
**LEVERAGING ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) FOR
ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND
OPERATIONAL PERFORMANCE:
THE CASE OF BANK BRI**

Agnita Yolanda¹, Neni Triastuti^{2*}

¹Universitas Medan Area, Medan

²Universitas Asahan, Asahan

e-mail: agnitayolanda@staff.uma.ac.id, nenitriastuti1986@gmail.com

Abstract: *This research aims to determine and analyze the role of AI in the BRI Medan North Sumatra working place. Advances in artificial intelligence (AI) technology have had a significant impact on banking sector operations, including at Bank Rakyat Indonesia (BRI). The implementation of AI at BRI plays a role in improving operational process efficiency, customer service quality, and supporting data-driven decision-making. AI technology is applied in various areas, including customer service through chatbots, creditworthiness analysis and risk management, fraud prevention and detection, and personalized banking products and services. The result indicated that AI's ability to process data quickly and accurately enables BRI to minimize operational errors, optimize costs, and increase customer satisfaction. However, the implementation of AI also faces several challenges, such as data security protection, human resource readiness, and regulatory compliance. Therefore, the use of AI at BRI needs to be accompanied by strengthened governance and improved human resource competency to maximize the benefits of this technology in a sustainable manner.*

Keywords: *Artificial Intelligence, Organizational Communication, Operational Performance, Digital Transformation, Banking Sector*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis peran AI di lingkungan kerja bank BRI Medan Sumatra Utara. Kemajuan teknologi kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) telah memberikan dampak yang signifikan terhadap operasional sektor perbankan, termasuk di Bank Rakyat Indonesia (BRI). Implementasi AI di BRI berperan dalam meningkatkan efisiensi proses operasional, mutu layanan kepada nasabah, serta mendukung pengambilan keputusan yang berbasis analisis data. Teknologi AI diterapkan pada berbagai bidang, antara lain layanan nasabah melalui chatbot, analisis kelayakan kredit dan pengelolaan risiko, pencegahan dan pendeteksian penipuan, serta personalisasi produk dan layanan perbankan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan AI dalam memproses data secara cepat dan akurat memungkinkan BRI untuk meminimalkan kesalahan operasional, mengoptimalkan biaya, dan meningkatkan tingkat kepuasan nasabah. Namun demikian, penerapan AI juga dihadapkan pada sejumlah tantangan, seperti perlindungan keamanan data, kesiapan sumber daya manusia, serta kepatuhan terhadap regulasi. Oleh karena itu, pemanfaatan AI di BRI perlu disertai dengan penguatan tata kelola dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia agar manfaat teknologi ini dapat dimaksimalkan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kecerdasan Buatan, Komunikasi Organisasi, Kinerja Operasional, Transformasi Digital, Sektor Perbankan

PENDAHULUAN

Dalam industri perbankan, citra

perusahaan dan kepercayaan nasabah merupakan aset yang sangat penting dan harus dijaga secara berkelanjutan.

Kepercayaan menjadi pondasi utama karena aktivitas perbankan berkaitan langsung dengan pengelolaan dana, data pribadi, serta keamanan transaksi nasabah. Apabila kepercayaan nasabah menurun, maka reputasi perusahaan perbankan juga akan terdampak secara signifikan. Oleh karena itu, perusahaan perbankan perlu memiliki strategi komunikasi yang efektif dan berkelanjutan guna membangun dan mempertahankan kepercayaan publik.

Public Relations (PR) memiliki peran yang strategis dalam membangun dan menjaga hubungan baik antara perusahaan perbankan dan nasabah. Berdasarkan hasil wawancara, *Public Relations* berperan dalam menjaga komunikasi yang sopan, empatik, dan profesional kepada seluruh nasabah. Sikap komunikasi yang ramah dan responsif tersebut menjadi faktor penting dalam menciptakan kenyamanan serta rasa aman bagi nasabah. Selain itu, PR juga bertugas menangani keluhan nasabah secara profesional agar permasalahan yang muncul dapat diselesaikan dengan baik tanpa merusak citra perusahaan. Melalui pengelolaan komunikasi yang efektif, *Public Relations* dapat memperkuat ikatan emosional antara nasabah dan perusahaan, sehingga mendorong terbentuknya loyalitas jangka panjang (Cutlip, Center, & Broom, 2017).

Selain menjalankan fungsi komunikasi sehari-hari, *Public Relations* juga memiliki tanggung jawab penting dalam mengantisipasi, merespons, dan memulihkan citra perusahaan ketika terjadi isu atau krisis. Dalam industri perbankan, krisis dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti gangguan sistem layanan, kesalahan transaksi, maupun permasalahan kebocoran data nasabah. Situasi krisis ini membutuhkan peran *Public Relations* yang sigap dan strategis agar informasi yang disampaikan kepada publik tetap jelas, akurat dan tidak menimbulkan kepanikan. Dengan strategi komunikasi krisis yang tepat, PR dapat membantu perusahaan meminimalkan dampak negatif serta memulihkan

kepercayaan publik terhadap perusahaan perbankan (Grunig & Hunt, 1984).

Peran *Public Relations* dalam konteks ini menunjukkan bahwa PR tidak hanya berfungsi sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai pengelola hubungan dan reputasi perusahaan. *Public Relations* dituntut untuk memahami kebutuhan dan harapan nasabah, serta mampu menjembatani kepentingan perusahaan dengan publiknya (Mapata et al, 2025). Komunikasi yang empatik, terbuka dan berorientasi pada solusi yang menjadi kunci dalam menjaga hubungan harmonis antara perusahaan perbankan dan nasabah. Hal ini sejalan dengan pandangan Mulyana (2015) yang menekankan bahwa komunikasi yang efektif mampu membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan sosial antara individu maupun organisasi.

Seiring dengan perkembangan teknologi digital yang semakin pesat, perusahaan perbankan mulai memanfaatkan *Artificial Intelligence* (AI) untuk mendukung kegiatan komunikasi dan operasional. Berdasarkan keterangan informan, penerapan AI dalam perbankan diwujudkan melalui layanan pelanggan otomatis seperti chatbot dan asisten virtual yang beroperasi selama 24 jam. Selain itu, AI juga digunakan dalam sistem deteksi dan pencegahan penipuan, penilaian risiko kredit, personalisasi layanan dan produk, serta otomatisasi berbagai proses operasional internal. Pemanfaatan teknologi AI ini bertujuan untuk meningkatkan kecepatan pelayanan, mengurangi kesalahan manusia, serta meningkatkan efisiensi operasional perusahaan perbankan (Dwivedi et al., 2021).

Penggunaan *Artificial Intelligence* dalam industri perbankan memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan kepada nasabah. Melalui teknologi AI, bank dapat memproses data dalam jumlah besar secara tepat dan akurat sehingga mampu memberikan layanan yang lebih tepat sasaran. Personalisasi produk dan layanan berbasis

AI juga memungkinkan bank memahami kebutuhan nasabah secara lebih mendalam. Dengan demikian, nasabah dapat memperoleh pengalaman layanan yang lebih relevan dan memuaskan (Gomber, Koch, & Sierin, 2018).

Integrasi antara *Public Relations* dan *Artificial Intelligence* memungkinkan perusahaan perbankan untuk meningkatkan kualitas pelayanan sekaligus menjaga citra positif perusahaan. *Public Relations* memiliki peran penting dalam menyampaikan informasi mengenai penggunaan AI secara transparan agar dapat diterima dan dipercaya oleh nasabah. Dengan demikian, kepercayaan publik terhadap perusahaan perbankan dapat tetap terjaga ditengah perkembangan teknologi digital yang semakin pesat (Bank Indonesia, 2020).

Meskipun demikian, pemanfaatan *Artificial Intelligence* dalam perbankan menimbulkan tantangan sendiri, khususnya terkait dengan keamanan data dan perlindungan konsumen. Penggunaan teknologi digital yang melibatkan pengelolaan data dalam skala besar berpotensi menimbulkan risiko kebocoran data apabila tidak di kelola dengan baik. Oleh karena itu, Otoritas Jasa Keuangan menegaskan bahwa transformasi digital perbankan, termasuk penerapan AI, harus tetap memperhatikan aspek keamanan sitem, perlindungan data serta kepentingan konsumen (OJK, 2021).

Praktik *Public Relations* dalam perusahaan perbankan turut mengalami penyesuaian. *Public Relations* perlu beradaptasi dengan perkembangan teknologi agar tetap mampu menjalankan fungsi komunikasinya secara efektif. Integrasi antara peran *Public Relations* dan teknologi AI menjadi faktor penting dalam menjaga kualitas pelayanan serta meningkatkan efektivitas komunikasi perusahaan (Mapata et al., 2025). Dalam hal ini, PR tidak hanya berperan besar sebagai penghubung antara perusahaan dengan nasabah, tetapi juga sebagai pihak yang memberikan edukasi dan pemahaman kepada publik terkait

penggunaan teknologi AI dalam layanan perbankan.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu lembaga perbankan terbesar di Indonesia yang memiliki peran penting dalam menyediakan layanan keuangan, mendukung pertumbuhan ekonomi nasional, serta melayani kebutuhan masyarakat dari berbagai lapisan. Seiring pesatnya perkembangan era digital, BRI dituntut untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pelayanannya agar mampu memenuhi tuntutan nasabah yang semakin kompleks. Salah satu upaya strategis yang dilakukan adalah mengadopsi teknologi *modern*, khususnya *Artificial Intelligence* (AI), guna memperkuat proses bisnis dan menghadirkan layanan yang lebih cepat, presisi, serta mudah diakses.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam peran *Public Relations* (PR) dalam menjaga citara bank atau perusahaan, khususnya dalam membangun kepercayaan serata hubungan dengan nasabah, dan dalam mengantisipasi serta menangani isu atau krisis yang dapat memengaruhi reputasi perusahaan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada proses, pengalaman, dan strategi komunikasi yang dijalankan oleh pihak perusahaan, bukan pada pengukuran kuantitatif atau pengujian hipotesis (Zulmedia, 2023).

Penelitian dilakukan di Bank cabang BRI unit Suka Maju dan unit Tanjung sari Medan Sumatra Utara. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pihak perusahaan yang terlibat langsung dengan kegiatan *Public Relations* dan pelayanan nasabah. Wawancara dilaksanakan secara terstruktur dengan mengajukan pertanyaan yang berkaitan dengan peran

PR dalam implementasi AI untuk menjaga komunikasi yang baik, sopan dan empatik kepada nasabah, serta cara perusahaan menerapkan AI dalam menangani keluhan secara profesional guna memperkuat loyalitas dan ikatan emosional dengan nasabah. Praktik komunikasi yang menekankan hubungan dan kepercayaan ini sejalan dengan konsep humanisasi layanan perbankan, yang menempatkan nasabah sebagai pusat pelayanan.

Selain itu, wawancara juga menggali informasi mengenai strategi perusahaan dalam merespon dan memulihkan citra ketika terjadi isu atau krisis, seperti gangguan layanan maupun permasalahan keamanan data.

Dalam konteks perbankan digital, kemampuan perusahaan untuk merespons isu secara cepat, transparan dan bertanggung jawab menjadi faktor penting dalam menjaga kepercayaan publik (Yolanda et al, 2021).

Data yang diperoleh dari hasil wawancara kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif, yaitu dengan menyeleksi, mengelompokkan, dan menyusun data sesuai dengan fokus penelitian. Analisis dilakukan dengan mengaitkan temuan lapangan dengan konsep dan teori *Public Relations* serta literatur yang membahas pemanfaatan *Artificial Intelligence* dalam industri perbankan (Ibrahim, 2024).

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini didukung oleh data sekunder berupa buku, jurnal ilmiah dan sumber referensi daring yang relevan. Perbandingan antara hasil wawancara dan kajian pustaka dilakukan sebagai bentuk triangulasi data, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara akademis dan mencerminkan kondisi empiris yang sebenarnya (Zulmedia, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara, informan menjelaskan bahwa *Public*

Relations (PR) memegang peran penting dalam menjaga citra dan reputasi bank melalui upaya membangun kepercayaan serta hubungan berkelanjutan dengan nasabah. Menurut informan, kepercayaan nasabah tidak hanya terbentuk dari kualitas produk perbankan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh cara bank berkomunikasi. Oleh karena itu, PR dituntut untuk menyampaikan informasi secara jelas, sopan, dan penuh empati agar nasabah merasa diperhatikan dan dipahami. Pola komunikasi yang terbuka dan humanis dinilai mampu mengurangi kesalahpahaman serta meningkatkan rasa aman nasabah dalam menggunakan layanan perbankan.

Informan juga menekankan bahwa penanganan keluhan menjadi salah satu fungsi strategis PR dalam praktik perbankan. PR berperan sebagai pihak yang berhadapan langsung dengan berbagai permasalahan dan ketidakpuasan nasabah. Respons yang cepat dan solusi yang tepat sangat menentukan persepsi nasabah terhadap bank. Apabila keluhan diabaikan atau ditangani secara lambat, hal tersebut berpotensi berkembang menjadi isu yang dapat merusak reputasi institusi. Sebaliknya, penanganan keluhan yang profesional dan transparan justru dapat meningkatkan loyalitas nasabah serta memperkuat hubungan antara bank dan publiknya.

Dalam konteks pembentukan citra positif, informan menjelaskan bahwa PR memanfaatkan saluran komunikasi digital, terutama media sosial dan platform layanan daring, sebagai sarana utama untuk menjangkau nasabah. Melalui pengelolaan informasi yang konsisten dan responsif, PR berupaya menjaga persepsi positif publik terhadap bank. Informan menilai bahwa kehadiran aktif PR di ruang digital menjadi sangat penting, mengingat nasabah saat ini lebih banyak mencari dan menilai informasi melalui media daring.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa penerapan teknologi *Artificial Intelligence* (AI) telah menjadi bagian integral dari strategi bank dalam

meningkatkan kualitas pelayanan dan efisiensi operasional. Termasuk Dalam perusahaan BRI ini sudah menggunakan teknologi AI. Bentuk AI yang digunakan seperti *chatbot* dan asisten virtual memungkinkan bank memberikan layanan informasi secara cepat dan *real-time*, khususnya untuk pertanyaan yang bersifat umum dan berulang. Teknologi ini dinilai efektif dalam meningkatkan kepuasan nasabah sekaligus mengurangi beban kerja petugas layanan pelanggan.

Selain itu, informan mengungkapkan bahwa AI memiliki peran penting dalam sistem deteksi dan pencegahan penipuan. Dengan menganalisis pola transaksi serta perilaku nasabah secara terus-menerus, AI mampu mengidentifikasi aktivitas yang tidak wajar sejak dini. Informan menilai bahwa kemampuan ini sangat membantu bank dalam menjaga keamanan transaksi dan melindungi kepercayaan nasabah, mengingat kasus penipuan dapat berdampak langsung pada citra dan reputasi bank.

Dalam aspek penilaian risiko kredit, informan menyampaikan bahwa AI digunakan untuk mendukung proses analisis kelayakan calon peminjam secara lebih cepat dan akurat. Pendekatan berbasis data memungkinkan bank mengambil keputusan yang lebih objektif dibandingkan metode konvensional. Selain itu, pemanfaatan AI juga memungkinkan bank memberikan penawaran produk dan layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan masing-masing nasabah. Personalisasi layanan ini dipandang mampu meningkatkan kepuasan serta keterikatan nasabah terhadap bank.

Di sisi internal, informan menambahkan bahwa AI dimanfaatkan untuk mengotomatisasi berbagai proses operasional, seperti pengolahan dokumen dan analisis data. Otomatisasi tersebut membantu meningkatkan efisiensi kerja dan meminimalkan kesalahan manusia. Dengan demikian, penerapan AI memberikan kontribusi signifikan tidak hanya pada peningkatan kualitas layanan

kepada nasabah, tetapi juga pada efektivitas kinerja internal organisasi.

Meskipun berbagai inovasi telah diterapkan, informan mengakui bahwa PR perbankan tetap menghadapi tantangan yang cukup kompleks. Perubahan perilaku nasabah yang semakin kritis dan selektif membuat persaingan antar bank semakin ketat. Nasabah cenderung membandingkan berbagai produk dan keuntungan sebelum menentukan pilihan, sehingga PR dituntut untuk menyusun strategi komunikasi yang lebih informatif dan persuasif.

Di era digital, tantangan tersebut semakin diperberat oleh maraknya penyebaran informasi palsu serta meningkatnya kasus penipuan yang berpotensi merusak reputasi bank dalam waktu singkat. Informan menegaskan bahwa dalam kondisi ini, PR harus mampu merespons isu secara cepat, transparan, dan akurat agar kepercayaan publik tetap terjaga. Oleh karena itu, menjaga reputasi dan nama baik institusi menjadi prioritas utama PR perbankan, mengingat reputasi merupakan aset penting dalam mempertahankan kepercayaan nasabah dan daya saing bank di tengah dinamika industri keuangan yang terus berkembang.

Pemanfaatan Artificial Intelligence (AI) untuk Meningkatkan Operasional dan Pelayanan Nasabah

Berdasarkan hasil wawancara, Bank BRI memanfaatkan teknologi *Artificial Intelligence* (AI) untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pelayanan kepada nasabah. AI digunakan dalam berbagai proses perbankan, seperti analisis dan pencairan kredit, pendeteksian fraud, serta pengelolaan data nasabah. Dengan bantuan AI, proses kerja menjadi lebih cepat dan terstruktur karena sistem mampu menganalisis data dalam jumlah besar secara akurat. Hal ini membantu bank dalam memahami kebutuhan nasabah dan mempercepat layanan operasional agar lebih optimal.

Keuntungan Utama Penerapan AI bagi Bank BRI dan Nasabah

Keuntungan utama dari penerapan AI di Bank BRI adalah efisiensi waktu dan peningkatan keamanan layanan. Dari sisi bank, teknologi AI membantu mempercepat proses operasional serta mempermudah pengawasan terhadap potensi kecurangan. Sementara itu, bagi nasabah, layanan perbankan menjadi lebih cepat, aman, dan mudah diakses. AI juga berperan dalam mendeteksi adanya transaksi mencurigakan atau tindakan kriminal, sehingga risiko kerugian dapat diminimalkan dan kepercayaan nasabah terhadap bank tetap terjaga.

Bagian Operasional yang Paling Terbantu oleh AI

AI paling banyak membantu pada layanan perbankan digital, khususnya dalam layanan nasabah berbasis aplikasi seperti BRImo. Selain itu, teknologi AI juga digunakan dalam proses kredit digital, termasuk pembiayaan UMKM, pemantauan keamanan transaksi, serta analisis kebutuhan nasabah. Dengan adanya AI, proses-proses tersebut dapat dilakukan dengan lebih cepat dan efisien dibandingkan dengan cara manual.

Komunikasi Organisasi, Public Relations, dan Manajemen Reputasi

Hasil wawancara menegaskan bahwa PR memiliki peran strategis dalam menjaga citra dan kepercayaan nasabah, terutama dalam menghadapi isu layanan dan keamanan data. Dari sudut pandang komunikasi organisasi, PR berperan sebagai *boundary spanner*, yaitu penghubung antara sistem internal organisasi dengan lingkungan eksternal. Integrasi AI dengan fungsi PR memperkuat kemampuan organisasi dalam melakukan komunikasi krisis, klarifikasi informasi, dan edukasi publik secara cepat dan akurat. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berbasis AI berkontribusi langsung terhadap penguatan reputasi dan legitimasi organisasi perbankan.

Tantangan Bank BRI dalam Menerapkan Teknologi AI.

Dalam penerapannya, Bank BRI juga menghadapi beberapa tantangan, terutama terkait keamanan dan penyalahgunaan teknologi. Salah satu tantangan yang sering muncul adalah adanya penipuan yang mengatasnamakan BRI, serta ancaman dari peretas atau hacker. Selain itu, masih terdapat nasabah yang kurang memahami penggunaan layanan digital, sehingga berpotensi menjadi sasaran penipuan. Oleh karena itu, Bank BRI perlu terus meningkatkan sistem keamanan serta melakukan edukasi kepada masyarakat terkait penggunaan layanan digital yang aman.

Pandangan Bank BRI terhadap Masa Depan AI dalam Transformasi Digital Perbankan.

Bank BRI memandang bahwa teknologi AI memiliki peran penting dan prospek yang sangat besar dalam transformasi digital perbankan ke depan. AI diyakini mampu menciptakan layanan perbankan yang lebih cepat, profesional, dan efisien, serta mendukung perkembangan industri keuangan berbasis teknologi. Namun, penggunaan AI juga harus dilakukan secara bijak dan bertanggung jawab. Jika dimanfaatkan dengan baik, AI dapat menjadi teknologi yang memberikan dampak positif bagi perbankan dan masyarakat secara luas.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan teknologi Artificial Intelligence (AI) telah dimanfaatkan secara luas dalam operasional perbankan. Pemanfaatan AI terbukti mampu meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat layanan, serta meningkatkan kualitas pengalaman nasabah.

Integrasi antara peran public relations dan teknologi Artificial Intelligence menjadi faktor penting dalam

mendukung transformasi digital perbankan. PR berperan dalam menyampaikan Informasi terkait penggunaan teknologi AI secara transparan dan mudah dipahami oleh nasabah, sehingga dapat menumbuhkan rasa aman dan kepercayaan terhadap perkembangan teknologi, perusahaan perbankan dapat mempertahankan citra positif serta meningkatkan daya saing ditengah dinamika industri keuangan yang terus berkembang.

AI memiliki peran strategis dalam mendukung transformasi digital BRI yang berorientasi pada peningkatan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan keamanan transaksi, sehingga berpotensi menjadi fondasi utama pengembangan sistem perbankan modern di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Cutlip, S. M., and A. H & Broom, G. M. Center. 2017. *Effective Public Relations (11th ed.)*. Boston: Pearson Education.
- Dwivedi, Y. K, L., Ismagilova, E Hughes, and et al. 2021. "Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research." *International Journal of Information Management* 57, 101994
- Gomber, P, and J. A & Siering, M. Koch. 2018. "Digital finance and FinTech: Current research and future research directions." *Journal of Business Economics*, 88(5) 537–580.
- Grunig, J. E, and T & Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bank Indonesia. 2020. *Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia 2025*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Ibrahim, M.I. 2024. Pemanfaatan teknologi digital dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen* 6(1), 23–34. <https://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jiem/article/view/1327>
- Mapata., Ginting, R., et al. 2025. Komunikasi Organisasi. Media Sains Indonesia.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2012. *Roadmap Transformasi Digital Perbankan Indonesia 2021–2025*. Jakarta: OJK.
- Yolanda, A., Nurismilida & Sari, R.A. 2021. Peranan Hubungan Masyarakat Dalam Membangun Citra Perusahaan. Medan: Cattleya Darmaya Fortuna.
- Zulmedia. 2023. Peran public relations dalam membangun citra dan kepercayaan publik. *Jurnal Ilmu Riset Administrasi* 5(2), 45–56. <https://ejournal.polraf.ac.id/index.php/JIRA/article/view/824>