

FAKTOR DETERMINAN *MYSTERY SHOPPING* BANK MANDIRI CABANG SENGKANG (PERSPEKTIF KESESUAIAN PROGRAM DENGAN KEBUTUHAN PEMANFAAT)

Herdi Syam^{1,*}, Maulita², Fabiola Bulimasena Luturmas³
^{1,2,3},Jurusan Kemaritiman, Politeknik Negeri Samarinda, Indonesia

ABSTRACT

Mystery shopping is a service evaluation program that is carried out in secret or in an undercover mode. This program is familiarly used in the private sector to obtain an objective picture of service conditions. This article discusses the determinants of mystery shopping, especially related to the suitability of the program with the needs of the beneficiary, namely Bank Mandiri. Research method used a qualitative approach, with informants from shopper officers and Bank Mandiri employees supported by observational data and documentation. Data analysis using reduction, display and verification techniques. The results showed that Bank Mandiri needed a mystery shopping program as a medium for evaluating employee competencies and media for evaluating service quality, and it is suggested that mystery shopping can be used in the public sector or government service offices.

Keywords; *determinant, mystery shopping, suitability, need*

ABSTRAK

Mystery shopping merupakan program evaluasi pelayanan yang dilakukan secara rahasia atau dengan mode penyamaran. Program ini familiar digunakan pada privat sektor untuk memperoleh gambaran objektif kondisi pelayanan. Artikel ini membahas mengenai faktor determinan *mystery shopping* khususnya terkait dengan kesesuaian program dengan kebutuhan pemanfaat yaitu Bank Mandiri. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, dengan informan yang berasal dari petugas *shopper* dan karyawan Bank Mandiri yang didukung data hasil observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik reduksi, display, dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Mandiri membutuhkan program *mystery shopping* sebagai media evaluasi kompetensi karyawan dan media evaluasi kualitas pelayanan, dan disarankan agar *mystery shopping* dapat digunakan pada publik sektor atau kantor pelayanan pemerintah.

Kata kunci; *determinan, mystery shopping, kesesuaian, kebutuhan*

1. PENDAHULUAN

Industri perbankan merupakan industri keuangan dengan tingkat persaingan yang tinggi. Persaingan di dunia perbankan di Indonesia bukan hanya antara bank berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN) akan tetapi persaingan bisnis sangat terbuka dengan bank swasta nasional maupun bank swasta asing. Hal ini membuat semua bank terus berupaya merebut hati masyarakat Indonesia dengan berbagai program agar menjadi bank pilihan utama. Penelitian pada tahun 2014 menyimpulkan bahwa kompetisi antar bank terbukti mendorong tingkat inovasi dan efisiensi bank menjadi lebih tinggi [1]. Bank Mandiri yang berstatus sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia juga harus mampu tampil kompetitif dengan berbagai program dengan harapan mampu memuaskan nasabah mereka dan menarik masyarakat untuk bergabung menggunakan produk dan jasa Bank Mandiri. Muara dari semua program perbankan adalah pelayanan yang berkualitas yang secara langsung mampu mempengaruhi pertumbuhan bisnis perusahaan. Penyampaian pelayanan yang berkualitas dalam menyongsong era bisnis yang makin kompetitif dapat menciptakan kepuasan, yang apabila dapat terus dijaga maka akan terbentuk menjadi konsumen yang loyal [2].

Bank merupakan organisasi jasa yang senantiasa berupaya menjawab kebutuhan nasabah, pihak bank tentu akan mengakui bahwa mereka telah memberikan 100% atau bahkan 125% apa yang menjadi “kontrak” antara bank dengan nasabah. Secara sederhana nasabah membutuhkan layanan berkualitas A dan bank memberikan pelayanan dengan kualitas A+ secara logis mereka seharusnya puas, akan tetapi kepuasan konsumen merupakan sesuatu yang dinamis. Sebuah ungkapan menggambarkan hal tersebut “Pelanggan adalah target yang bergerak”. Pelayanan berkualitas menjadi salah satu indikator yang dapat meningkatkan loyalitas nasabah. Untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan nasabah terhadap bank tentu dibutuhkan umpan balik sebagai media evaluasi, akan tetapi media evaluasi yang umumnya digunakan saat ini seperti

* Korespondensi penulis: Herdi Syam, email herdisyam@polnes.ac.id

kotak saran dan survei pelanggan cenderung memberikan gambaran yang ambigu terhadap apa dan mengapa pandangan nasabah terhadap pelayanan yang dirasakan.

Pelayanan yang berkualitas dapat dicapai dengan memanfaatkan berbagai komponen perusahaan salah satunya yaitu sumber daya manusia yang berkualitas. Berbagai program dapat menjadi pilihan perusahaan untuk meningkatkan kualitas SDM yaitu melalui pelatihan, pemberian *reward* dan *punishment*, maupun pengawasan dan evaluasi. Salah satu program evaluasi yang digunakan Bank Mandiri maupun bank-bank yang ada di Indonesia adalah evaluasi *mystery shopping* sebuah metode evaluasi dengan prinsip kerahasiaan [3], Bank Mandiri merupakan industri yang bergerak di sektor jasa keuangan, tentunya pelayanan merupakan salah satu indikator utama yang digunakan untuk mengetahui tingkat keberhasilan sekaligus modal untuk terus tumbuh dan bersaing, Bank Mandiri tentunya membutuhkan umpan balik yang relevan dan objektif untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan oleh nasabah, maka dari itu dibutuhkan sebuah program atau metode evaluasi yang mampu menjawab hal tersebut, maka Bank Mandiri menggunakan program *mystery shopping* sebagai metode evaluasi yang dianggap mampu menjawab kebutuhan bank mandiri akan sebuah umpan balik terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, Sebuah implementasi program tentu memerlukan analisis untuk menjawab pertanyaan bahwa seberapa besar tingkat kebutuhan sasaran atau pemanfaat terhadap program tersebut yang juga merupakan salah satu indikator determinan. Keberhasilan program sangat ditentukan oleh seberapa besar tingkat kebutuhan sasaran, dengan istilah yang lebih khusus yaitu program akan gagal memberikan manfaat kepada suatu kelompok jika tidak ada hubungan yang erat antara kebutuhan pihak penerima dengan program yang diterapkan [4].

2. METODE PENELITIAN

Artikel ini merupakan hasil penelitian kualitatif yaitu penelitian bersifat analisis-deskriptif berupa kata-kata tertulis, lisan maupun berasal dari perilaku yang diamati terutama terkait dengan implementasi *mystery shopping*. Penelitian dilakukan untuk memperoleh gambaran dan fakta-fakta mengenai sebuah metode evaluasi yang selama ini hanya dikenal oleh sektor privat yang penerapannya mengadopsi penggunaan detektif ataupun cara-cara intelijen untuk mengamati dan menilai kualitas pelayanan pada bank di seluruh Indonesia salah satunya pada Bank Mandiri. Metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan mengamati proses kerja dan pelayanan di Bank Mandiri, pelayanan menjadi sasaran observasi karena objek penelitian yaitu program *mystery shopping* merupakan metode evaluasi dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran objektif dari kualitas pelayanan yang diberikan Bank Mandiri hasil observasi kemudian dicatat dan menjadi data dalam penelitian; informan wawancara adalah petugas *mystery shopping*, manajer, divisi HRD, divisi pelayanan dan *frontliner*, data dokumentasi berupa regulasi maupun aturan yang terkait dengan objek penelitian yang dielaborasi dengan artikel dan buku dengan tema yang relevan yang berasal dari Jurnal Nasional dan Internasional, dokumentasi menggunakan foto dan video dihindari untuk menjaga rahasia perbankan khususnya data nasabah dan transaksi keuangan. Metode analisis data adalah reduksi hasil observasi dan wawancara kemudian dilakukan *display* data yang disajikan secara naratif kemudian dilakukan verifikasi dan penarikan kesimpulan [5].

Mystery shopping merupakan model evaluasi layanan yang menggunakan teknik penyamaran. Dalam dunia kriminal dan intelijen teknik ini mirip dengan teknik detektif yang bertugas menyelidiki suatu kejahatan atau potensi kejahatan. Perbedaan antara detektif dan *mystery shopping* adalah pada praktik *mystery shopping* yang bertugas mengumpulkan laporan audio visual tentang kualitas pelayanan dengan tujuan untuk melakukan perbaikan dari waktu ke waktu sedangkan detektif bertugas mengungkap kejahatan dan menemukan bukti kejahatan dengan tujuan memberikan keadilan baik bagi pelaku maupun korban. Setiap pelaksanaan program tentunya memiliki faktor determinan, begitu juga dengan pelaksanaan *mystery shopping*, faktor determinan yang digunakan adalah pendapat menurut Korten yang menyatakan bahwa tingkat keberhasilan suatu program ditentukan oleh adanya kesesuaian antara apa yang diprogramkan dengan apa yang dibutuhkan penerima manfaat [4].

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setiap program yang dilakukan tentu membutuhkan mekanisme pelaksanaan yang diharapkan memberikan efektifitas dan efisiensi pada pelaksanaan kegiatan, seperti implementasi *mystery shopping* yang tentunya juga membutuhkan berbagai tahapan dalam kegiatannya, yang pertama adalah tahapan persiapan merupakan hal mutlak yang harus dilaksanakan pada awal kegiatan, hal-hal yang dilakukan dalam tahapan persiapan adalah perencanaan, penentuan tujuan, penentuan waktu dan hasil akhir yang ingin dicapai, untuk

kegiatan *mystery shopping* tahapan persiapan adalah menentukan tujuan *mystery shopping*, menentukan objek atau jenis layanan yang akan di survei, pengumpulan data atau informasi awal objek atau jenis layanan yang akan disurvei, menyusun program pelaksanaan *mystery shopping*.

Tahapan kedua adalah pelaksanaan setelah proses persiapan dan perlengkapan perekam audio dan video telah siap maka petugas *shopper* akan mengunjungi Bank yang menjadi sasaran *mystery shopping*, petugas akan bersikap sealamiah mungkin untuk menjalankan skenario yang telah ditetapkan, mulai dari memarkir kendaraan pada tahapan ini sudah mulai ada poin penilaian yaitu kerapian tempat parkir dan kesigapan satpam untuk membantu memarkir kendaraan, kemudian memasuki ruang tunggu dan meminta nomor antrian, poin yang dinilai pada tahapan ini adalah kebersihan ruang tunggu, kenyamanan kursi nasabah dan tentunya suhu dalam ruangan, sambil mengamati poin penilaian lain yaitu kebersihan toilet dan penampilan karyawan misalnya kerapian pakaian dan penggunaan papan nama maupun atribut lainnya.

Tahapan ketiga adalah pelaporan merupakan tahapan akhir evaluasi *mystery shopping*, karena tahapan pelaporan digunakan untuk menganalisa hasil kunjungan dan menyusun strategi perbaikan, pada tahapan ini petugas *shopper* menyusun laporan berdasarkan hasil kunjungan pada sebuah kantor atau unit kerja yang menjadi objek evaluasi, hasil rekaman audio dan video digunakan sebagai bahan awal untuk menyusun laporan, hasil laporan wajib diserahkan pada pihak yang berwenang dan meminta jasa *mystery shopping* dan tidak boleh diserahkan kepada pihak yang lain, mekanisme pelaksanaan *mystery shopping* pada Bank Mandiri, yang digambarkan pada gambar berikut ini ;



Tabel 1. Tahapan pelaksanaan *mystery shopping*

Informan yang merupakan petugas *shopper* bernama Affandi, melakukan metode *mystery shopping* (MS) untuk mengukur kinerja kualitas pelayanan bank menyatakan bahwa semua bank dan industri keuangan membutuhkan MS untuk menjaga eksistensi bisnis mereka, bahkan menurut Informan implementasi MS seharusnya sudah mulai dilaksanakan di kantor-kantor pemerintah sebagaimana dikemukakan sebagai berikut:

“Semua bank membutuhkan mystery shopping, bahkan bukan saja industri keuangan tapi harusnya kantor-kantor pemerintah juga sudah mulai mengimplementasikan metode ini, karena tentu kebutuhan pelayanan publik terhadap pelayanan berkualitas adalah hal yang wajib dipenuhi untuk menjaga eksistensi organisasi bisnis maupun pemerintah”

Eksistensi organisasi bisnis dan pemerintah memang sangat bergantung pada loyalitas pengguna layanan, maka sangat penting untuk menjaga kepuasan mereka dalam pelayanan. Hal yang sama disampaikan oleh informan ke 2 yaitu pihak Cabang Bank Mandiri Sengkang. Informan mengungkapkan bahwa bank sangat membutuhkan MS sebagai metode evaluasi pelayanan agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang dibutuhkan untuk menjaga agar nasabah tidak berpindah ke bank lain sebagaimana dikemukakan sebagai berikut:

“Mystery shopping menjadi sebuah kebutuhan yang sangat penting bagi Bank Mandiri sebagai metode evaluasi pelayanan, karena Bank sangat bergantung pada nasabah kemudian nasabah membutuhkan pelayanan prima, untuk meningkatkan kualitas pelayanan bank membutuhkan mystery shopping”

Bank sangat membutuhkan nasabah karena sumber keuangan maupun perputaran usaha sebuah bank berasal dari transaksi keuangan yang dilakukan nasabah. Informan yang merupakan pihak HRD Bank Mandiri menyatakan bahwa MS dibutuhkan sebagai media pengembangan karyawan sebagaimana dikemukakan sebagai berikut:

“Untuk divisi HRD hasil dari evaluasi mystery shopping sangat dibutuhkan sebagai media pengembangan SDM”

Pengembangan karyawan wajib untuk terus dilakukan, dan tanggung jawab tersebut berada pada divisi HRD. Berbagai strategi dilakukan salah satunya memanfaatkan hasil dari evaluasi MS.

Informan yang berasal dari divisi pelayanan Bank Mandiri juga sepakat bahwa sebuah bank khususnya Bank Mandiri membutuhkan MS untuk mengetahui kualitas pelayanan secara objektif sebagaimana dikemukakan sebagai berikut:

“Bank Mandiri sangat membutuhkan mystery shopping apalagi untuk divisi pelayanan yang sangat terbantu untuk mengetahui kualitas pelayanan secara objektif sekaligus menjadi bahan perbaikan dari waktu ke waktu”

Mengetahui kualitas pelayanan secara objektif dibutuhkan sebagai bahan perbaikan dari waktu ke waktu. Perbaikan kualitas pelayanan merupakan suatu hal yang harus terus dilakukan apalagi dalam industri bank dengan tingkat persaingan yang relatif terbuka.

Informan yang merupakan *frontliner* Bank Mandiri yang merupakan *teller* dengan tugas melayani secara langsung berbagai transaksi keuangan, menyatakan bahwa pengawasan memunculkan kekhawatiran bagi karyawan, apalagi jika menggunakan metode MS dengan teknik pengawasan rahasia atau tanpa diketahui seperti dikutip sebagai berikut:

“Secara pribadi mystery shopping ini memberikan kekhawatiran pada karyawan karena mereka merasa selalu diawasi tanpa diketahui, tapi kalau untuk Bank Mandiri tentu sangat membutuhkan karena kualitas pelayanan sangat mempengaruhi perkembangan bisnis Bank”

Menurutnya Bank Mandiri membutuhkan MS untuk perkembangan bisnis yang berasal dari pelayanan yang berkualitas. Hal yang sama juga diungkapkan informan yang merupakan *customer service* dan satpam Bank Mandiri Cabang Sengkang yang menyatakan sebagai berikut:

“Tentu sangat dibutuhkan untuk mengetahui kinerja karyawan atau bank secara keseluruhan”
“Sangat dibutuhkan untuk mengetahui pelayanan yang diberikan karyawan”

Berdasarkan hasil wawancara di atas mengenai kebutuhan Bank Mandiri terhadap *mystery shopping* menunjukkan bahwa tingkat kebutuhan industri keuangan seperti bank terhadap MS sebagai media untuk menjaga eksistensi nasabah melalui pelayanan berkualitas, bahkan kantor pemerintah idealnya sudah mulai menggunakan MS sebagai metode evaluasi pelayanan yang objektif. MS juga dibutuhkan sebagai media evaluasi SDM, baik untuk mengetahui kompetensi maupun kinerja karyawan.

Perusahaan keuangan khususnya bank selain membutuhkan modal yang besar, tentunya juga membutuhkan strategi dan inovasi yang dapat menentukan langkah bank tersebut kedepannya. Sebuah penelitian menemukan bahwa perusahaan yang melakukan strategi berorientasi inovasi mampu menjual produk mereka jauh lebih banyak kepada pelanggan daripada perusahaan yang melakukan strategi berorientasi efisiensi [6]. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan, selain fitur produk yang menarik, kualitas pelayanan juga menjadi faktor penting keberhasilan sebuah bank untuk terus meningkatkan bisnisnya,

salah satu strategi evaluasi pelayanan yang umum digunakan pada industri perbankan adalah *mystery shopping* atau kunjungan belanja rahasia.

Bank Mandiri sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia menggunakan metode evaluasi *mystery shopping* sebagai salah satu strategi pengembangan bisnis yang bersumber dari kualitas pelayanan yang prima, secara tidak langsung kualitas pelayanan memberi kontribusi yang sangat besar bagi perkembangan bisnis bank, pelayanan yang baik akan menjadikan nasabah menjadi loyal dan sekaligus memberikan rekomendasi kepada pihak lain untuk menjadi nasabah pada bank tersebut. Industri bisnis khususnya keuangan merupakan jenis usaha yang sangat bergantung pada loyalitas nasabah untuk terus menjaga dan meningkatkan loyalitas nasabah maka perlu memberikan rasa puas kepada nasabah terhadap jasa maupun produk yang ditawarkan kepada mereka, untuk mengetahui seberapa puas nasabah akan pelayanan yang diberikan oleh bank, maka dibutuhkan sebuah metode evaluasi yang berorientasi nasabah sehingga didapatkan hasil evaluasi yang objektif yang dapat digunakan untuk terus meningkatkan loyalitas nasabah, Bank Mandiri sebagai salah satu industri keuangan yang sangat memperhatikan kualitas pelayanan tentunya membutuhkan metode *mystery shopping* untuk terus mengetahui jarak antara harapan dan kenyataan yang dialami nasabah saat bertransaksi di Bank Mandiri, dari hasil laporan evaluasi menggunakan metode *mystery shopping* digunakan sebagai media untuk minimal menjaga loyalitas nasabah. Divisi sumber daya manusia atau HRD sangat membutuhkan *mystery shopping* karena mengingat peran dari divisi ini sangat besar yaitu menentukan kesuksesan pencapaian dari visi dan misi perusahaan melalui kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang perusahaan miliki. Divisi manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas penting yaitu mengatur proses mulai dari perekrutan tenaga kerja, pengembangan melalui pelatihan, melakukan analisa kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, hingga kesejahteraan setiap tenaga kerja, salah satunya tentunya terkait dengan pengembangan SDM yang data dukung analisis kebijakannya dapat bersumber dari pelaksanaan *mystery shopping*. Implementasi *mystery shopping* menyadarkan karyawan bahwa manajemen melalui HRD akan melakukan evaluasi kinerja secara berkala menggunakan metode tersebut kemudian hasilnya akan menjadi pertimbangan dalam pemberian pelatihan dan penghargaan [8].

Hasil wawancara mengenai kebutuhan divisi pelayanan terhadap implementasi *mystery shopping* dikemukakan bahwa divisi pelayanan atau secara keseluruhan manajemen Bank Mandiri membutuhkan *mystery shopping* untuk mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan *frontliner*, sekaligus hasil laporan digunakan sebagai media evaluasi dan perbaikan kinerja khususnya kinerja pelayanan Bank Mandiri, Standar atau pedoman pelayanan yang telah digunakan pada setiap institusi seperti bank, tentunya memerlukan perbaikan secara berkelanjutan yang diolah berdasarkan hasil pengamatan, evaluasi dan adanya perubahan regulasi dari manajemen perusahaan maupun dari pemerintah, hal ini dilakukan sebagai upaya peningkatan kualitas maupun kepatuhan perusahaan dan sekaligus mendorong inovasi pelayanan yang bermuara pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kreativitas *frontliner* dapat meningkatkan kinerja pengembangan layanan baru, hal ini karena penerapan praktik peningkatan berkelanjutan yang mengharuskan *frontliner* untuk membuat perubahan dan memecahkan masalah secara konsisten, kompetensi peningkatan operasional *frontliner* adalah keterampilan dalam menerapkan praktik peningkatan kinerja berkelanjutan yang dapat meningkatkan kreativitas mereka [9].

Frontliner atau karyawan garis depan merupakan ujung tombak pelayanan di industri perbankan, peran *frontliner* yang memberikan pelayanan mulai dari parkir, pintu masuk, ruang tunggu sampai pada penyampaian layanan seperti pembukaan rekening, menabung, penarikan dan transfer memiliki peran yang sangat besar bagi keberlanjutan bisnis sebuah bank, maka dari hal tersebut fokus evaluasi pelayanan menasar para *frontliner* sebagai subjek penilaian, implementasi *mystery shopping* secara umum juga menempatkan *frontliner* sebagai pihak yang paling bertanggung jawab untuk meningkatkan atau bahkan membuat sebuah bank mendapat nilai evaluasi yang rendah. Sebagai pihak yang paling berpengaruh pada hasil evaluasi *mystery shopping* karyawan Bank Mandiri yang bertugas sebagai *frontliner* di Cabang Sengkang merasa cukup tertekan dan khawatir dengan peran mereka, karena mereka selalu merasa diawasi oleh pihak manajemen maupun lembaga evaluasi eksternal, hal ini tentunya disebabkan oleh prinsip utama pelaksanaan *mystery shopping* yaitu penyamaran dan rahasia, maka dari itu siapa pun yang datang dapat berpotensi sebagai petugas *shopper*, apalagi saat ini *mystery shopping* semakin populer sebagai sebuah pekerjaan paruh waktu dimana pendaftaran untuk menjadi petugas *shopper* dapat diakses melalui internet, akan tetapi *frontliner* Bank Mandiri Cabang Sengkang tetap memahami bahwa manajemen sangat membutuhkan *mystery shopping* untuk mengetahui pelayanan dan kinerja karyawan.

4. KESIMPULAN

Kesesuaian program *mystery shopping* dengan kebutuhan Bank Mandiri yaitu sebagai media evaluasi kompetensi karyawan, dengan adanya pelaksanaan *mystery shopping* divisi sumber daya manusia atau HRD Bank Mandiri menggunakan hasil laporan MS sebagai data pendukung untuk memetakan kualitas karyawan sekaligus sebagai bahan pertimbangan karir dan promosi karyawan sedangkan divisi pelayanan Bank Mandiri membutuhkan MS sebagai media evaluasi dan perbaikan kinerja khususnya kinerja pelayanan Bank Mandiri, Standar atau pedoman pelayanan yang telah digunakan pada setiap institusi seperti bank, tentunya memerlukan perbaikan secara berkelanjutan yang diolah berdasarkan hasil pengamatan, evaluasi yang dilakukan melalui program *mystery shopping* dan lebih lanjut disarankan agar MS mulai diimplementasi dapat pada publik sektor atau kantor pelayanan pemerintah yang selama ini dianggap masih membutuhkan perbaikan kinerja khususnya pada sektor pelayanan publik.

Upaya untuk terus memberikan pelayanan yang berkualitas tentunya bukan hanya menjadi kewajiban pada sektor jasa keuangan, akan tetapi pelayanan yang berkualitas juga menjadi “pekerjaan rumah” yang harus terus dibenahi oleh sektor publik khususnya lembaga pemerintah dan tentunya kebutuhan akan implementasi *mystery shopping* sebagai metode evaluasi pelayanan publik sudah layak dan patut untuk diimplementasikan pada kantor-kantor pemerintah, implementasi *mystery shopping* pada pelayanan publik sudah sangat familiar di eropa dan amerika seperti penggunaan pada rumah sakit, kantor pos dan perpustakaan.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kami ucapkan kepada Direktur dan Kepala Lembaga P3M Politeknik Negeri Samarinda, terkhusus untuk Ketua Jurusan Kemaritiman atas bimbingannya kepada kami sehingga kami dapat melaksanakan penelitian dan menulisnya dalam artikel yang diseminarkan pada Seminar Nasional, terkhusus untuk para Informan yang berasal dari petugas *shopper*, pimpinan, pihak divisi HRD, divisi pelayanan dan *frontliner* Bank Mandiri yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi utama sehingga penelitian dan artikel ini dapat kami selesaikan.

6. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Schaeck, K and Cihák, M., “Competition, efficiency, and stability in banking,” *Financial Management*, vol. 43, no. 1, pp. 215–241, 2014.
- [2] I. M. N. O. Mahardika, “Kualitas Layanan Dalam Menumbuhkan Perekonomian Pasca Pandemi,” in *Geliat Investasi Dalam Pusaran Pandemi: Membaca Celah Pemulihan Ekonomi Nasional di Era New Normal*, Magelang, Sep. 2021, vol. 1. [Online]. Available: <https://jurnal.untidar.ac.id/index.php/semnasfe2021/index>
- [3] H. Syam, “Studi pengukuran pengalaman masyarakat dalam pelayanan khusus dimensi ‘Keandalan’ menggunakan metode *mystery shopping*,” *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Bisnis*, vol. 2, no. 1, pp. 43–55, 2020.
- [4] D. C. Korten, “Community Organization and Rural Development: A Learning Process Approach,” *Public Administration Review*, 1980, doi: 10.2307/3110204.
- [5] M. A. Miles, “Miles and Huberman (1994)- Chapter 4.pdf,” in *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 1994.
- [6] Z. Cao, S. X. Chen, and E. Lee, “Does business strategy influence interfirm financing? Evidence from trade credit,” *Journal of Business Research*, p. S0148296321008572, Nov. 2021, doi: 10.1016/j.jbusres.2021.11.050.
- [7] F. de Castro *et al.*, “Adolescent Access to Information on Contraceptives: A Mystery Client Study in Mexico,” *Journal of Adolescent Health*, vol. 62, no. 3, pp. 265–272, Mar. 2018, doi: 10.1016/j.jadohealth.2017.08.001.
- [8] A. Supriadi, Erna, and H. Syam, “Implementasi *Mystery Shopping* sebagai Metode Evaluasi Pelayanan Publik Berkelanjutan,” *MODERAT: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, vol. 7, no. 3, pp. 657–674, Aug. 2021.
- [9] Y. Yang, P. K. C. Lee, and T. C. E. Cheng, “Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective,” *International Journal of Production Economics*, vol. 171, pp. 275–288, Jan. 2016, doi: 10.1016/j.ijpe.2015.08.006.