected		
		Pejabat Pengawas (Eselon 4)	Pelaksana	Gap	Pejabat Pengawas (Eselon 4)	Pelaksana	Gap
3	Atasan langsung memberikan umpan balik (<i>feedback</i>) kepada pelaksana atas usaha memitigasi risiko.	4,38	3,96	0,42	4,66	4,21	0,45



Grafik 1. Uji Linearitas Metode Grafik - *Coaching*



Grafik 2. Uji Linearitas Metode Grafik - *Mentoring*



Grafik 3. Uji Linearitas Metode Grafik - *Counseling*

Tabel 11. Uji Linearitas Metode Komparasi Rata-Rata - Coaching dengan Budaya Sadar Risiko
 Measures of Association

			R	R Squared	Eta	Eta Squared
Budaya Sadar Risiko * Coaching			.715	.511	.728	.530

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Sadar Risiko * Coaching	Between Groups	(Combined)	48.423	9	5.380	15.163	.000
		Linearity	46.717	1	46.717	131.656	.000
		Deviation from Linearity	1.706	8	.213	.601	.776
Within Groups			42.936	121	.355		
Total			91.359	130			

Tabel 12. Uji Linearitas Metode Komparasi Rata-Rata - Mentoring dengan Budaya Sadar Risiko
 Measures of Association

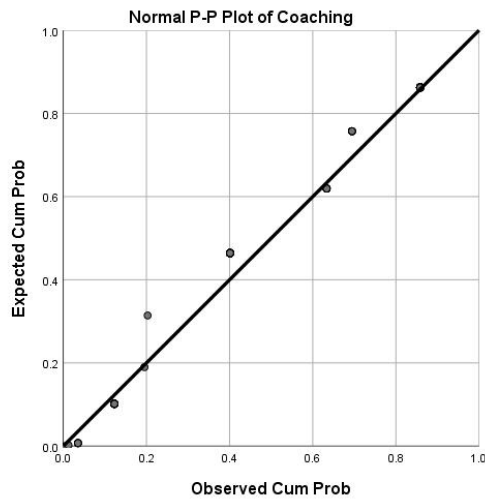
			R	R Squared	Eta	Eta Squared
Budaya Sadar Risiko * Mentoring			.712	.507	.729	.531

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Sadar Risiko * Mentoring	Between Groups	(Combined)	48.554	8	6.069	17.298	.000
		Linearity	46.311	1	46.311	131.992	.000
		Deviation from Linearity	2.243	7	.320	.913	.499
Within Groups			42.805	122	.351		
Total			91.359	130			

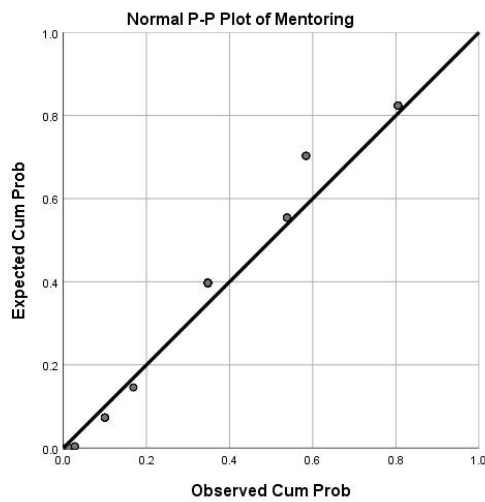
Tabel 13. Uji Linearitas Metode Komparasi Rata-Rata - Counseling dengan Budaya Sadar Risiko
 Measures of Association

			R	R Squared	Eta	Eta Squared
Budaya Sadar Risiko * Counseling			.677	.458	.723	.522

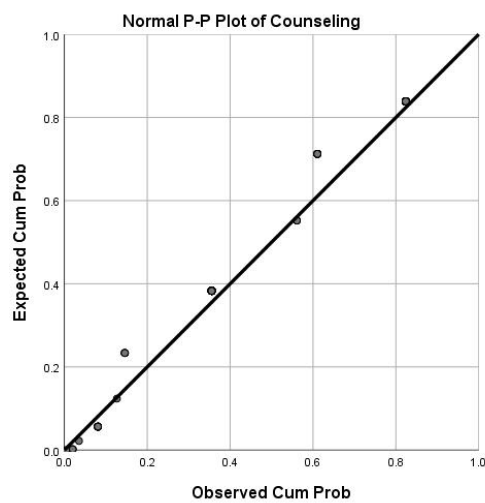
ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Sadar Risiko * Counseling	Between Groups	(Combined)	47.713	9	5.301	14.697	.000
		Linearity	41.857	1	41.857	116.041	.000
		Deviation from Linearity	5.856	8	.732	2.029	.048
Within Groups			43.646	121	.361		
Total			91.359	130			



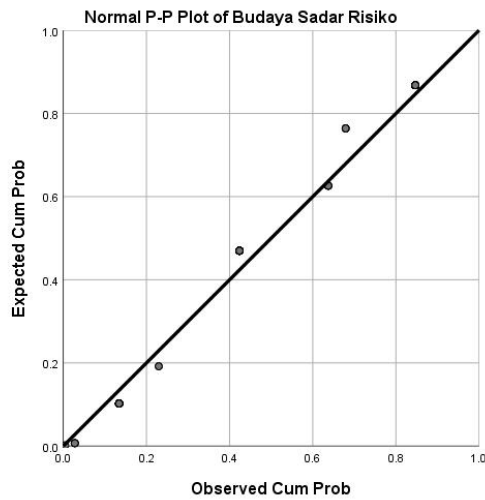
Grafik 4. Uji Normalitas dengan Metode Probability Plot (P-P Plot) - *Coaching*



Grafik 5. Uji Normalitas dengan Metode Probability Plot (P-P Plot) - *Mentoring*



Grafik 6. Uji Normalitas dengan Metode Probability Plot (P-P Plot) - *Counseling*

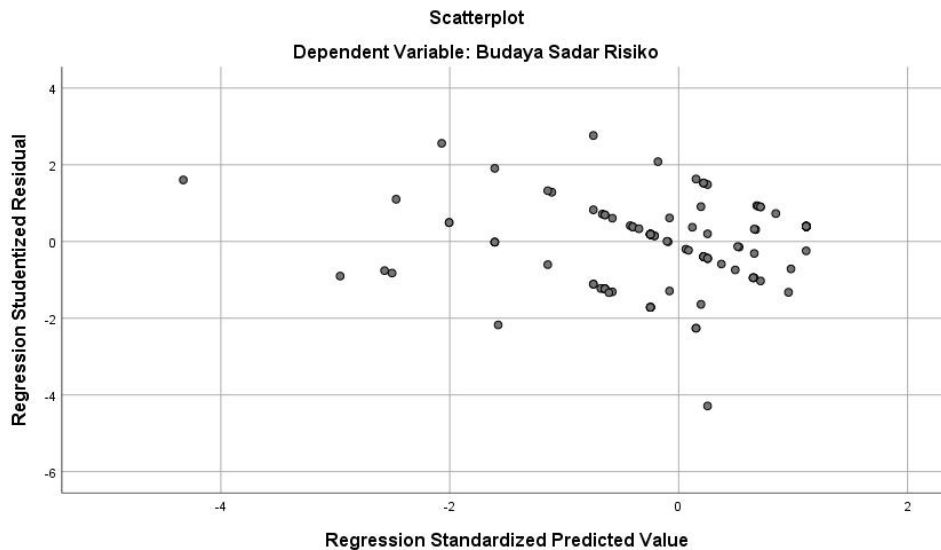


Grafik 7. Uji Normalitas dengan Metode Probability Plot (P-P Plot) – Budaya Sadar Risiko

Tabel 14. Uji Multikolinearitas
 Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.330	.273		1.211	.228		
	Coaching	.261	.095	.264	2.740	.007	.329	3.035
	Mentoring	.327	.089	.328	3.685	.000	.385	2.600
	Counseling	.304	.086	.282	3.547	.001	.483	2.071

a. Dependent Variable: Budaya Sadar Risiko



Grafik 8. Uji Homoskedastisitas dengan menggunakan Scatterplot

Tabel 15. Hasil Uji Regresi Berganda
 Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783 ^a	.613	.604	.528

a. Predictors: (Constant), Counseling, Mentoring, Coaching

b. Dependent Variable: Budaya Sadar Risiko

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55.985	3	18.662	67.001	.000 ^b
	Residual	35.373	127	.279		
	Total	91.359	130			

a. Dependent Variable: Budaya Sadar Risiko

b. Predictors: (Constant), Counseling, Mentoring, Coaching

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.330	.273		1.211	.228
	Coaching	.261	.095	.264	2.740	.007
	Mentoring	.327	.089	.328	3.685	.000
	Counseling	.304	.086	.282	3.547	.001

a. Dependent Variable: Budaya Sadar Risiko