

## ACCOUNT REPRESENTATIVE (AR) PERFORMANCE: SELF-DETERMINATION THEORY (SDT) PERSPECTIVE (AN EMPIRICAL STUDY IN ALL PRIMARY TAX SERVICE OFFICES IN SOUTH SULAWESI)

Muh. Iphan<sup>1</sup>, Oktavianus Pasoloran<sup>2</sup>, Fransiskus E. Daromes<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Atma Jaya Makassar, Makassar, Indonesia.

Penulis Korespondensi; [iphan.anaconda@gmail.com](mailto:iphan.anaconda@gmail.com)

**Abstrak:** *This study aims to test the theoretical model of self-determination theory, which explains how humans have three psychological needs, namely relatedness, effectance, and autonomy. Humans are basically motivated to establish relationships with others in the social environment (relatedness), to function effectively in the environment (effectance), and to have their own initiative to do so (autonomy). Overall, the research model was to test how human relations influence work ethic through the mediating role of teamwork and account representative work motivation. We conducted the study using an online survey method, selecting all account representatives from Pratama Tax Service Offices in South Sulawesi using the purposive sampling method. Data analysis and processing were carried out using multiple regression and path analysis with the Sobel test. The results of the study prove that human relations significantly influence teamwork and work motivation among account representatives. Confirmation of the results of the Sobel test proves that human relations significantly influence work ethics through the mediating role of teamwork and the work motivation of account representatives.*

**Keyword;** *Keywords: human relations, work ethic, teamwork, work motivation, account representative. middle*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji model teoritik penelitian ini dalam perspektif Self Determination Theory yang menjelaskan bagaimana manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis, yaitu relatedness, effectance, and autonomy. Manusia pada dasarnya termotivasi untuk menjalin hubungan dengan orang lain dalam lingkungan sosial (relatedness), untuk berfungsi secara efektif dalam lingkungan (effectance), dan memiliki inisiatif sendiri untuk melakukannya (autonomy). Secara keseluruhan model penelitian adalah untuk menguji bagaimana Human relation memengaruhi etos kerja melalui peran mediasi kerja sama tim dan motivasi kerja account representative. Penelitian dilakukan melalui metode survey online pada seluruh account representative yang ada pada Seluruh Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Sulawesi Selatan yang dipilih dengan metode purposive sampling. Analisis dan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan regresi berganda dan analisis jalur dengan pengujian sobel. Hasil penelitian membuktikan bahwa human relation mempengaruhi secara signifikan terhadap kerja sama tim maupun motivasi kerja account representative. Dan konfirmasi hasil pengujian sobel membuktikan bahwa human relation memengaruhi secara signifikan etos kerja melalui peran mediasi kerja sama tim dan motivasi kerja account representative.

**Kata-kata kunci:** Human Relation; Etos Kerja; Kerja Sama Tim; Motivasi Kerja; Account Representative; Tengah.

## **1. LATAR BELAKANG**

Sebagai Pegawai di Direktorat Jenderal Pajak (Fiskus) yang merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sebagaimana dimaksud dalam UU ASN UU No 5 Th 2024 merupakan ASN yang mendapat penugasan di Kementerian Keuangan dalam hal ini Direktorat Jenderal Pajak. Dalam bekerja, seorang fiskus melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta pergaulan hidup sehari-hari yang bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan Pegawai, bangsa, dan negara. Oleh sebab itu dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi seorang fiskus harus berpedoman pada kode etik dan kode perilaku pegawai DJP. Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai dibangun berdasarkan pada Nilai-Nilai Kementerian Keuangan yang terdiri dari Nilai Integritas, Nilai Profesionalisme, Nilai Sinergi, Nilai Pelayanan, dan Nilai Kesempurnaan.

AR pada Kantor Pelayanan Pajak dikatakan terbaik apabila dapat merealisasikan target penerimaan negara yang diamanatkan kepadanya lebih dari 100% dalam jangka waktu 1 (satu) tahun. Indikator pengukuran kinerja dan penilaian kinerja adalah berapa persentase (%) pencapaian penerimaan (realisasi penerimaan) dari target penerimaan yang diamanatkan untuk 1 (satu) tahun pajak per AR. Sebagai bagian dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP) jabatan AR pada Kantor Pelayanan Pajak ini merupakan turunan dari Visi DJP yakni Menjadi Mitra Terpercaya Pembangunan Bangsa untuk Menghimpun Penerimaan Negara melalui Penyelenggaraan Administrasi Perpajakan yang Efisien, Efektif, Berintegritas, dan Berkeadilan dalam rangka mendukung Visi Kementerian Keuangan: "Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif dan Berkeadilan"

Tidak semua AR memahami apa yang menjadi tupoksinya dengan baik karena AR hanya terpaku pada satu tujuan utama organisasi yakni mencapai target penerimaan negara yang telah ditargetkan kepada organisasi KPP tersebut. Terkadang AR tidak memahami detail SOP suatu case/permasalahan dalam layanan perpajakan karena keterbatasan waktu dalam membaca atau mengupgrade ilmu pengetahuan dan aturan perundang-undangan yang berlaku tentang case/permasalahan tersebut.

Untuk meningkatkan kapabilitas individu dan tim pada suatu KPP maka dibentuk Forum Komunikasi AR dipimpin oleh seorang AR yang bertanggungjawab kepada pimpinan organisasi (Kepala KPP) dimana merupakan suatu wadah dalam bertanya, berdiskusi, meningkatkan kapasitas biling AR, mencari Solusi peraturan, mencari Solusi komunikasi, dan lain-lain untuk tujuannya mencapai target penerimaan organisasi KPP Pratama dengan cara-cara yang sesuai dengan SOP dan Kode etik kode perilaku DJP. Hal ini menggambarkan pentingnya human relation atau hubungan antar manusia. Konsep human relation memiliki dampak yang sangat penting dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif, di mana pegawai dapat tumbuh dan berkembang secara positif.

Pengembangan etos kerja pegawai tidak hanya tergantung pada human relation, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor kerja sama tim. Kerja sama tim memegang peranan signifikan dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif, di mana setiap anggota tim berkontribusi untuk mencapai visi bersama. Dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak (KPP), kerja sama tim bukan sekadar koordinasi pekerjaan, melainkan juga integrasi kekuatan individu untuk menciptakan sinergi positif.

Untuk memahami dan mengoptimalkan etos kerja pegawai di KPP, penelitian ini akan berfokus pada identifikasi faktor human capital, kerjasama tim, dan motivasi kerja. Human capital menjadi elemen krusial dalam pengembangan SDM, sementara kerjasama tim menjadi fondasi untuk mencapai tujuan bersama. Motivasi kerja, sebagai pendorong internal, menjadi kunci dalam membentuk etos kerja yang berkualitas. Penelitian ini akan berfokus pada kantor pelayanan pajak pratama di Sulawesi Selatan dengan pertimbangan bahwa target penerimaan dari sektor pajak yang semakin tinggi menuntut adanya dorongan etos kerja yang semakin tinggi dalam upaya untuk mencapai penerimaan negara yang semakin besar untuk kepentingan pembangunan. Seluruh tim dalam jajaran Account Representative dituntut untuk bekerja dengan lebih baik dan seluruh jajaran pimpinan terutama kepala seksi pengawasan diuntut untuk bekerja secara maksimal dalam mencapai target APBN untuk kepentingan pembangunan. Propinsi Sulawesi Selatan telah menjadi salah satu propinsi dengan pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi, sehingga di harapkan dengan menjadi salah satu pilar utama dalam memperkuat penerimaan negara khususnya dalam sektor perpajakan.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **2.1 Teori Self-Determination Theory**

Self Determination Theory (SDT) pertama kali dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000), untuk melihat pengaruh motivasi dan self determination. Self Determination Theory (SDT) adalah teori makro yang membahas motivasi dan kepribadian manusia, tentang kecenderungan pertumbuhan masyarakat dan kebutuhan psikologisnya (Ryan, 2009).

Teori ini menunjukkan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis, yaitu relatedness, effectance, and autonomy. Lebih lanjut, Deci dan Ryan (2000) meringkas kebutuhan ini dalam kutipan berikut: “Manusia pada dasarnya termotivasi untuk menjalin hubungan dengan orang lain dalam lingkungan sosial (relatedness), untuk berfungsi secara efektif dalam lingkungan (effectance), dan memiliki inisiatif sendiri untuk melakukannya (autonomy).” Teori ini menunjukkan bahwa manusia memiliki kecenderungan untuk mengembangkan kebutuhan ini. Pengembangan kebutuhan ini tidak secara otomatis, perlu dilengkapi oleh lingkungan, untuk mendorong pertumbuhan ini.

Deci dan Ryan (2000) kemudian mengembangkan sub-teori SDT, yakni Cognitive Evaluation Theory (CET). CET berfokus pada faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau menurunkan motivasi intrinsik, yang berfokus pada kebutuhan kompetensi dan otonomi. Teori ini menunjukkan bahwa penghargaan memiliki dua sifat dasar yang dapat mempengaruhi motivasi intrinsik yakni: informasi dan pengendalian. Kedua sifat ini dapat mempengaruhi motivasi intrinsik tergantung pada self-determination dan kompetensi masing-masing individu.

CET memprediksi bahwa jika penghargaan dianggap sebagai pengendali, maka dapat menurunkan motivasi intrinsik seseorang. Sebaliknya, jika penghargaan tidak dianggap sebagai pengendali, dan individu memiliki internal locus of causality, maka dapat meningkatkan motivasi intrinsik seseorang. Dimana, locus of causality adalah tingkatan perilaku individu untuk secara bebas menentukan (self determination) atau mempengaruhi individu lain.

### **2.2. Penelitian Terdahulu**

Kusumastuti, Edris, dan Sutono (2022) melakukan analisis mengenai pengaruh hubungan manusia (human relation), pengembangan karir, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel intervening, pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak. Penelitian ini melibatkan populasi sebanyak 196 pegawai, dengan sampel yang terdiri dari 140 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner, dan jenis data yang digunakan adalah data primer. Uji instrumen dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitas, sementara analisis data dilakukan dengan menggunakan SEM AMOS versi 23.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Hubungan manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (4) Hubungan manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, (5) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, dan (6) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Dengan kata lain, peningkatan kompetensi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Selain itu, motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pasolong (2014), gaya kepemimpinan mencakup kompetensi manajerial dan strategi yang berbeda, serta kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga harus mampu memotivasi dan membangun hubungan yang baik dengan anggota tim (Wirawan, 2014).

Fielder (dalam Robbins, 2015) mengemukakan model kontingensi yang menekankan bahwa keberhasilan kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi yang dihadapi. Dalam konteks ini, pemimpin harus mampu menyesuaikan pendekatan mereka, baik dalam hal pengarahan maupun dukungan, sesuai dengan kebutuhan tim dan tantangan yang ada. Gaya kepemimpinan yang berbeda, seperti Telling Style, Selling Style, Participating Style, dan Delegating Style, menunjukkan variasi dalam tingkat dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya (Badeni, 2014).

### 3. METODE PENELITIAN

Metode Penelitian ini termasuk dalam kategori deskriptif korelasional karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara faktor atau variabel yang memengaruhi suatu kondisi tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel-variabel tersebut. Dari segi pendekatan, penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini dipilih dengan metode purposive sampling (pengambilan sampel bertujuan), yaitu penentuan sampel dari populasi yang ada berdasarkan kriteria tertentu, yaitu account representatif yang telah menduduki posisi tersebut minimal dua tahun, dengan pertimbangan para account representatif tersebut telah terbiasa bekerja pada lingkungannya dan telah terbiasa dengan system pengawasan yang di terapkan.

#### 3.1. Metode Analisis Data

Statistik deskriptif berfungsi untuk memberikan gambaran atau penjelasan mengenai suatu data, sehingga informasi yang diperoleh menjadi lebih jelas dan mudah dipahami. Hal ini dilakukan dengan menganalisis nilai rata-rata (mean), nilai minimum, maksimum, dan standar deviasi. Statistik deskriptif menyajikan ukuran-ukuran numerik yang penting dalam analisis data sampel. Pengolahan statistik deskriptif dalam penelitian ini dilakukan menggunakan software Statistical Package for the Social Science (SPSS) versi 23.

#### 3.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

##### *Uji Validitas*

Uji validitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana suatu instrumen pengukuran dapat tepat dan akurat dalam melaksanakan fungsi ukurnya.

**Tabel 1: Uji Validitas**

No.	Variabel	Jumlah Item	Pearson Correlation	Keterangan
1.	<i>Human Relation (X)</i>	6	0,785** - 0,907**	Valid
2.	Kerjasama Tim (Y1)	6	0,822** - 0,945**	Valid
3.	Motivasi Kerja (Y2)	6	0,865** - 0,924**	Valid
4.	Etos Kerja (Z)	6	0,734** - 0,859**	Valid

\*\* Korelasi signifikan pada tingkat 0,01 (*2-tailed*)

\* Korelasi signifikan pada tingkat 0,05 (*2-tailed*)

**Uji reliabilitas**

Sedangkan uji reliabilitas. Sedangkan, uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Sebuah instrumen dianggap reliabel atau cukup andal jika memiliki nilai Cronbach's Alpha  $> 0,60$ . Semakin tinggi nilai Cronbach's Alpha, semakin tinggi tingkat reliabilitas suatu variabel (Ghozali, 2011:47).

**Tabel 2: Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Jumlah Item	yang Diuji	yang Dihapus	Cronbach's alpha	Keterangan
1	Human Relation (X)	6	6	-	0,934	Reliabel
2	Kerjasama Tim (Y1)	6	6	-	0,949	Reliabel
3	Motivasi Kerja (Y2)	6	6	-	0,950	Reliabel
4	Etos Kerja (Z)	6	6	-	0,869	Reliabel

Sumber: Pengolahan Data (2024)

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN****4.1. Gambaran Umum Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh Account Representative yang bekerja di KPP Pratama di Sulawesi Selatan. Tabel berikut menyajikan karakteristik responden, yang mencakup demografi peserta yang terlibat dalam penelitian ini. Demografi tersebut mencakup informasi mengenai jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, lama bekerja, serta status responden yang bekerja di KPP Pratama. Berikut ini disajikan tabel 3.

**Tabel 3: Deskripsi Responden**

Responden		Total	Persentase
		(Orang)	(%)
Jenis Kelamin	Pria	93	74,4
	Wanita	32	25,6
Total Responden		125	100
Pendidikan	D3	1	0,8
	S1	118	94,4
	S2	6	4,8
Total Responden		125	100
Usia	20-25	1	0,80
	26-30	11	8,80
	31-35	14	11,20

*Account Representative (AR) Performance: Self-Determination Theory (SDT) Perspective (An Empirical Study In All Primary Tax Service Offices In South Sulawesi)*

	36-40	65	52,00
	41-45	14	11,20
	46-50	13	10,40
	51-55	6	4,80
	56-60	1	0,80
Total Responden		125	100
Lama Bekerja	1-5 tahun	6	4,8
	6-10 tahun	19	15,2
	11-15 tahun	17	13,6
	16-20 tahun	52	41,6
	21-25 tahun	15	12
	26-30 tahun	13	10,4
	31-35 tahun	3	2,4
Total Responden		125	100

Sumber: data hasil temuan peneliti

#### 4.2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis penelitian dilakukan terhadap jawaban responden dari 4 variabel dalam 25 item pernyataan yang telah memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut. Hasil pengolahan data mengenai statistik deskriptif terlihat pada tabel 4 dibawah ini:

**Tabel 4: Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Kisaran aktual	Kisaran Teoritis
<i>Human Relation</i>	27,96	2,499	23-30	6-30
Kerjasama Tim	27,36	2,835	18-30	6-30
Motivasi Kerja	25,928	3,814	11-20	6-30
Etos Kerja	26,816	3.14	15-30	6-30

N=125

Sumber: Pengolahan Data (2024)

#### 4.3. Uji F (Uji Simultan)

Uji F ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel-variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Hasil uji F dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini:

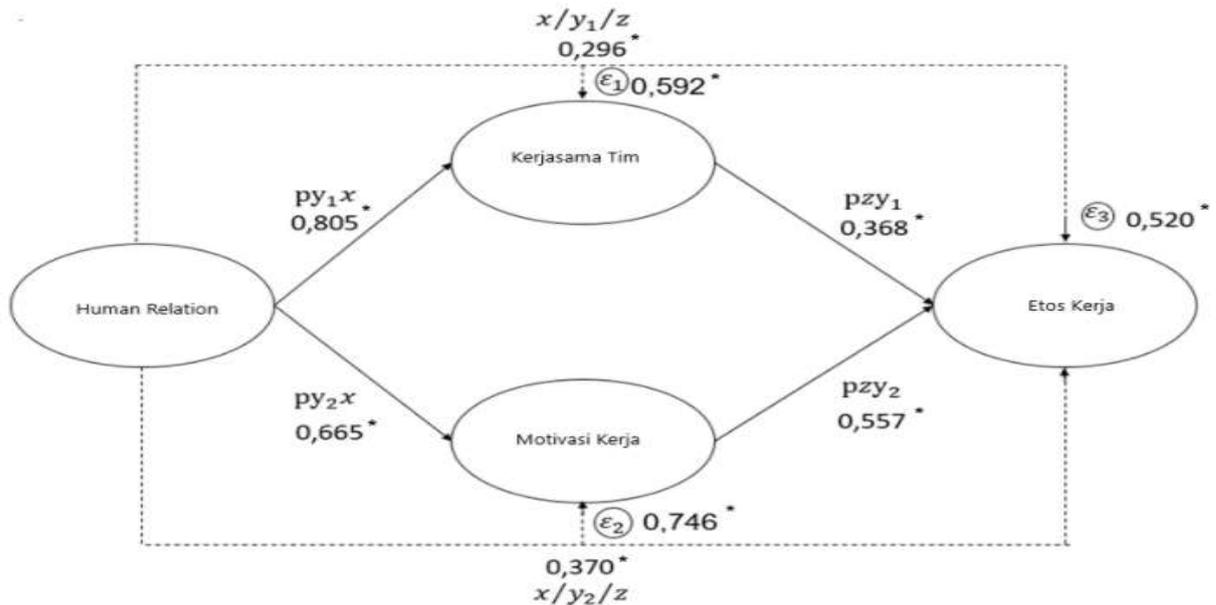
**Tabel 5: Hasil Uji Simultan**

Variabel Penelitian		F	Sig
Independen	Dependen		
<i>Human Relation</i> (X)	Kerjasama Tim (Y1)	222,096	0,000
<i>Human Relation</i> (X)	Motivasi Kerja (Y2)	97,679	0,000
Kerjasama Tim (Y1)	Etos Kerja (Z)	167,582	0,000
Motivasi kerja (Y2)			

Sumber: Pengolahan Data (2024)

#### 4.4. Analisis Jalur

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model regresi dalam analisis jalur (*path analysis*) untuk memprediksi hubungan antara variabel eksogenus dan variabel endogenus. Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah diperoleh untuk model penelitian ini, maka digambarkan model diagram jalur sebagai berikut :



Gambar 1

#### Hasil Pengolahan Analisis Jalur

Persamaan substruktur 1 :  $\underline{Y}_1 = 0,805 X_1 + 0,592$

Persamaan substruktur 2 :  $\underline{Y}_2 = 0,665 X_2 + 9,746$

Persamaan substruktur 3 :  $\underline{Y}_3 = 0,368 Y_1 + 0,557 Y_2 + 0,520$

Keterangan :  $\epsilon_1 = \sqrt{1 - R \text{ Square}} = \sqrt{1 - 0,649} = 0,592$

$\epsilon_2 = \sqrt{1 - R \text{ Square}} = \sqrt{1 - 0,443} = 0,746$

$\epsilon_3 = \sqrt{1 - \text{Adjusted } R \text{ Square}} = \sqrt{1 - 0,729} = 0,520$

Keterangan :

$X_1 = \text{Human Relation}$

$Y_1 = \text{Kerjasama Tim}$

$Y_2 = \text{Motivasi Kerja}$

$Z = \text{Etos Kerja}$

$\epsilon = \text{Error}$

\* = Pengaruh Signifikan

*Account Representative (AR) Performance: Self-Determination Theory (SDT) Perspective (An Empirical Study In All Primary Tax Service Offices In South Sulawesi)*

Persamaan substruktur 1 di atas memiliki makna bahwa *human relation* terhadap kerjasama tim memiliki arah positif dimana jika *human relation* meningkat maka secara statistik akan meningkatkan kerjasama tim. Persamaan substruktur 2 di atas memiliki makna bahwa *human relation* terhadap motivasi kerja memiliki arah positif dimana jika *human relation* meningkat maka secara statistik akan meningkatkan motivasi kerja. Persamaan substruktur 3 di atas memiliki makna bahwa kerjasama tim dan motivasi kerja terhadap etos kerja memiliki arah positif dimana jika kerjasama tim dan motivasi kerja meningkat maka secara statistik akan meningkatkan etos kerja.

**Tabel 6: Hasil Analisis Persamaan Jalur**

Struktur Model	Standardized Beta	Sig.	Keterangan
<b>Substruktur 1</b> (Pengaruh <i>Human Relation</i> terhadap Kerjasama Tim)			
<i>Human Relation</i> (X)	0,805	0,000	Signifikan
<b>Substruktur 2</b> (Pengaruh <i>Human Relation</i> terhadap Motivasi Kerja)			
<i>Human Relation</i> (X)	0,665	0,000	Signifikan
<b>Substruktur 3</b> (Pengaruh Kerjasama Tim dan Motivasi Kerja terhadap Etos Kerja)			
Kerjasama Tim (Y <sub>1</sub> )	0,368	0,000	Signifikan
Motivasi Kerja (Y <sub>2</sub> )	0,557	0,000	Signifikan

Sumber: hasil olahan data

#### 4.5. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji apakah setiap variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen dalam analisis regresi. Hasil dari Uji t dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

1. *Human relation* memiliki pengaruh sebesar 0,805 dan probabilitas signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa *human relation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim perusahaan. Oleh karena itu, H<sub>1</sub> yang menyatakan bahwa *human relation* memiliki pengaruh positif terhadap kerjasama tim diterima.
2. Sistem *human relation* memiliki pengaruh sebesar 0,665 pada probabilitas signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa *human relation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, H<sub>2</sub> yang menyatakan bahwa *human relation* memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja diterima.

3. Kerjasama tim memiliki pengaruh sebesar 0,368 pada probabilitas signifikansi sebesar  $0,008 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja. Oleh karena itu,  $H_3$  yang menyatakan bahwa kerjasama tim memiliki pengaruh positif terhadap etos kerja diterima.

Motivasi kerja memiliki pengaruh sebesar 0,557 pada probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja. Oleh karena itu,  $H_4$  yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap etos kerja diterima.

#### 4.6. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total Pengaruh

Pengaruh langsung adalah pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat yang terjadi tanpa melalui variabel terikat lain. Analisis regresi menghasilkan nilai koefisien variabel dari setiap persamaan substruktur yang disebut sebagai standardized coefficient beta yang menunjukkan nilai pengaruh langsung. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat yang terjadi melalui variabel terikat lain yang terdapat dalam model yang dianalisis. Pengaruh total diperoleh dari akumulasi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Hasil pengujian statistik mengenai pengujian pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total ditunjukkan pada tabel 7.

**Tabel 7**

**Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total**

Kombinasi Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
$X \rightarrow Y_1$	0,805	-	0,805
$X \rightarrow Y_2$	0,665	-	0,665
$Y_1 \rightarrow Z$	0,368	-	0,368
$Y_2 \rightarrow Z$	0,557	-	0,557
$X_1 \rightarrow Z$ (Via $Y_1$ )	-	$0,805 \times 0,368 = 0,296$	0,296
$X_1 \rightarrow Z$ (Via $Y_2$ )	-	$0,665 \times 0,557 = 0,370$	0,370

Sumber: Pengolahan Data (2024)

Keterangan:

$X$  = *Human Relation*

$Y_1$  = Kerjasama Tim

$Y_2$  = Motivasi Kerja

$Z$  = Etos Kerja

Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung pada table 4.6 menunjukkan pengaruh *human relation* ( $X$ ) terhadap etos kerja ( $Z$ ) melalui kerjasama tim ( $Y_1$ ) adalah

*Account Representative (AR) Performance: Self-Determination Theory (SDT) Perspective (An Empirical Study In All Primary Tax Service Offices In South Sulawesi)* sebesar 0,296. Nilai pengaruh tidak langsung diperoleh dari hasil perkalian standardized coefficient beta antara variabel  $X_1$  dan  $Y_1$ . Pada substruktur 1, variabel *human relation* (X) mempunyai nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000 dan pada substruktur 3 variabel kerjasama tim ( $Y_1$ ) mempunyai nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000..

Pengaruh *human relation* (X) terhadap etos kerja (Z) melalui motivasi kerja ( $Y_2$ ) adalah sebesar 0,370. Nilai pengaruh tidak langsung diperoleh dari hasil perkalian standardized coefficient beta antara variabel  $X_1$  dan  $Y_2$ . pada substruktur 2, variabel *human relation* (X) memiliki probabilitas signifikansi sebesar 0,000 dan pada substruktur 3 variabel motivasi kerja ( $Y_2$ ) memiliki probabilitas signifikansi sebesar 0,000.

## **4.7. Pembahasan**

### **4.7.1. Pengaruh Human Relation terhadap Kerjasama Tim**

*Human relation* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama diwujudkan dalam bentuk kondisi lingkungan kerja yang baik, nyaman, dan harmonis. Khusus pada jabatan *Account Representative* (AR) berada dalam satu ruangan yang disebut Seksi Pengawasan yang terdiri dari beberapa AR lain dengan jumlah biasanya lebih dari 30 (tiga puluh) orang dalam satu kantor dan seorang Pimpinan atau Kepala Seksi. Hubungan yang baik antara sesama AR dan hubungan yang baik dengan pimpinan tercermin dalam bentuk berkomunikasi yang baik kepada orang lain, saling menghargai saran dan pendapat dan mempunyai sikap yang ramah kepada orang lain. Hal ini bila terlaksana dengan baik akan menciptakan komunikasi yang efektif, yang tentunya apabila hubungan antar personal AR dan Pimpinan sudah terbangun dengan harmonis maka Kerjasama dalam tim akan lebih baik dan efektif juga.

Dalam hubungan kerja dan pergaulan sesama pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pimpinan telah mengatur dalam bentuk kode etik dan kode perilaku pegawai. Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai dibangun berdasarkan pada Nilai-Nilai yang terdiri dari Nilai Integritas, Nilai Profesionalisme, Nilai Sinergi, Nilai Pelayanan, dan Nilai Kesempurnaan. 5 (lima) nilai-nilai ini terwujud dalam penguatan budaya organisasi, sehingga apabila budaya organisasi ini berupa hubungan komunikasi yang baik, sikap saling menghargai, ramah dan peduli sesama AR, tentunya akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dengan demikian akan meningkatkan kerjasama yang baik dan mencapai kinerja yang baik juga AR.

#### **4.7.2. Pengaruh Human Relation terhadap Motivasi Kerja**

Budaya kerja organisasi yang mengutamakan lingkungan kerja yang harmonis, hubungan sesama yang terbangun dari sikap saling menghargai, ramah, dan saling percaya, kemudian menciptakan hubungan komunikasi yang efektif antara sesama AR dan Pimpinan. Kondisi seperti ini menjadikan suasana kerja seperti satu Keluarga dimana seorang AR akan merasakan kenyamanan dan ketenangan dalam bekerja. Bilamana rasa nyaman dalam satu organisasi itu sudah terbangun dengan baik maka seorang AR akan merasa dihargai dan didukung maka akhirnya akan lebih termotivasi dalam mengeluarkan kinerja terbaiknya untuk organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama.

Pada jabatan AR di KPP Pratama apabila seorang AR tersebut merasa telah nyaman dalam lingkungan kerjanya, dipercaya oleh pimpinannya maka akan semakin termotivasi mengembangkan dirinya dengan memperkaya ilmu pengetahuan tentang tatacara penggalian potensi perpajakan pada semua sector bisnis. Sehingga kualitas Laporan Hasil Penelitian (LHPt) dalam rangka penerbitan Surat Permintaan Penjelasan Data dan/atau Keterangan (SP2DK) kepada Wajib Pajak akan semakin bokus dengan potensi sukses rate yang sangat tinggi. Motivasi yang diharapkan adalah AR tersebut semakin rajin dalam menerbitkan SP2DK yang berkualitas dengan realisasi pencairan penerimaan yang besar.

#### **4.7.3. Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Etos Kerja**

Kantor Pelayanan Pajak Pratama pada bagian Pengawasan diisi oleh beberapa orang AR biasanya lebih dari 30 (tiga puluh) AR dan seorang Kepala Seksi Pengawasan. Tim Pengawasan ini mempunyai tanggung jawab mencapai penerimaan pajak lebih dari 100% dari target yang telah direncanakan di awal tahun. Dalam melakukan pengawasan kepada Wajib Pajak, AR harus sesuai dengan SOP (Standard Operating Procedure) dan peraturan perundang-undangan perpajakan yang berlaku. Bahwa tidak semua AR mengetahui semua SOP, peraturan perpajakan, dan tidak semua mengetahui karakteristik dari bisnis proses Wajib Pajak. Sehingga dibutuhkan masukan dan saran dari teman-teman sesama AR dalam Forum *Account Representative* dan bimbingan dan arahan dari Pimpinan.

*Account Representative (AR) Performance: Self-Determination Theory (SDT) Perspective (An Empirical Study In All Primary Tax Service Offices In South Sulawesi)*

Kerjasama tim akan meningkatkan pengetahuan seorang AR, menambah wawasan dan pengalaman dalam menggali potensi penerimaan pajak dari Wajib Pajak yang telah berhasil sebelumnya dalam bentuk Success story dari AR yang lain. Atau dalam bentuk Sharing session untuk berbagi pengetahuan tentang tatacara penggalian potensi (Galpot) perpajakan dibidang tertentu seperti tatacara penggalian potensi sektor perdagangan untuk distributor. Dukungan Kerjasama dari tim akan sangat mempengaruhi kualitas pengawasan seorang AR kepada Wajib Pajaknya, dengan kualitas pengawasan yang baik maka tentu akan meningkatkan kinerja AR tersebut, yang berarti pencapaian penerimaan dari AR tersebut akan melebihi target 100 %.

#### **4.7.4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Etos Kerja**

Pencapaian-pecapain pribadi ini harus selalu dijaga dan ditingkatkan. Bagi seorang AR pengakuan itu dapat diwujudkan dengan menunjukkan kinerja terbaiknya kepada organisasi. Penghargaan sebagai AR dengan kinerja pencapaian penerimaan lebih dari 100% di Unit Kantor Pajak Pajaknya menjadi pengakuan keahlian seorang AR di jabatan tersebut. Dengan menjadi kinerja yang terbaik menjadikan seorang AR dapat diberikan apresiasi dan insetif misalnya dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi, ditempatkan di wilayah tugas yang dekat dengan keluarga/homebase.

Etos kerja yang diharapkan adalah AR termotivasi untuk mendapatkan penghargaan sebagai AR terbaik pada satu KPP Pratama dengan cara semakin giat menerbitkan SP2DK yang berkualitas. Dengan cara melakukan analisis penggalian potensi perpajakan kepada Wajib Pajak (WP) penentu penerimaannya. Konsep Laporan Hasil Penelitian (LHPt) harus mengungkapkan semua temuan-temuan dan koreksi positif secara komperhensif. Analisis harus mencakup seluruh jenis pajak, data-data dari pihak ke-3 (tiga) harus diekualisasikan dengan data Laporan Keuangan WP, Rasio keuangan WP harus dikomparasi dengan rasio keuangan WP Lain yang sejenis. Semua analisis ini harus dilakukan untuk memperoleh nilai potensi awal pajak yang tinggi saat penerbitaan Surat Permintaan Penjelasan atas data dan /atau Keterangan (SP2DK). Potensi awal SP2DK yang tinggi akan berbanding lurus dengan realisasi penerimaan pajak yang akan dibayarkan oleh WP.

#### **4.7.5. Peran Kerjasama Tim sebagai Mediasi pada Human Relation terhadap Etos Kerja**

Forum komunikasi antar AR tidak bisa melakukan kegiatan *In House Training* (IHT) yakni berbagi pengetahuan tatacara perhitungan pajak berdasarkan peraturan tertentu/terbaru seperti tatacara perhitungan PPh Pasal 21 dengan sistem Tarif Efektif Rata-rata (TER). Atau melakukan kegiatan *Success story* dari AR yang telah mencapai realisasi persentase penerimaan terbesar sampai dengan saat ini untuk mengetahui bagaimana analisis dan metode penggalian potensi yang telah digunakan untuk kemudian ditularkan kepada AR jikalau tidak ada kepercayaan yang terbangun dari sesama tim AR dan pimpinan.

Untuk membangun kerjasama tim yang baik dibutuhkan suasana kerja yang harmonis di Kantor Pelayanan Pajak Pratama tersebut, suasana kerja harmonis harus sesuai dengan budaya kerja organisasi yang telah ditetapkan pada kode etik dan kode perilaku pegawai. Apabila suasana kerja yang terbangun sudah nyaman dan harmonis maka komunikasi yang terbangun antar sesama juga akan lebih efektif, saling percaya, menghargai pendapat satu dengan lain, sehingga akan tercipta *supporting* dari semua pegawai dalam bentuk kerjasama penggalian potensi perpajakan dan pengawasan Wajib Pajak yang ujungnya akan meningkatkan penerimaan unit lebih dari 100%.

#### **4.7.6. Peran Motivasi Kerja sebagai Mediasi pada Human Relation terhadap Etos Kerja**

Kepuasan pribadi seseorang untuk selalu menunjukkan minat dalam bekerja, belajar kesuksesan dari orang-orang lain, keinginan untuk selalu menjadi yang terbaik akan meningkatkan motivasi kerja seorang AR dengan demikian *human relation* yang kuat sangat penting untuk membangun etos kerja yang positif di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak. Hal ini tidak hanya bermanfaat untuk individu, tetapi juga untuk organisasi secara keseluruhan.

Seorang AR akan termotivasi menunjukkan kinerja terbaik dengan menerbitkan Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan /atau Keterangan (SP2DK) dengan realisasi penerimaan yang besar atau sukses rate tinggi. Untuk mewujudkan itu AR harus membuat Laporan Hasil Penelitian (LHPt) yang menarik dan berkualitas dengan temuan-temuan dan nilai koreksi positif pajak yang besar. Dari tambahan pembayaran

*Account Representative (AR) Performance: Self-Determination Theory (SDT) Perspective (An Empirical Study In All Primary Tax Service Offices In South Sulawesi)*  
pajak ini akan membantu menambah realisasi penerimaan pajak yang telah ditetapkan kepadanya. Semakin banyak dan semakin rajin AR tersebut menerbitkan SP2DK dengan kualitas tax sukses rate yang besar maka akan semakin besar pula realisasi penerimaan pajaknya mencapai 100%.

### **3. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menginvestigasi pengaruh human relation terhadap etos kerja yang dimediasi oleh kerjasama tim dan motivasi kerja. Berdasarkan pengujian dan analisis data yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Human relation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi human relation maka akan meningkatkan kerja sama tim. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang harmonis dan kerja sama yang baik dengan anggota tim dalam organisasi akan meningkatkan tanggung jawab dalam bekerja.
2. Human relation memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi human relation maka akan meningkatkan motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang harmonis dan sikap saling menghargai diantara anggota organisasi akan meningkatkan nilai-nilai pribadi dari tiap individu sehingga setiap anggota organisasi berupaya untuk menjadi yang terbaik dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Kerjasama tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kerja sama tim akan meningkatkan etos kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa Kerja sama tim yang baik akan membentuk pembagian tugas yang lebih efisien dan memberikan kesempatan untuk fokus pada kekuatan masing-masing anggota untuk dapat meningkatkan semangat kerja dalam mencapai tujuan organisasi
4. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja akan meningkatkan etos kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi yang tinggi akan menghasilkan etos kerja yang baik, karena karyawan yang termotivasi

cenderung memiliki dedikasi dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

5. Kerjasama tim berperan dalam memediasi human relation terhadap etos kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika hubungan antar anggota tim baik, keterlibatan mereka dalam pekerjaan juga meningkat. Mereka merasa memiliki peran yang penting dan lebih berkomitmen untuk mencapai hasil kerja yang tinggi. Dengan demikian, kerjasama tim yang kuat dan hubungan antar individu yang positif berkontribusi signifikan dalam menciptakan etos kerja yang tinggi.
6. Motivasi kerja berperan dalam memediasi human relation terhadap etos kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika hubungan antar anggota organisasi terjalin dengan baik, mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan ini berkontribusi pada motivasi yang lebih tinggi dan etos kerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam Menyusun program kerja dan standar kerja untuk mendorong motivasi para Account Representative (AR) dalam meningkatkan semangat kerja mereka. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pemikiran bagi seluruh pegawai di Direktorat Jenderal Pajak dalam upaya meningkatkan etos kerjanya dengan baik untuk menjalankan tugas dalam mencapai penerimaan negara yang maksimal demi kesejahteraan seluruh masyarakat.

Penelitian selanjutnya diharapkan pada penelitian di masa yang akan datang perlu mempertimbangkan untuk menggunakan indikator kuesioner dengan skala 1 sampai 7 untuk setiap variable yang akan di teliti. Hal ini akan membuat pengukuran atas setiap variable menjadi lebih mendetail.

## DAFTAR REFERENSI

- Baharuddin, A. A., Musa, M. I., & Burhanuddin, B. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Sales. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 55–62.

*Account Representative (AR) Performance: Self-Determination Theory (SDT) Perspective (An Empirical Study In All Primary Tax Service Offices In South Sulawesi)*

- Darmansyah, D., Adam, M., & Mahdani. (2018). Etos Kerja Dan Pengembangan Karir Pegawai Kantor Wali Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 22-35.
- Deci, E. L., dan Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, (25), 54-67.
- El Adawiyah, S. (2020). *Human Relations*. Jakarta: Edu Pustaka PUSTAKA.
- Ermita, E. (2012). Hubungan antar manusia dan semangat kerja pegawai. *Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 12(2), 70-81.
- Erniwati, E., Parlindungan, G. T., & Fatia, A. (2023). Pengaruh Human Relation Dan Budaya Organisasi Terhadap Etos Kerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Pendapatan Daerah Kota Pariaman. *Jurnal Point Equilibrium Manajemen dan Akuntansi*, 5(1), 1-11.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP: Universitas Diponegoro, Semarang
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 20*. (Edisi 6). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harsono, J dan Santoso, S. 2016. Etos Kerja Pengusaha Muslim Perkotaan di Kota Ponorogo. *Jurnal Penelitian Humaniora* (2) 115-125.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Hosnawati, H. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 4(3).
- Kaswan, K. (2014). *Leadership and Teamworking, Membangun Tim yang Efektif dan Berkinerja Tinggi Melalui kepemimpinan*. Bandung: Alfabeta.
- Kojongian, V. V., Lengkong, V. P., & Raintung, M. C. (2021). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(3), 1108-1117.
- Kusumastuti, N. K. B., & Edris, M. (2022). Pengaruh Human Relation, Pengembangan Karir, dan Kompetensi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 1(3), 249-264.
- Larosa, Y.M., Waruwu, M.H., & Laia, O. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap etos kerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi (Jamane)*, 1(1), 124-130.
- Lisna, L., Syahrudin, S., & Fachmi, M. (2019). Pengaruh Motivasi, Tingkat Kesejahteraan Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Etos Kerja Karyawan Pada PT. Bakti persada perkasa Makassar.
- Machfud, M. S., & Wulandari, W. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Human Relation Terhadap Motivasi Serta Implikasinya Pada. In *Conference on Innovation and Application of Science and Technology (CIASTECH)* (Vol. 3, No. 1, pp. 137-146).
- Martini, N. M. D., Wimba, I. G. A., & Astrama, I. M. (2023). Pengaruh Human Relation Dan Lingkungan Kerja Terhadap Etos Kerja Pegawai Pada Kantor

- Bapelitbang Kabupaten Tabanan. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 3(1), 103-110.
- Mulia, U, A. (2019). Tinjauan Terhadap Kualitas Kerja Berdasarkan Pengalaman Kerja Dan Motivasi Pada PT. Latexindo Toba Perkasa Kabupaten Deli Serdang. *Journal of Education and Humaniora and Sciences (JEHSS)*. 2(2) 2019: 279-291.
- Nugrohoseno, D & Pratiwi, W. K. (2014). Pengaruh Kepribadian terhadap Kerjasama Tim dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(3).
- Osibanjo, A. O., Akinbode, J. O., Falola, H. O., & Oludayo, A. O. (2015). Work Ethics and Employees' Job Performance. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(1).
- Purba, S. L. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kerjasama Tim, Motivasi Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Sari Mutiara Indonesia Di Medan.
- Purwaningsih, Y. S., Lengkong, V. P. K., & Mac Donald, B. W. (2022). Pengaruh Human Relations, Komunikasi, dan Pengembangan Kompetensi Terhadap Etos Kerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(4), 1769-1779.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2007). *Perilaku Organisasi*. (Edisi 12). Jakarta: Salemba Empat.
- Salutondok, Y., & Soegoto, A. S. (2015). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, kondisi kerja dan disiplin terhadap kinerja pegawai di kantor sekretariat DPRD Kota Sorong. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(3).
- Sibarani, E. M. (2018). Pengaruh Kerjasama Tim, Kreativitas dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk, Kantor Regional I Medan (Universitas Sumatera Utara).
- Sugianti, D. A., Purwanti, R. S., & Basari, M. A. (2020). Pengaruh Human Relation Terhadap Etos Kerja Pegawai. *Business Management And Entrepreneurship Journal*, 2(2).
- Sukmawati, S. R., Iskandar, A., & Heryati, A. (2020). Pelaksanaan Human Relation Dan Public Relation Untuk Membangun Kerjasama Di Kecamatan Caringin. *Administratie Jurnal Administrasi Publik*, 3(1), 57-66.
- Suryani, F. D., & Aji, T. S. (2020). Pengaruh Human Relation, Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan SDI terhadap Etos Kerja Pegawai Bank Syariah. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 3(3), 30-43.
- Susanti, A. A Dwi widyani, dan N. M. S. U. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja Karyawan, Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan CV. Sanitary Bali Pinangsia. *Jurnal Emas*, 2 (2), 224–234.
- Syahrival, R., Sukomo, S., & Suhendi, R. M. (2024). Pengaruh Human Relationship Dan Lingkungan Kerja Terhadap Etos Kerja (Suatu Studi pada PT. Pos Indonesia Cabang Banjar). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 4(1), 68-76.

*Account Representative (AR) Performance: Self-Determination Theory (SDT) Perspective (An Empirical Study In All Primary Tax Service Offices In South Sulawesi)*

Wau, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Efektivitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kualitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 37–47.