

Analisis Kinerja Pegawai pada Proses *Reimbursement* PPh 23 di Terminal Petikemas Surabaya

Evelyn Cornelia Anggreane¹

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

Korespondensi Email : 23041010182@student.upnjatim.ac.id

Abstract

This study aims to analyze employee performance in the PPh 23 reimbursement process at PT Terminal Petikemas Surabaya. The background of this study is based on the importance of the role of employees in carrying out their duties properly and orderly in accordance with tax administration. This study uses Campbell's performance theory, which takes four dimensions, namely job-specific task proficiency, written and oral communication proficiency, demonstrating effort, and maintaining personal discipline. This study uses a descriptive qualitative method, with data collected through interviews with the employees involved, supported by the author's observations in the field. The results show that overall employee performance has been good. Employees demonstrate adequate technical skills in carrying out their specific tasks, communicate effectively, show high work enthusiasm, and comply with company procedures and regulations. These four dimensions of performance support each other and contribute to the smooth process of PPh 23 reimbursement at PT Terminal Petikemas Surabaya. However, several obstacles were still found, so that the company is expected to be able to improve in order to minimize existing obstacles.

Keywords: *Campbell, Employee Performance, Reimbursement PPh 23*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai pada proses *reimbursement* PPh 23 di PT Terminal Petikemas Surabaya. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya peran pegawai dalam menjalankan tugas dengan tepat dan tertib sesuai dengan administrasi perpajakan. Penelitian ini menggunakan teori kinerja Campbell yang mengambil empat dimensinya yaitu, job-specific task proficiency, written and oral communication proficiency, demonstrating effort, dan maintaining personal discipline. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara dengan pegawai yang terlibat, serta didukung oleh observasi penulis di lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai secara keseluruhan telah berjalan dengan baik. Pegawai menunjukkan kemampuan teknis yang memadai dalam melaksanakan tugas spesifiknya, berkomunikasi dengan efektif, menunjukkan semangat kerja yang tinggi, serta mematuhi prosedur dan peraturan perusahaan. Keempat dimensi kinerja tersebut saling mendukung dan berkontribusi terhadap kelancaran proses *reimbursement* PPh 23 pada PT Terminal Petikemas Surabaya. Meskipun demikian, masih ditemukan beberapa kendala, sehingga perusahaan diharapkan dapat memperbaiki guna meminimalisir kendala yang ada.

Kata kunci: *Campbell, Kinerja Pegawai, Reimbursement PPh 23*

Pendahuluan

Indonesia yang sering dijuluki sebagai negara maritim karena mayoritas wilayahnya adalah laut, dengan luas lautnya yang lebih besar dari daratan. Dalam kehidupan manusia, laut memiliki peranan yang besar baik dari segi ekonomi sampai dengan lingkungan. PT Terminal Petikemas Surabaya sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang logistik yaitu penyedia layanan jasa bongkar muat yang terkhusus pada petikemas ekspor impor. Pada 2024 lalu arus tren PT Terminal Petikemas Surabaya mencapai 1.584.744 TEUs dengan *marketshare* pada layanan internasional sebesar 83% dan domestik sebesar 3% (Terminal Petikemas Surabaya, 2025). Tingginya aktivitas operasional ini membuat PT Terminal Petikemas Surabaya dituntut dapat bekerja secara efisien, tepat, dengan kinerja pegawai yang optimal, khususnya dalam bidang administrasi dan manajerialnya.

Kegiatan bongkar muat pada PT Terminal Petikemas Surabaya menjadi penghasilan terbesarnya, dimana dalam penghasilan ini dikenakan pajak penghasilan yaitu PPh pasal 23 sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 141/PMK.03.2015 (Menteri Keuangan, 2015). Melalui adanya aturan tersebut PT Terminal Petikemas Surabaya menerbitkan surat edaran yaitu nomor 0174/SE.AK..2.04/TPS-2015 yang berisi tentang PT Terminal Petikemas Surabaya memberlakukan sistem *reimbursement* PPh 23 (PT TPS, 2015). Mekanisme ini merupakan penggantian biaya pajak penghasilan atas jasa kepelabuhanan yang telah dibayarkan pelanggan ke PT Terminal Petikemas Surabaya. Dalam proses ini melibatkan beberapa tahapan seperti verifikasi dokumen, validasi bukti potong, penginputan data ke dalam sistem, sampai dengan persetujuan direksi.

Dalam proses *reimbursement* yang cukup panjang diperlukan suatu sistem sebagai pedoman pekerjaan yang paten. Maka dari itu dalam proses administrasinya PT Terminal Petikemas Surabaya menggunakan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) berbasis *System, Application and Product* (SAP) yang mulai diterapkan sejak 1 Juli 2024 berdasarkan aturan dari Pelindo pusat "Nomor: SI.01/7/8/1/PMO8/STRG/PLND-23 tanggal 07 Agustus 2023" agar seluruh sub-holding dan anak perusahaan menggunakan sistem aplikasi yang sama dan terintegrasi (Mohammad Lukmanty, 2024). Melalui penggunaan sistem ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi serta mengurangi potensi kesalahan dalam pengelolaan administrasi keuangan (Subagyo et al., 2022).

Meskipun dengan adanya sistem dapat mendukung otomatisasi pekerjaan, keberhasilan pelaksanaan *reimbursement* PPh 23 tetap sangat bergantung pada kinerja pegawai yang melakukan pekerjaan tersebut. Faktor seperti kemampuan teknis dalam menggunakan SAP, ketelitian dalam verifikasi data, kedisiplinan waktu penyelesaian, serta kemampuan bekerja sama antar divisi menjadi penentu dalam efektivitas proses *reimbursement* (Rahayu et al., 2024). Kinerja pegawai yang baik tidak hanya mencerminkan profesionalisme individu, tetapi juga berpengaruh pada akuntabilitas dan kepatuhan pajak. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan beberapa hambatan

yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti beban kerja yang tinggi, keterbatasan sumber daya manusia yang terampil, kesalahan input data, sampai dengan hambatan komunikasi antar divisi yang terlibat dalam proses *reimbursement* PPh 23. Kondisi ini mencerminkan bahwa meskipun sistem informasi telah diperbarui, faktor manusia tetap menjadi elemen penting dalam menentukan keberhasilan proses administrasi terkhusus pada proses *reimbursement* PPh 23 (Susan Febriantina et al., 2024).

Kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam organisasi karena mencerminkan sejauh mana pegawai mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut (Robbins (2001) dalam Widyasari, 2024) kinerja merupakan hasil dari suatu fungsi pekerjaan seseorang. Kinerja dapat dinilai dari seberapa baik individu menjalankan tugas yang sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Robbins menekankan bahwa kinerja bukan sekedar hasil akhir, tetapi juga tentang proses yang dilalui untuk mencapai hasil tersebut. Sedangkan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis suatu organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi.

Kinerja pegawai dapat lebih rinci dijelaskan melalui teori Campbell 1990 dalam (Laili & Sulaksono, 2024) yang mengidentifikasi bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu ; kemaampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir pekerjaan (*output*) melainkan juga dari proses dan perilaku kerja yang dilakukan pegawai dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Lebih lanjut Campbell mengembangkan model kinerjanya menjadi delapan dimensi utama yaitu (Campbell et al., 1993) ; *Job Spesific Task Proficiency* yaitu kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas pokok sesuai dengan tanggung jawab jabatannya, *Non Job Spesific Task Proficiency* yaitu kemampuan melaksanakan tugas tambahan yang mendukung pekerjaan utama, *Written and Oral Communication Proficiency* yaitu kemampuan berkomunikasi secara efektif, baik secara lisan maupun tertulis, *Demonstrating Effort* yaitu kemauan, ketekunan, dan disiplin dalam menjalankan pekerjaan, *Maintaining Personal Discipline* yaitu kepatuhan terhadap peraturan dan etika kerja, *Facilitating team and Peer Performance* yaitu kemampuan bekerja sama dan berkoordinasi dengan rekan kerja, *Supervision / Leadership* yaitu kemampuan untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada orang lain, dan yang terakhir adalah *Management / Administration* yaitu kemampuan untuk merencanakan, mengorganisasi dan mengendalikan pelaksanaan tugas.

Kedelapan dimensi tersebut memberikan kerangka yang mendalam untuk menilai perilaku kerja pegawai dalam berbagai konteks organisasi baik dalam sektor publik maupun swasta. Dalam konteks PT Terminal Petikemas Surabaya, teori ini digunakan untuk menganalisis kinerja pegawai yang terlibat dalam proses pekerjaan *reimbursement* PPh 23. Proses tersebut menuntut ketelitian, kemampuan teknis, disiplin, serta koordinasi antar divisi karena melibatkan berbagai tahapan mulai dari verifikasi dokumen hingga input data ke dalam *System, Application, and Product* (SAP). Dari 8 dimensi utama tersebut, selanjutnya dapat disesuaikan lagi dengan pekerjaan pada proses *reimbursement*

PPh 23 antara lain : *Job Specific Task Proficiency* bagaimana pegawai harus mampu menjalankan tugas utamanya seperti verifikasi dokumen masuk seperti nota, surat permohonan, bukti potong, dll, input data *reimbursement* dan memastikan ketepatan nominal pada sistem SAP. Hal tersebut merupakan inti dari kinerja teknis pegawai, terutama pada divisi pajak. *Written and Oral Communication Proficiency* bagaimana pegawai berkomunikasi antar pegawai baik dari divisi administrasi, pajak, dan pembayaran agar tidak terjadi kesalahan data dan keterlambatan *reimbursement*. Selain itu perlunya menjalankan komunikasi dengan pihak luar yaitu pelanggan yang mengajukan *reimbursement* agar tidak ada kesalahan dalam melampirkan dokumen yang dibutuhkan dalam proses *reimbursement*. *Demonstrating Effort* yaitu disiplin dan ketekunan dalam menyelesaikan *reimbursement* secara tepat waktu sampai dengan dana diterima oleh pelanggan sesaat setelah dokumen diserahkan ke PT Terminal Petikemas Surabaya. *Maintaining Personal Discipline* bagaimana proses *reimbursement* harus sesuai dengan SOP perusahaan, etika kerja, dan aturan pajak yang berlaku. Sehingga pegawai dituntut untuk teliti, patuh, dan jujur (Widyasari, 2024b).

Keempat dimensi tersebut dipilih karena paling mencerminkan aktivitas administratif yang terjadi dalam proses *reimbursement* PPh 23 yang menuntut ketelitian, komunikasi yang efektif, kedisiplinan, dan tanggung jawab dari para pegawai yang menjalankan pekerjaan seputar *reimbursement* PPh 23 di PT Terminal Petikemas Surabaya (Laili & Sulaksono, n.d.). Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Oktaviani, 2024) yang membahas mengenai “Pengaruh Kepuasan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Terminal Petikemas Surabaya”. Serta penelitian terdahulu dari (Pasuma, 2025) yang membahas tentang “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Operasional di PT Terminal Petikemas Surabaya”. Meninjau dari kedua penelitian terdahulu tersebut, maka artikel ini secara khusus membahas bagaimana kinerja pegawai saat melaksanakan proses *reimbursement* PPh 23 di PT Terminal Petikemas Surabaya menggunakan teori kinerja oleh (Campbell et al., 1993).

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas diatas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai dalam pelaksanaan proses *reimbursement* PPh 23 di PT Terminal Petikemas Surabaya dengan mengkaji mengenai *Job Specific Task Proficiency*, *Written and Oral Communication Proficiency*, *Demonstrating Effort*, *Maintaining Personal Discipline* pegawai yang terlibat. Penelitian ini menggunakan teori kinerja oleh John P. Campbell pada 1990-an yang menekankan bahwa kinerja pegawai merupakan perilaku nyata dalam melaksanakan tugas yang relevan dengan tujuan perusahaan (Campbell et al., 1993). Dengan menggunakan pendekatan teori ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran yang mendalam mengenai bagaimana kinerja pegawai berkontribusi terhadap efektivitas proses *reimbursement* PPh 23 di PT Terminal Petikemas Surabaya serta dapat memberikan rekomendasi untuk peningkatan kinerja di masa mendatang.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mengetahui Kinerja Pegawai pada Proses *Reimbursement* PPh 23 di PT Terminal Petikemas Surabaya. Lokasi penelitian ini berada di PT Terminal Petikemas Surabaya. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder, data primer didapatkan secara langsung melalui wawancara dengan para staff PT Terminal Petikemas Surabaya yang menjalankan tugas dalam hal *reimbursement* PPh 23, dan observasi langsung oleh peneliti saat mengerjakan *reimbursement* PPh 23. Sedangkan data sekunder didapatkan dari artikel, berita, dan dokumen resmi perusahaan seperti surat perintah. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang telah diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Di mana data dari berbagai sumber yang telah diperoleh dibandingkan dan dikonfirmasi satu sama lain untuk menghasilkan kesimpulan yang akurat dan kredibel (Murdiyanto, 2020). Metode ini bertujuan untuk memberikan Gambaran yang mendalam mengenai kinerja pegawai pada proses *reimbursement* PPh 23 di PT Terminal Petikemas Surabaya. Informan dalam penelitian ini terdiri dari 1 pegawai divisi pajak, 1 pegawai dari divisi pembayaran, serta 1 vice president akuntansi dan pajak yang bertugas memverifikasi transaksi tersebut.

Hasil dan Diskusi

Proses *reimbursement* PPh 23 di PT Terminal Petikemas Surabaya merupakan mekanisme penggantian biaya atas pajak penghasilan jasa kepelabuhanan yang telah dipotongkan oleh pelanggan kepada perusahaan. Dalam pelaksanaannya, kinerja pegawai memiliki peran penting karena setiap tahapan proses *reimbursement* membutuhkan ketelitian, tanggung jawab, dan koordinasi antar divisi terkait. Berdasarkan hasil observasi, mekanisme *reimbursement* PPh 23 dimulai ketika PT Terminal Petikemas Surabaya menerbitkan nota penjualan dimana nota ini telah dipersamakan dengan faktur pajak. Selanjutnya pengguna jasa melakukan perhitungan, pembayaran, dan juga pelaporan PPh 23 ke Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Setelah pengguna jasa mendapatkan bukti potong dan SPT, maka pengguna jasa dapat mengajukan *reimbursement* dengan melampirkan dokumen pendukung lainnya seperti surat permohonan, bukti potong, dan nota penjualan (Erika Yuliana Putri & Siti Sundari, 2024).

Setelah dokumen tersebut diserahkan ke PT Terminal Petikemas Surabaya, dokumen tersebut akan diterima oleh bagian General Affair (GA) untuk dilakukan pengagendaan dan diunggah ke dalam aplikasi Pelindo E-Office (PEO) guna mendapatkan persetujuan pekerjaan dari para direksi dan manajer. Setelah disetujui, dokumen akan diverifikasi oleh pegawai pada divisi pajak sebelum diinput ke dalam sistem *System, Application, and Product* (SAP) oleh pegawai divisi pajak. Proses ini menuntut ketelitian tinggi karena kesalahan kecil pada saat menginput data dapat berpengaruh terhadap akurasi laporan keuangan sampai dengan laporan pajak perusahaan. Dalam menjalankan prosedur tersebut, kinerja pegawai dinilai dari

beberapa aspek, seperti kemampuan teknis dalam menjalankan tugas (*job specific task proficiency*) yaitu dalam proses *reimbursement* mulai dari mengkoreksi berkas yang masuk sampai dengan penjurnalan menggunakan SAP. Kemampuan komunikasi antar divisi (*written and oral communication proficiency*) yaitu bagaimana pegawai dari divisi pajak dapat mengkomunikasikan pekerjaannya dengan divisi lain seperti divisi pembayaran bahkan sampai kepada dapat berkomunikasi secara efektif dengan pengguna jasa yang mengajukan *reimbursement*. Ketekunan dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (*demonstrating effort*) yaitu bagaimana pegawai dapat mengatur waktu agar pekerjaan *reimbursement* dapat dilakukan secara tepat waktu sesuai dengan peraturan yang berlaku, sehingga pengguna jasa dapat menerima dana pengembalian sesuai dengan kesepakatan awal. Kedisiplinan dalam mengikuti prosedur (*maintaining personal discipline*) yaitu bagaimana pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan peraturan perpajakan dan peraturan perusahaan yang sedang berlaku (Nastasya & Yuliani, 2023).

Selain itu pergantian sistem dari *Microsoft Dynamics AX* ke *System, Application, and Product* (SAP) sejak 1 Juli 2024 juga mempengaruhi pola kerja pegawai. Adaptasi terhadap sistem baru menuntut pegawai untuk meningkatkan kemampuan teknis dan kecepatan kerja, terutama pada saat pekerjaan ada dalam jumlah banyak. Oleh karena itu keberhasilan proses *reimbursement* PPh 23 tidak hanya bergantung pada efektivitas sistem yang digunakan, tetapi juga pada kinerja pegawai dalam mengelola, beradaptasi, menjaga ketelitian, dan memastikan setiap tahapan berjalan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Munir et al., 2022)

1. Job Specific Task Proficiency

Dalam teori kinerja oleh (Campbell et al., 1993) Job Specific Task Proficiency merujuk pada kemampuan pegawai untuk dapat melaksanakan tugas – tugas utama yang terkait dengan tanggung jawab pada posisinya. Dimensi ini menilai sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien sesuai dengan pedoman yang ada. Kemampuan ini mencakup penguasaan terhadap prosedur kerja, keterampilan teknis, serta pemahaman terhadap sistem atau alat yang digunakan dalam melaksanakan tugasnya. Pada PT Terminal Petikemas Surabaya dimensi ini sangat relevan karena proses *reimbursement* PPh 23 menuntut pengerjaan yang teliti dengan kompetensi teknis yang tinggi dalam menggunakan sistem aplikasi perusahaan. Selain kemampuan teknis, pegawai juga dituntut untuk memahami alur birokrasi internal seperti saat dokumen masuk, tahapan persetujuan direksi, proses verifikasi oleh divisi pajak, sampai dengan tahap pembayaran. Setiap tahapan dalam proses *reimbursement* harus dilakukan secara berurutan agar hasil pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan tanpa menimbulkan hambatan administratif.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan pegawai yang terlibat langsung dalam proses *reimbursement* PPh 23, pada dimensi ini meliputi seputar pengetahuan procedural, keterampilan teknis, dan pengambilan keputusan. Pada hal pengetahuan procedural terdapat SOP yang paten dari PT Terminal Petikemas Surabaya

mengenai bagaimana prosedur *reimbursement* PPh 23 diberlakukan yang sesuai dengan peraturan perpajakan yang ada. Dalam keterampilan teknis meliputi seberapa mahir pegawai menggunakan aplikasi untuk melakukan pekerjaan *reimbursement*. Pegawai bisa menyelesaikan 1 transaksi *reimbursement* dalam waktu 5 – 10 menit menggunakan aplikasi SAP dengan akurasi error mendekati 0. Hal ini dikarenakan penggunaan otomatisasi dengan aplikasi SAP sehingga dapat meminimalisir eror dan kesalahan yang ada. Namun, yang perlu menjadi perhatian apabila koneksi jaringan yang tidak stabil membuat aplikasi SAP tidak bisa digunakan, sehingga diperlukan kelancaran jaringan yang stabil guna memudahkan pekerjaan. Dalam hal pengambilan keputusan, adanya struktur organisasi yang jelas sehingga apabila pegawai menemukan ketidaksesuaian pada proses *reimbursement* dapat lebih mudah melapor ke atasan yang berkaitan dengan pekerjaan *reimbursement* (Posumah Very & Londa, 2023)

2. Written and Oral Communication Proficiency

Dalam dimensi ini menjelaskan mengenai kemampuan pegawai dalam menyampaikan dan menerima informasi secara efektif, baik secara tertulis maupun lisan. Kemampuan ini meliputi komunikasi lisan dan tertulis yang dilakukan, koordinasi antar divisi terkait, dan hambatan komunikasi yang ada. Dalam PT Terminal Petikemas Surabaya komunikasi menjadi aspek penting yang mempengaruhi kelancaran proses kerja terutama dalam proses *reimbursement*. Proses ini melibatkan koordinasi lintas divisi antara *General Affair* (GA) yang melakukan pengagendaan dokumen, divisi pajak yang melakukan verifikasi dan pengerjaan jurnal *reimbursement*, serta divisi pembayaran. Pegawai dituntut dapat mengkomunikasikan informasi secara tertulis agar setiap dokumen yang dikirimkan oleh pengguna jasa sesuai dengan format yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga tahapan selanjutnya dapat berjalan dengan lancar.

Berdasarkan hasil wawancara yang ada, adanya pelatihan untuk pegawai yang dilaksanakan secara berkala seperti latihan berkomunikasi secara persuasive sampai dengan pelatihan untuk perpajakan, dan sistem yang baru membuat para pegawai lebih andal dalam berkomunikasi baik secara tertulis dan lisan, sehingga koordinasi antar divisi terkait dapat mudah dilaksanakan dan dapat meminimalisir terjadinya hambatan komunikasi. Kemampuan pegawai dalam mengkomunikasikan informasi secara tertulis mencerminkan tingkat profesionalisme dan ketelitian dalam pekerjaan administratif. Selain itu komunikasi lisan terlihat saat pegawai berinteraksi dengan rekan kerja antar divisi apabila terdapat temuan masalah, permintaan klarifikasi, atau memberikan laporan secara langsung kepada atasan. Selain berkomunikasi dengan rekan kerja,, pegawai juga beberapa kali berkomunikasi dengan pengguna jasa untuk perihal *reimbursement*, komunikasi ini biasanya dilakukan melalui email, telepon, whatsapp, sampai dengan komunikasi secara langsung.

3. Demonstrating Effort

Menurut (Campbell et al., 1993) dimensi ini mencerminkan sejauh mana pegawai menunjukkan etos kerjanya seperti semangat, ketekunan, dan komitmen dalam menjalankan tugasnya. Dimensi ini berfokus pada perilaku kerja yang menggambarkan upaya individu untuk menyelesaikan tanggung jawabnya secara konsisten, kesediaan untuk bekerja keras, serta dapat beradaptasi di bawah tekanan kerja. dalam konteks. Dalam konteks PT Terminal Petikemas Surabaya terlebih dalam proses *reimbursement* menuntut pegawai untuk tekun dengan komitmen tinggi. Hal ini dikarenakan proses *reimbursement* PPh 23 melibatkan sejumlah tahapan administrative yang panjang dan berulang. Kinerja pegawai dalam dimensi ini tidak hanya diukur dari hasil pekerjaannya, namun juga ditinjau dari proses dan upaya yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang terlibat berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menyelesaikan proses *reimbursement* PPh 23 sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan yaitu 14 – 20 hari mulai dari dokumen diterima sampai dengan pengguna jasa menerima dana pengembaliannya. Namun, dalam beberapa kesempatan ditemui hambatan seperti pengguna jasa yang mengirimkan dokumen tidak lengkap, penjurnalan yang terlalu mepet dengan tanggal penutupan buku, sampai dengan pegawai terkait yang sedang cuti ataupun dinas sehingga dapat menghambat tahapan selanjutnya dalam *reimbursement*. Maka untuk mengatasi hal ini diperlukan koordinasi antar pegawai dan pengguna jasa agar dapat melengkapi dokumen yang kurang. Selain itu dapat dilakukan peralihan tugas sementara saat pegawai sedang cuti maupun dinas. Semua upaya tersebut dilakukan agar proses *reimbursement* dapat berjalan sesuai dengan prosedurnya, sehingga pengguna jasa dapat menerima dananya sesuai dengan kesepakatan awal yang telah ditetapkan.

4. Maintaining Personal Discipline

Dalam teori kinerja yang dicetuskan oleh (Campbell et al., 1993), *maintaining personal discipline* menggambarkan sejauh mana pegawai mampu mematuhi peraturan, norma, dan standar perilaku kerja yang berlaku dalam organisasi. Dimensi ini menilai kedisiplinan individu dalam menjalankan tanggung jawabnya, termasuk kepatuhan terhadap prosedur kerja, serta kemampuan menjaga etika profesionalisme di tempat kerja. Pada PT Terminal Petikemas Surabaya aspek kedisiplinan memiliki peranan penting dalam pekerjaan *reimbursement* PPh 23 karena berhubungan langsung dengan administrasi perpajakan dan pelaporan perpajakan ke DJP yang harus dilakukan secara akurat dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Pegawai harus memastikan bahwa seluruh data yang diinput ke sistem telah sesuai dengan bukti potong dan nota penjualan tanpa melakukan perubahan yang tidak sah.

Melalui hasil wawancara dengan para pegawai yang terlibat, kepatuhan terhadap SOP Perusahaan terutama dalam pekerjaan *reimbursement* sangat penting mengingat hal ini berkaitan langsung dengan pengguna jasa. Terdapat sebuah sistem pengawasan

berjenjang dalam menyetujui dan memverifikasi jurnal *reimbursement*. Dalam melakukan transfer memerlukan persetujuan dari atasan yang disesuaikan dengan nominal transaksi, seperti 0 – 50 Juta Rupiah dilakukan oleh manajer keuangan, 50 – 500 Juta Rupiah dilakukan oleh direktur keuangan, dan diatas 500 Juta Rupiah dilakukan oleh direktur utama. Setiap pegawai yang terlibat dalam proses ini dituntut untuk memenuhi SOP dan prosedur yang ada, mulai dari penerimaan dokumen, proses verifikasi dokumen, penginputan data ke dalam SAP (Reviyani & Saputra, 2024). Sampai dengan proses pembayaran kepada pengguna jasa. Kepatuhan terhadap SOP dan peraturan yang ada merupakan bentuk tanggung jawab pegawai dalam menjaga akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap PT Terminal Petikemas Surabaya.

Berdasarkan hasil analisis dari keempat dimensi teori kinerja oleh (Campbell et al., 1993) dapat ditarik benang merahnya bahwasannya kinerja pegawai pada proses *reimbursement* PPh 23 di PT Terminal Petikemas Surabaya secara umum telah berjalan dengan baik dan efektif. Pegawai memiliki kemampuan teknis yang memadai dalam melaksanakan tugasnya dengan bekal dari pelatihan yang telah dilakukan (*job-specific task proficiency*). Kemampuan komunikasi juga sudah berjalan dengan baik, baik secara tertulis seperti melalui email, PEO, dll maupun komunikasi lisan seperti dalam koordinasi harian (*written and oral communication proficiency*). Semangat dan komitmen pegawai terlihat dari upayanya untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang telah disepakati (*demonstrating effort*). Di sisi lain tingkat kedisiplinan pegawai untuk patuh terhadap SOP dan peraturan yang ada telah sesuai, terutama dalam hal kepatuhan terhadap hierarki persetujuan perpindahan dana dari perusahaan kepada pengguna jasa (*maintaining personal discipline*). Meskipun demikian, hasil wawancara menunjukkan masih adanya beberapa kendala seperti pengguna jasa yang mengirimkan dokumen tidak lengkap, jaringan yang tidak stabil, ketergantungan pada sistem persetujuan berjenjang. Semua kendala tersebut dapat memperlambat proses *reimbursement* PPh 23. Namun, secara keseluruhan, kinerja pegawai dalam melaksanakan *reimbursement* PPh 23 pada PT Terminal Petikemas Surabaya telah mencerminkan profesionalisme, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan proses *reimbursement* PPh 23 pada PT Terminal Petikemas Surabaya tidak hanya ditentukan oleh efektivitas sistem informasi, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankannya (Samuel Y. Warella et al., 2021).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai secara keseluruhan telah berjalan dengan baik. Pegawai menunjukkan kemampuan yang memadai dalam menjalankan tugas sesuai dengan jabatannya, berkomunikasi secara efektif, menunjukkan semangat kerja yang tinggi, serta mematuhi standar dan peraturan perusahaan. Semua dimensi tersebut turut mendukung kelancaran proses *reimbursement* PPh 23 di PT Terminal Petikemas Surabaya. Meskipun demikian, masih ditemui beberapa kendala, sehingga perusahaan diharapkan dapat memberikan Solusi untuk

meminimalisir adanya kendala yang dapat terjadi di kemudian hari. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas kajian dengan menganalisis faktor – faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, seperti dukungan organisasi, budaya kerja, dan lainnya dalam kegiatan administrasi baik pada PT Terminal Petikemas Surabaya maupun organisasi lainnya.

Referensi

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance. Personnel selection in organizations*.
- Erika Yuliana Putri, & Siti Sundari. (2024). Tinjauan Implementasi Reimbursement Pph 23 pada PT Terminal Petikemas Surabaya. *JURNAL ILMIAH EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN AKUNTANSI*, 1(2), 853-860.
<https://doi.org/10.61722/jemba.v1i2.416>
- Laili, S., & Sulaksono, W. (n.d.). *PENGARUH TUNJANGAN KINERJA, KOMITMEN TUGAS DAN LOYALITAS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR CAMAT BATAM KOTA*.
- Laili, S., & Sulaksono, W. (2024). *PENGARUH TUNJANGAN KINERJA, KOMITMEN TUGAS DAN LOYALITAS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR CAMAT BATAM KOTA*. *EScience Humanity Journal*, 5(1), 127-134.
- Menteri Keuangan. (2015). *PMK/141/PMK.03/2015*. www.jdih.kemenkeu.go.id
- Mohammad Lukmanty, H. (2024). Implementasi SAP pada SPTP Group. In *Jl. Perak Timur No* (Vol. 478). Pelindo Place Office Tower. www.pelindotpk.co.id
- Munir, M., Arifin, S., Darmawan, D., Issalilah, Khayru, R., Hariani, M., & Irfan. (2022). *PENGARUH MOTIVASI KERJA, RELIGIUSITAS, KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2).
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif)*. In Yogyakarta Press. LP2M UPN "Veteran" Yogyakarta.
http://www.academia.edu/download/35360663/METODE_PENELITIAN_KUALITATIF.docx
- Nastasya, M., & Yuliani, F. (2023). *EFEKTIVITAS SISTEM PELAYANAN TERPADU KEPENDUDUKAN (SIPENDUDUK) KOTA PEKANBARU*. *Jurnal Media Administrasi*, 8(1), 74-79.
- Oktaviani, T. (2024). *Pengaruh Kepuasan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Terminal Petikemas Surabaya*.
- Pasuma, R. (2025). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Operasional di PT Terminal Petikemas Surabaya*.
- Posumah Very, J. H., & Londa, Y. (2023). *IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DALAM MENANGANI KEKACAUN ANTAR DESA DI KECAMATAN TOMPASO BARU KABUPATEN MINAHASA SELATAN* Rizky Cristiano Tiwa. In *Jurnal Administrasi Publik JAP: Vol. IX* (Issue 3).
- PT TPS. (2015). *Surat Edaran PPH 23 Reimbursement*.
- Rahayu, M. C., Zuhroh, D., Tjandra Wasesa, W., Wiratna, W., & Sutini, S. (2024). *Implementasi Enterprise Resource Planning Berbasis SAP Dalam Meningkatkan Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Pada PT. BS Surabaya*. *Jurnal Jumma* 45, 3(2), 01-14.
- Reviyani, L., & Saputra, R. (2024). *Implementasi System Application Product (SAP) Di Indutri Manufaktur*. *Journal Industrial Manufacturing*, 9(2).

- Samuel Y. Warella, Erika Revida, a R. Pulungan, & Sukarman Purba. (2021). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia* (Alex Rikki & Janner Simarmata, Eds.). Yayasan Kita Menulis.
- Subagyo, H., Ketut, I., Adnyana, R., & Setiawan, E. B. (2022). PENGARUH IMPLEMENTASI SAP DAN PENGELOLAAN PERSEDIAAN TERHADAP KELANCARAN OPERASIONAL KAPAL MELALUI KINERJA PEMBELIAN. *JBEMK*, 2(1), 1–9. <https://abnusjournal.com/jbemk>
- Susan Febriantina, Jonathan Nofaomasi Daeli, Khalizah Alfi Fadhliyah, Ulayya Antania Hanjani, & Zahra Aisha Febrila. (2024). Kepemimpinan dan Motivasi : Tinjauan Literatur tentang Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Student Research*, 3(1), 86–96. <https://doi.org/10.55606/jsr.v3i1.3505>
- Terminal Petikemas Surabaya. (2025). *Operator Terminal*.
- Widyasari, Y. (2024b). KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN DONGGALA. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(3), 669–682. <https://doi.org/10.61722/jmia.v1i3.1681>