

Pengaruh Transformasi Digital dan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran dengan Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Intervening pada PT PNM Cabang Sintang

Nolly Haslinda^{1*}, Suharyanto²

^{1,2} Sekolah Pascasarjana Institut Keuangan, Perbankan, dan Informatika Asia Perbanas (*Asia Banking, Finance and Informatics Institute*) Perbanas Jakarta
e-mail: nollyhaslinda@gmail.com^{1*}, anto@perbanas.id²

Abstrak

Era digitalisasi menuntut lembaga keuangan mikro seperti PT PNM Cabang Sintang untuk terus beradaptasi dan mengoptimalkan kinerja pemasaran demi mempertahankan eksistensi di tengah ketatnya kompetisi industri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dengan menempatkan keunggulan bersaing sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan unit analisis, yaitu karyawan PT PNM Cabang Sintang. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PNM Cabang Sintang, yang berjumlah 315 orang. Sampel yang digunakan sebanyak 120 orang, dengan teknik purposive sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, dan teknik analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif dan analisis Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan program SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa: (1) semakin baik transformasi digital, semakin baik keunggulan bersaing; (2) semakin baik orientasi pasar, semakin baik keunggulan bersaing; (3) semakin tinggi keunggulan bersaing, semakin tinggi kinerja pemasaran; (4) semakin baik transformasi digital, semakin tinggi kinerja pemasaran; (5) semakin baik orientasi pasar, semakin tinggi kinerja pemasaran; (6) semakin baik transformasi digital, semakin tinggi kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing; dan (7) semakin baik orientasi pasar, semakin tinggi kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing. Kesimpulannya adalah keunggulan bersaing dapat memediasi pengaruh signifikan transformasi digital dan orientasi pasar pada PT PNM Cabang Sintang.

Kata Kunci: Transformasi Digital, Orientasi Pasar, Kinerja Pemasaran.

Abstract

The era of digitalisation demands that microfinance institutions like PT PNM Sintang Branch continuously adapt and optimise their marketing performance to maintain their existence amid the intense competition in the industry. This study aims to analyse the influence of digital transformation and market orientation on marketing performance by placing competitive advantage as an intervening variable. This study uses a quantitative design with the unit of

analysis being the employees of PT PNM Cabang Sintang. The target population in this study is all employees of PT PNM Cabang Sintang, totalling 315 people. The sample used consisted of 120 people, with purposive sampling technique. Data collection techniques were carried out using questionnaires, and the analysis techniques used were descriptive statistics and Structural Equation Modelling (SEM) analysis using the SmartPLS 4.0 program. The research results show that: (1) the better the digital transformation, the better the competitive advantage; (2) the better the market orientation, the better the competitive advantage; (3) the higher the competitive advantage, the higher the marketing performance; (4) the better the digital transformation, the higher the marketing performance; (5) the better the market orientation, the higher the marketing performance; (6) the better the digital transformation, the higher the marketing performance through competitive advantage; and (7) the better the market orientation, the higher the marketing performance through competitive advantage. The conclusion is that competitive advantage can mediate the significant influence of digital transformation and market orientation at PT PNM Cabang Sintang.

Keywords : Digital Transformation, Market Orientation, Marketing Performance.

LATAR BELAKANG

Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi (UMKM) memiliki peran yang sangat besar dalam menunjang perekonomian nasional. Berdasarkan skala usaha, struktur UMKM Indonesia pada 2025 masih didominasi oleh usaha mikro. Dari total 30.209.069 unit usaha, sebanyak 30.119.928 unit atau sekitar 99,70% merupakan usaha mikro. Sementara itu, usaha kecil berjumlah 73.828 unit atau 0,24%, dan usaha menengah berjumlah 15.313 unit atau 0,05%, untuk di wilayah Kalimantan sendiri, jumlah UMKM sebanyak 1.486.105 unit yang didominasi oleh usaha mikro sebanyak 1.478.135 atau hampir 99% dari total UMKM yang ada di wilayah Kalimantan. Karena itu, pemerintah memberikan perhatian yang sangat besar untuk memberdayakan UMKM, salah satunya melalui program pembiayaan. PT Permodalan Nasional Madani (PNM) mendapat amanah dari pemerintah untuk memberikan dukungan dalam bentuk aksesibilitas pelayanan keuangan bagi segmen ultra mikro yang salah satunya melalui program PNM ULaMM & PNM Mekaar (PNM, 2026).

Saat ini, PNM bertindak sebagai pemimpin pasar (*market leader*) dengan menguasai hingga 64% pangsa pasar nasional di sektor pembiayaan kelompok ultra mikro melalui dua program utamanya, yaitu PNM Mekaar dan PNM ULaMM. Posisi strategis ini semakin diperkuat melalui integrasi Holding Ultra Mikro bersama PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., dan PT Pegadaian. Secara akumulatif, skala bisnis nasional PNM telah mencatatkan capaian penyaluran pinjaman sebesar Rp70,9 triliun. Angka ini membuktikan besarnya kontribusi PNM dalam mendorong inklusi keuangan dan keberlanjutan UMKM di seluruh wilayah Indonesia. Namun demikian, skala bisnis nasional yang besar ini tentu memberikan tantangan tersendiri ketika diturunkan ke tingkat unit operasional daerah, khususnya pada PT PNM Cabang Sintang (PNM, 2026).

PT PNM Cabang Sintang sejak berdiri pada tahun 2016 dan sampai saat ini sudah memiliki 23 Unit Mekaar dan 6 Unit ULaMM dengan sebaran nasabah per Desember 2025

sebanyak 52.432 nasabah dengan total penyaluran pinjaman sebesar Rp. 199.718.335.725. Sebanyak 29 unit yang menjadi kelolaan PT PNM Cabang Sintang tersebar di 5 kabupaten yang ada di wilayah Kalimantan di mana kelima kabupaten ini termasuk dalam dimensi wilayah pedalaman yaitu Kabupaten Sanggau, Kabupaten Melawi, Kabupaten Sintang, Kabupaten Sekadau dan Kabupaten Kapuas Hulu.

Meninjau potret bisnis per Agustus 2026, PT PNM Cabang Sintang mencatatkan total penyaluran pinjaman nasabah aktif sebesar Rp206.874.487.315 yang tersebar pada 51.858 nasabah. Secara rinci, portofolio ini didominasi oleh segmen PNM Mekaar sebanyak 50.971 nasabah dengan jumlah pinjaman sebesar Rp170.201.563.963. Sementara, segmen PNM ULamm mencatatkan 887 nasabah dengan jumlah pinjaman Rp36.672.923.352. Jika dibandingkan dengan posisi per Desember 2025 yang berada pada angka 52.432 nasabah dengan jumlah pinjaman Rp199.718.335.725, terlihat adanya dinamika dan pergerakan fluktuatif, baik pada jumlah nasabah maupun jumlah *outstanding* pinjaman. Hal ini menunjukkan pentingnya menelaah efektivitas pencapaian kinerja pemasaran di Cabang Sintang secara lebih mendalam (PNM, 2026).

Pemasaran dapat membantu bisnis untuk memahami tren pasar dan kebutuhan pelanggan yang berkembang. Pemasaran dapat membantu bisnis untuk mempertahankan pelanggan yang ada dengan memberikan pengalaman yang positif dan membangun hubungan yang kuat dengan mereka dengan cara meningkatkan kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran adalah ukuran pencapaian yang dicapai sebagai hasil dari keseluruhan kinerja perusahaan dalam proses pemasaran suatu perusahaan. Selain itu, kegiatan pemasaran juga melihat suatu konsep yang mengukur seberapa jauh produk yang dihasilkan perusahaan telah mencapai pasar (Sari et al., 2022). Kinerja pemasaran mampu berperan dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta memberikan layanan dan produk yang disesuaikan dengan harapan pelanggan. Pemasaran yang efektif dapat membantu bisnis untuk mengurangi biaya pemasaran dan meningkatkan efisiensi kampanye pemasaran. Dengan mengurangi biaya pemasaran, bisnis dapat meningkatkan keuntungan jangka panjang dan memperkuat keberlanjutan bisnis (Hawa et al., 2023).

Adapun tantangan dalam kinerja pemasaran, yang menjadi fenomena lapangan, bahwa meskipun mencatatkan hasil positif secara kuantitatif, strategi pemasaran dan operasional PNM di lapangan tetap menghadapi sejumlah tantangan nyata. *Pertama*, hambatan kualitas pelayanan. Di beberapa wilayah, bagaimana PNM mengantisipasi adanya keluhan dari nasabah terkait waktu proses administrasi pencairan awal yang dinilai cukup lama serta respons penyelesaian masalah lapangan yang perlu ditingkatkan agar responsif dan andal. *Kedua*, sentimen dan reputasi digital. Sebagai penguasa pasar, aktivitas operasional PNM kerap mendapat sorotan luas. Isu-isu negatif terkait disinformasi di media sosial menuntut divisi *Public Relations* PT PNM untuk lebih agresif memperkuat strategi komunikasi publik guna menjaga reputasi merek. *Ketiga*, manajemen risiko kelompok. Sistem tanggung renteng (jika satu nasabah macet, anggota kelompok lain ikut menanggung) menjadi ujung tombak pemasaran sekaligus risiko yang membutuhkan pengawasan ketat dari staf lapangan agar tidak memicu gesekan sosial.

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pemasaran, diantaranya adalah orientasi pasar, keunggulan bersaing, inovasi produk, strategi pemasaran, kualitas produk dan

harga, dan lingkungan persaingan (Prabowo, 2022). Secara lebih spesifik, Kusumo et al. (2024) mengemukakan, bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pemasaran adalah transformasi digital, orientasi pasar, dan keunggulan bersaing. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka penelitian ini difokuskan pada transformasi digital, orientasi pasar, dan keunggulan bersaing sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran PT PNM Cabang Sintang.

Pertama, transformasi digital. Tren transformasi pada era ini, akan memaksa perusahaan untuk terlibat di dalamnya. Transformasi digital merupakan proses pemanfaatan teknologi digital untuk mengubah model bisnis, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan (Susanti et al., 2023). Dengan adanya transformasi digital, proses yang kompleks, dapat berkembang secara dinamis dan menjadi inovasi teknologi di masa mendatang yang lebih baik bagi perusahaan (Solechan et al., 2023). Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya menjadi alat operasional, tetapi juga menjadi strategi utama dalam meningkatkan daya saing dan kinerja pemasaran. Uraian tersebut di atas sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Kusumo et al. (2024) dan Dien Hawa et al. (2023), yang menyatakan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Kedua, orientasi pasar. Orientasi pasar adalah upaya perusahaan untuk meningkatkan hasil pasar (Sari et al., 2022). Orientasi pasar yang baik dari sebuah bisnis seperti PNM akan memberikan kontribusi pada penerapan strategi pemasaran yang baik oleh pihak manajemen. Hal ini tentunya akan berdampak pada tingkat keefektifan kinerja perusahaan. Orientasi pasar berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap keunggulan bersaing. Perlu dipahami bahwa pada perusahaan yang berorientasi pada profit, kinerja perusahaan yang baik merupakan salah satu indikator berkembangnya bisnis suatu perusahaan. PNM mempunyai peran penting dan strategis dalam pembangunan ekonomi nasional dan solusi dalam menghadapi resesi suatu negara. Selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja, PNM juga berperan dalam mendistribusikan hasil-hasil pembangunan. Uraian tersebut di atas sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Kusumo et al. (2024) dan Palwaguna & Yasa (2024), yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Ketiga, keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi perusahaan dalam rangka menciptakan positioning-nya sebagai fondasi atau penopang pasar, sehingga perusahaan dapat unggul dibandingkan pesaingnya. Perusahaan yang menciptakan keunggulan kompetitif melalui kemampuan kompetitif dijadikan preferensi strategis, sebagaimana perusahaan memilih bersaing sesuai dengan target pasar (Teneka & Hasin, 2022). Uraian tersebut di atas sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Palwaguna & Yasa (2024), Nofrizal et al. (2021), Cantika et al. (2024), yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Selanjutnya, kajian mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pemasaran menunjukkan variasi hasil penelitian (*research gap*) di kalangan para peneliti. Seperti, penelitian yang ditunjukkan oleh Graciafernandy & Amaliyah (2024) yang menyatakan

bahwa orientasi pasar tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Penelitian Sugiarto & Hargyatni (2024), menyimpulkan bahwa secara parsial orientasi pasar berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing. Penelitian Graciafernandy & Amaliyah (2024) juga menemukan bahwa keunggulan bersaing tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Selanjutnya, penelitian Astutik & Novie (2026) mendapati bahwa orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Ketidakpastian hasil juga terlihat pada peran keunggulan bersaing sebagai variabel penjelas (*intervening*). Graciafernandy & Amaliyah (2024) menemukan fakta sebaliknya bahwa keunggulan bersaing tidak memediasi hubungan antarvariabel tersebut.

Keberadaan kesenjangan hasil penelitian (*research gap*) ini mempertegas perlunya pengujian kembali mengenai bagaimana transformasi digital dan orientasi pasar memengaruhi kinerja pemasaran, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan bersaing. Adanya *research gap* tersebut, menjadi salah satu faktor perlunya dilakukan penelitian untuk mengkaji bagaimana konstruksi pada kasus lainnya di tempat yang berbeda.

Berdasarkan fenomena tersebut, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh transformasi digital dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dengan keunggulan bersaing sebagai variabel *intervening* pada PT PNM Cabang Sintang.

TINJAUAN PUSTAKA

Resource-Based View Theory

Konsep Pendekatan berbasis sumberdaya (*Resource-Based View*) pada dasarnya merupakan teori yang mampu membantu *entrepreneur* dalam meraih *sustainable competitive advantage* (Spender, 2010). Pemikiran dasar *Resource-Based View* sesungguhnya ingin mengetahui dan memahami apa yang membuat suatu perusahaan berbeda, memperoleh, dan bertahan dalam keunggulan kompetitif, melalui pemanfaatan keberagaman sumber daya yang dimilikinya (Kostopoulos et al., 2007). Asumsi dasar *Resource-Based View* adalah bahwa sumber daya dalam perusahaan bergabung menjadi satu (*bundles*) dalam kemampuan yang mendasari produksi yang tidak sama dengan yang lainnya. Esensi kombinasi sumber daya dan kapabilitas tersebut adalah “apa” yang membuat suatu organisasi unik dalam hal kemampuannya menawarkan nilai kepada pelanggannya (Purwohandoko, 2009).

Resource-Based View (RBV) telah menjadi salah satu teori yang paling berpengaruh dalam sejarah teori manajemen, terutama dalam teori manajemen strategik. Indikator untuk mengukur strategi RBV terdiri dari dua indikator, yaitu sumber daya dan kapabilitas (Hitt et al., 2001). Secara umum, RBV berfokus pada pemahaman mengenai potensi sumber daya dan kapabilitas organisasi (Coulter, 2002). Hubungan judul penelitian dengan teori *Resource-Based View* (RBV) terletak pada pandangan bahwa aset digital dan kemampuan pasar adalah sumber daya internal utama yang menciptakan keunggulan bersaing serta meningkatkan kinerja perusahaan.

Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran dapat didefinisikan sebagai tolok ukur pencapaian dari hasil keseluruhan kinerja perusahaan dan proses pemasaran (Kusumo et al, 2024). Keberhasilan dalam melakukan inovasi menjadi strategi yang tepat dalam mempertahankan posisi produk dalam pangsa pasar yang ada, karena sebagian besar produk pesaing tentunya juga

melakukan perombakan produknya dari tahun ke tahun (Sari et al., 2022). Kinerja pemasaran merupakan usaha yang dilakukan perusahaan untuk mengetahui kebutuhan, memenuhi kebutuhan dan selera konsumen (Rodriguez & Morant, 2016). kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga indikator utama, yaitu: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan pertumbuhan laba (Fillanov & Fitriani, 2023). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pemasaran adalah ukuran hasil kerja yang dicapai oleh perusahaan dari seluruh aktivitas pemasaran yang telah dilakukan.

Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan kemampuan yang dimiliki oleh suatu perusahaan dalam memberikan nilai lebih untuk pelanggannya dibandingkan dengan kompetitor lainnya (Kurniawan & Yun, 2018). Keunggulan bersaing diartikan sebagai cara perusahaan yang melakukan kerja sama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif (Pudyastuti & Saputra, 2021). Keunggulan bersaing juga diartikan sebagai keunggulan yang melebihi pesaing yang diraih dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen, baik melalui harga yang lebih rendah maupun dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan harga yang lebih mahal (Kotler & Armstrong, 2018). Keunggulan bersaing dapat diukur berdasarkan tiga indikator, yaitu: keunikan produk, kualitas produk, dan harga bersaing (Fillanov & Fitriani, 2023). Dengan demikian, dapat disimpulkan, bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan yang dimiliki oleh suatu bisnis atau usaha dalam meningkatkan kinerja usahanya agar bisa bersaing dengan para kompetitor.

Transformasi Digital

Transformasi digital adalah suatu proses strategis yang melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek operasional, manajerial, dan model bisnis sebuah organisasi, dengan tujuan untuk menciptakan nilai baru, meningkatkan efisiensi, mempercepat inovasi, serta memperkuat daya saing organisasi di era digital (Rosmalina et al., 2025). Pengertian lain, transformasi digital adalah sebuah perubahan cara penanganan sebuah pekerjaan dengan menggunakan teknologi informasi untuk mendapatkan efisiensi dan efektivitas (Febrianty et al., 2020). Kemudian, transformasi digital didefinisikan sebagai perubahan dalam cara sebuah perusahaan menggunakan teknologi digital, untuk mengembangkan model bisnis digital baru yang membantu menciptakan dan memperoleh lebih banyak nilai bagi perusahaan (Verhoef et al. 2019). Transformasi digital dapat diukur dengan empat indikator, yaitu: integrasi teknologi, digitalisi proses, pengalaman pelanggan, dan budaya digital (Devianto & Dwiasnati, 2020). Dengan demikian, transformasi digital dapat didefinisikan sebagai proses di mana sebuah perusahaan menyatukan beberapa teknologi digital yang baru secara terhubung.

Orientasi Pasar

Orientasi pasar adalah upaya perusahaan dalam memahami persaingan dan berkomitmen untuk melakukan kreasi dan menciptakan keunggulan bagi pelanggan dengan cara memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen dari suatu produk (Nikmah et al., 2020). Orientasi pasar juga diartikan sebagai strategi operasional perusahaan yang diterapkan untuk menjawab permintaan pasar sehingga dapat mencapai kinerja bisnis yang telah ditetapkan (Issau et al., 2021). Pengertian lain, orientasi pasar adalah suatu aktivitas pencarian informasi pasar tentang kebutuhan konsumen sekarang dan yang akan datang, di mana

pendistribusian informasi berjalan lintas fungsional dan organisasi secara keseluruhan menanggapi dengan baik informasi tersebut (Ramadhani et al., 2022). Orientasi pasar diukur menggunakan indikator: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi (Alhakimi & Mahmoud, 2020). Dengan demikian, orientasi pasar disimpulkan sebagai strategi dan budaya bisnis yang memprioritaskan pemahaman serta pemenuhan kebutuhan, keinginan, dan preferensi konsumen untuk menciptakan nilai superior.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian empirik diatas, maka hipotesis penelitiannya dinyatakan sebagai berikut:

H1 : Transformasi digital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

Transformasi digital merupakan salah satu strategi utama yang diterapkan oleh perusahaan dalam menghadapi perkembangan teknologi serta dinamika persaingan global yang semakin kompleks (Rahman et al., 2025). Perusahaan harus siap melakukan perubahan mendasar dan memiliki kesiapan yang cukup dalam menjawab dampak digital dan mempersiapkan diri untuk menyambut transformasi digital. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusumo et al. (2024), Putri et al. (2025), dan Yusuf et al. (2026), yang menyatakan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

H2 : Orientasi pasar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

Orientasi pasar ialah perspektif perusahaan dalam upaya mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen serta usaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut sehingga dapat memperoleh keunggulan kompetitif (Pramesti, 2016). Orientasi pasar merupakan respons terus-menerus terhadap keinginan dan kebutuhan dari pelanggan, sehingga hal ini dapat memfasilitasi pengembangan strategi yang difokuskan pada penciptaan nilai pelanggan, untuk mencapai keunggulan bersaing (Didonet et al., 2012). Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusumo et al. (2024), Putri et al. (2025), dan Anggraini et al (2022), yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

H3 : Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja pemasaran

Keunggulan bersaing dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi perusahaan dalam rangka menciptakan positioning-nya sebagai fondasi atau penopang pasar, sehingga perusahaan dapat unggul dibandingkan pesaingnya. Perusahaan yang menciptakan keunggulan kompetitif melalui kemampuan kompetitif dijadikan preferensi strategis, sebagaimana perusahaan memilih bersaing sesuai dengan target pasar (Teneka & Hasin, 2022). Keberhasilan dalam melakukan inovasi menjadi strategi tepat dalam mempertahankan posisi produk dalam pangsa pasar yang ada, karena sebagian besar produk pesaing tentunya juga melakukan perombakan produknya dari tahun ke tahun (Sari et al., 2022). Uraian tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Palwaguna & Yasa (2024), Nofrizal dkk. (2021), dan Cantika et al. (2024), yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran

H4 : Transformasi digital berpengaruh terhadap kinerja pemasaran

Transformasi digital merupakan proses pemanfaatan teknologi digital untuk mengubah model bisnis, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan

(Susanti et al., 2023). Transformasi digital tidak hanya menjadi alat operasional, tetapi juga menjadi strategi utama dalam meningkatkan daya saing dan kinerja pemasaran. Uraian tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Kusumo et al. (2024) dan Dien Hawa et al. (2023), yang menyatakan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

H5 : Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja pemasaran

Orientasi pasar merupakan salah satu kapabilitas organisasi yang memungkinkan pelaku usaha lebih peka terhadap perubahan preferensi konsumen serta dinamika persaingan di pasar (Murniawaty et al., 2021). Orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang cukup terhadap para pelanggan agar mampu menciptakan nilai yang lebih unggul bagi mereka secara berkelanjutan, dan menciptakan penampilan yang lebih baik bagi perusahaan. Perusahaan yang memiliki tingkat orientasi pasar yang tinggi akan memiliki kinerja pemasaran yang tinggi, karena melalui pemanfaatan informasi pasar yang akurat, pelaku usaha lebih mudah menentukan arah pengembangan usaha yang selaras dengan dinamika pasar. Uraian tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Kusumo et al. (2024) dan Palwaguna & Yasa (2024), yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

H6 : Transformasi digital berpengaruh terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing

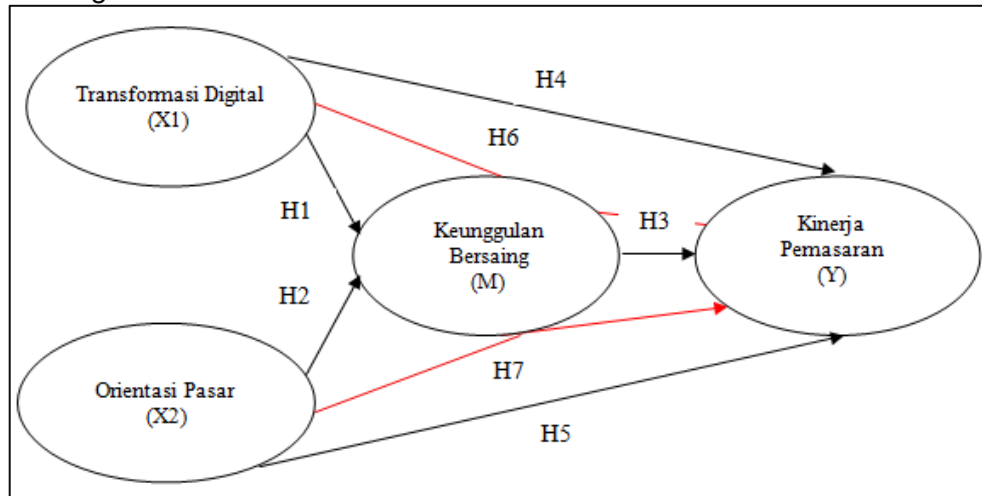
Transformasi digital merupakan proses pemanfaatan teknologi digital untuk mengubah model bisnis, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan (Susanti et al., 2023). Dalam konteks perusahaan, inovasi model bisnis dapat menciptakan keunggulan bersaing sebagai jembatan yang menghubungkan transformasi digital dengan kinerja pemasaran (Zheng & Zhou, 2025). Uraian tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Yusuf et al. (2026), yang menyatakan bahwa transformasi digital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, kemudian penelitian Cantika et al. (2024), yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Sehingga, diduga transformasi digital berpengaruh terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing.

H7 : Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing

Orientasi pasar merupakan respons terus-menerus terhadap keinginan dan kebutuhan dari pelanggan, sehingga hal ini dapat memfasilitasi pengembangan strategi yang difokuskan pada penciptaan nilai pelanggan, untuk mencapai keunggulan bersaing (Didonet et al., 2012). Keberhasilan dalam melakukan inovasi menjadi strategi tepat dalam mempertahankan posisi produk dalam pangsa pasar yang ada, karena sebagian besar produk pesaing tentunya juga melakukan perombakan produknya dari tahun ke tahun (Sari et al., 2022). Uraian tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Kusumo et al. (2024) yang membuktikan orientasi pasar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Kemudian penelitian

Palwaguna & Yasa, 2024, yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Sehingga, diduga orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing.

Berdasarkan tinjauan landasan teori, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menjelaskan hubungan suatu variabel dengan variabel lain guna menguji suatu hipotesis (Muslimin et al., 2024). Lebih lanjut, penelitian kuantitatif dilakukan terhadap sampel dari hasil penelitian yang dapat digeneralisasikan terhadap populasinya (Bungin, 2017). Penelitian dilakukan di PNM Cabang Sintang. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT PNM Cabang Sintang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PNM Cabang Sintang, yang berjumlah 315 orang. Penarikan sampel disesuaikan dengan kebutuhan model struktural. Digunakan metode purposive sampling, yakni teknik non-probabilistik di mana responden dipilih berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditentukan oleh peneliti secara rasional (Amelia et al., 2023), yaitu: tercatat sebagai karyawan aktif, memiliki masa kerja minimal 1 tahun, dan berpendidikan minimal sarjana (S1). Berdasarkan kriteria pemilihan sampel di atas, besaran sampel penelitian adalah 120 orang karyawan.

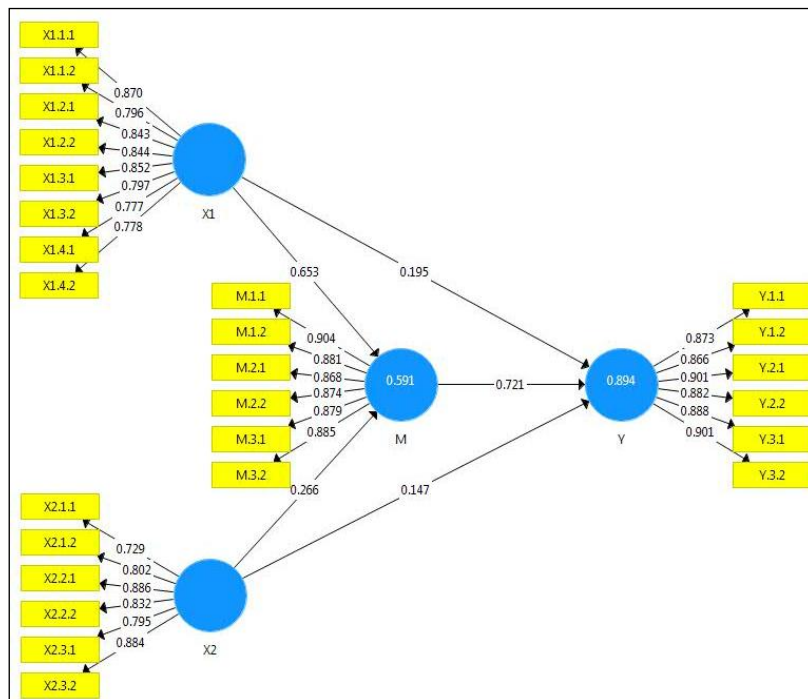
Analisis data dalam penelitian ini menggunakan dua analisis data, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Statistik deskriptif dalam penelitian ini antara lain: penyajian data dalam bentuk tabel, grafik, perhitungan median, mean, standar deviasi, perhitungan persentase, dan TCR (Sekaran & Bougie, 2018). Kemudian, statistik inferensial untuk menjawab masalah penelitian dan menguji hipotesis, peneliti menggunakan teknik analisis data Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) (Abdillah & Jogiyanto, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data meliputi analisis *outer model* (model *measurement*) dan analisis *outer model* (model *measurement*).

Hasil Analisis *Outer Model* (Model *Measurement*)

Setelah data terkumpul, akan dianalisis menggunakan software SmartPLS untuk melihat pengaruh transformasi digital dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dengan keunggulan bersaing sebagai variabel intervening pada PT PNM Cabang Sintang. Analisis yang dilakukan melalui SmartPLS melibatkan pemeriksaan analisis *outer model* dan *inner model*. Setelah proses pengujian ini, indikator dengan skor di atas 0,5 dianggap valid. Hasil yang memenuhi kriteria ini, dengan nilai di atas 0,5 disajikan pada gambar di bawah ini:



Sumber: Hasil Perhitungan Menggunakan SmartPLS (2026)

Gambar 2. Hasil Kalkulasi Model SEM-PLS

Analisis *Outer Model* dilakukan melalui uji validitas konstruk yang terdiri dari (1) uji validitas konvergen, dan (2) uji diskriminan. Uji validitas konvergen yang digunakan pada penelitian ini adalah didasarkan pada nilai *loading factor* dan AVE (*Average Variance Extract*). Sementara, uji diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Crieterian*, yaitu dengan membuat perbandingan nilai akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruknya dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model.

Hasil kalkulasi menggunakan *software* SmartPLS diperoleh hasil *Outer Loading* sebagai berikut:

Tabel 1. Outer Loading Model PLS

Variabel	Item	Loading Factor	Rule of Thumb	Keterangan
Transformasi Digital (X1)	X1.1.1	0,870	0,5	Valid
	X1.1.2	0,796	0,5	Valid
	X1.2.1	0,843	0,5	Valid
	X1.2.2	0,844	0,5	Valid
	X1.3.1	0,852	0,5	Valid
	X1.3.2	0,797	0,5	Valid
	X1.4.1	0,777	0,5	Valid
	X1.4.2	0,778	0,5	Valid
Orientasi Pasar (X2)	X2.1.1	0,729	0,5	Valid
	X2.1.2	0,802	0,5	Valid
	X2.2.1	0,886	0,5	Valid
	X2.2.2	0,832	0,5	Valid
	X2.3.1	0,795	0,5	Valid
	X2.3.2	0,884	0,5	Valid
Keunggulan Bersaing (M)	M.1.1	0,904	0,5	Valid
	M.1.2	0,881	0,5	Valid
	M.2.1	0,868	0,5	Valid
	M.2.2	0,874	0,5	Valid
	M.3.1	0,879	0,5	Valid
	M.3.2	0,885	0,5	Valid
Kinerja Pemasaran (Y)	Y.1.1	0,873	0,5	Valid
	Y.1.2	0,866	0,5	Valid
	Y.2.1	0,901	0,5	Valid
	Y.2.2	0,882	0,5	Valid
	Y.3.1	0,888	0,5	Valid
	Y.3.2	0,901	0,5	Valid

Berdasarkan Tabel 1 diperoleh hasil bahwa semua nilai *loading factor indicator* dari keempat variabel bernilai diatas 0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua indikator bisa digunakan untuk mengukur masing-masing variabel.

Hasil tersebut diperkuat oleh nilai-nilai AVE. Nilai AVE harus lebih besar dari *rule of thumbs* 0,5. Berikut adalah hasil perhitungannya menggunakan *software* SmartPLS:

Tabel 2. Reliabilitas dan Validitas Konstruk (AVE)

Variabel Laten	AVE	Rule of Thumbs	Keterangan
Transformasi Digital (X1)	0,673	0,5	Support
Orientasi Pasar (X2)	0,678	0,5	Support
Keunggulan Bersaing (Y1)	0,778	0,5	Support
Kinerja Pemasaran (Y2)	0,784	0,5	Support

Hasil pada Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai AVE semua variabel laten adalah lebih besar dari 0,5 (*support*), sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dinyatakan mampu digunakan untuk mewakili variabel laten yang dibangun oleh masing-masing indikator.

Selanjutnya, hasil dari uji validitas diskriminan menggunakan analisis *Fornell-Larcker Criterion*:

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion*)

Variabel Laten	Proposisi Nilai	Strategi Pemasaran Relasional	Promosi Digital	Loyalitas Nasabah
Keunggulan Bersaing (M)	0,882			
Transformasi Digital (X1)	0,725	0,820		
Orientasi Pasar (X2)	0,442	0,269	0,823	
Kinerja Pemasaran (Y)	0,928	0,758	0,519	0,885

Hasil analisis menggunakan *software* SmartPLS sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3 diperoleh bahwa nilai akar kuadrat dari AVE ($\sqrt{AVE}$) untuk setiap konstraknya lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk (variabel laten) dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa syarat validitas diskriminan pada model menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* terpenuhi.

Berdasarkan hasil analisis *outer* model yang menunjukkan terpenuhinya uji validitas dan reliabilitas, maka dilanjutkan pengujian model struktural (*inner model*), guna menguji masing-masing hipotesis.

Uji Model Struktural (Uji Hipotesis)

Uji Model Struktural meliputi Koefisien Determinan (R^2), Analisis Pengaruh Langsung (uji H1 sampai H5), dan Analisis Pengaruh Tidak Langsung (uji H6 dan H7).

Tabel 4. Nilai R^2 (*R-Square*)

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted	Indikasi Model
Keunggulan Bersaing (M)	0,591	0,584	<i>Moderate</i> (Sedang)
Kinerja Pemasaran (Y)	0,894	0,891	<i>Substantial</i> (Kuat)

Hasil yang ditunjukkan pada Tabel 4 nilai *R-Square Adjusted* untuk variabel Keunggulan Bersaing (M) sebesar 0,584 (lebih besar dari 0,50), yang mengindikasikan bahwa model yang digunakan termasuk pada kategori sedang (*moderate*). Dengan demikian, variabel Keunggulan Bersaing (M) dapat dijelaskan oleh variabel Transformasi Digital (X1) dan Orientasi Pasar (X2) dalam model sebesar 58,4% yang termasuk kategori sedang (*moderat*). Selanjutnya, nilai *R-Square Adjusted* yang didapatkan untuk variabel Kinerja Pemasaran (Y) adalah 0,891 (lebih besar dari 0,75) yang mengindikasikan bahwa model yang digunakan termasuk kategori kuat (*substantial*). Dengan demikian, variabel Kinerja Pemasaran (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Transformasi Digital (X1), Orientasi Pasar (X2), dan Keunggulan Bersaing (M) dalam model sebesar 89,1% yang termasuk kategori kuat (*substantial*). Dari hasil

uji koefisien determinasi (R^2) terlihat bahwa model yang dibentuk adalah kokoh (*robust*). Selanjutnya, hasil analisis pengaruh langsung, ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Analisis Pengaruh Langsung

<i>Path (Jalur)</i>	<i>Original Sample (Path)</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	<i>Keputusan</i>
X1 → M	0,653	9,691	0,000	Positif
X2 → M	0,266	3,015	0,003	Positif
M → Y	0,721	8,432	0,000	Positif
X1 → Y	0,195	2,376	0,018	Positif
X2 → Y	0,147	2,464	0,014	Positif

Keterangan: X1 (Transformasi Digital); X2 (Orientasi Pasar); M (Keunggulan Bersaing); dan Y (Kinerja Pemasaran)

Berdasarkan Tabel 5 semua jalur menunjukkan hubungan positif. Artinya, hubungan antara variabel laten eksogen dengan variabel laten endogennya adalah positif (searah) dan dapat diterima.

Berikutnya adalah hasil analisis pengaruh tidak langsung berdasarkan Diagram Jalur model yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan *software* SmartPLS.

Tabel 6. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung

<i>Path (Jalur)</i>	<i>Original Sample (Path)</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	<i>Keputusan</i>
X1 → Y1 → Y2	0,471	5,960	0,000	Positif
X2 → Y1 → Y2	0,192	2,509	0,012	Positif

Berdasarkan Tabel 6, jalur tidak langsung menunjukkan hubungan positif. Artinya, hubungan antara variabel laten eksogen dengan variabel laten endogennya adalah positif (searah). Tabel 6 juga menunjukkan, bahwa hasil bahwa nilai *t*-hitung atau *T-Statistics* memiliki nilai *P-Value* di bawah 0,5. Sehingga diperoleh hasil bahwa adanya peran variabel moderasi menunjukkan hubungan yang *support* (positif). Artinya, variabel moderasi dapat memperkuat hubungan antara variabel laten eksogen dengan variabel laten endogennya.

PEMBAHASAN

Semakin Baik Transformasi Digital, maka Akan Semakin Tinggi Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *software* SmartPLS menunjukkan bahwa semakin baik transformasi digital, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing pada PT PNM Cabang Sintang. Diperoleh nilai *t*-hitung sebesar 9,691 dengan *p*-value sebesar 0,000. *P*-value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 ($0,000 < 0,05$). Kesimpulannya, transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Artinya, semakin baik transformasi digital, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing pada PT PNM Cabang Sintang.

Secara akademis, hasil temuan penelitian di atas, juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Kusumo dkk. (2024), Putri et al. (2025), Anggraini et al. (2022), yang

menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Realitas sesungguhnya di lapangan, bahwa pada level korporasi dan staf lapangan (*Account Officer/AO*), transformasi digital di PNM terbukti sukses besar dan memberikan keunggulan kompetitif yang nyata. Dahulu, AO harus membawa tumpukan berkas fisik saat survei kelompok nasabah Mekaar. Sekarang, dengan aplikasi internal seperti Mekaar Digi, penginputan data langsung 100% digital di tempat. Digitalisasi memangkas waktu proses pengajuan dari hari menjadi jam. PNM dapat menjangkau jutaan nasabah baru secara presisi dan cepat, yang menjadi pembatas (*barrier to entry*) bagi kompetitor fintech ilegal maupun lembaga keuangan konvensional lainnya.

Kesimpulan yang diperoleh, bahwa realitas di lapangan menunjukkan bahwa teori akademis itu tetap berlaku, tetapi dengan catatan penting, bahwa transformasi digital bagi perusahaan seperti PNM tidak diukur dari seberapa baik aplikasi yang dipakai konsumennya, melainkan dari seberapa efektif teknologi tersebut membantu operasional internal untuk mendampingi masyarakat yang belum melek digital. Keunggulan bersaing PNM terletak pada integrasi digital yang humanis, bukan digitalisasi total yang meninggalkan nasabahnya.

Semakin Baik Orientasi Pasar, maka Akan Semakin Tinggi Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *software* SmartPLS menunjukkan bahwa semakin baik orientasi pasar, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing pada PT PNM Cabang Sintang. Diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,015 dengan p-value sebesar 0,003. P-value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 ($0,003 < 0,05$). Kesimpulannya, orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Artinya, semakin baik orientasi pasar, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing pada PT PNM Cabang Sintang.

Secara akademis, hasil temuan penelitian di atas, juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Kusumo dkk. (2024), Putri et al. (2025), Anggraini et al. (2022), yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Orientasi pelanggan (*Customer Orientation*) di lapangan, secara teori, manajemen perusahaan harus memahami kebutuhan nasabah saat ini dan masa depan untuk menciptakan nilai unggul bagi mereka. Melalui produk seperti PNM Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera), Model ini menjawab masalah utama segmen ultra-mikro yang tidak punya aset untuk dijaminkan, menciptakan loyalitas tinggi yang sulit ditiru oleh bank konvensional.

Orientasi Pesaing (*Competitor Orientation*), secara teori, mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan strategi para pesaing di pasar yang sama. Realitas di PNM, bahwa pasar ultra-mikro di Indonesia sangat padat, dikelilingi oleh bank keliling informal (rentenir), koperasi simpan pinjam, dan aplikasi pinjaman online (pinjol). PNM membaca celah kelemahan pesaing: rentenir menetapkan bunga mencekik, sementara pinjol rentan terhadap penipuan data dan penagihan yang tidak manusiawi.

Koordinasi Lintas Fungsional (*Inter-functional Coordination*), secara teori, seluruh sumber daya internal perusahaan harus terintegrasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan.

Realita di PNM, keunggulan PNM tidak hanya terletak pada pencairan modal, melainkan pada ekosistem pemberdayaan terpadu. Pola hubungan berbasis modal sosial ini menekan angka kredit bermasalah (NPL) sekaligus menjadi benteng pertahanan PNM dari serbuan kompetitor.

Semakin Tinggi Keunggulan Bersaing, maka Akan Semakin Tinggi Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan software SmartPLS menunjukkan, bahwa semakin tinggi keunggulan bersaing, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran PT PNM Cabang Sintang. Diperoleh nilai t-hitung sebesar 8,432 dengan p-value sebesar 0,000. P-Value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 ($0,000 < 0,05$). Kesimpulannya, keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Artinya, semakin tinggi keunggulan bersaing, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran PT PNM Cabang Sintang.

Secara akademis, hasil temuan penelitian di atas, juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Palwaguna & Yasa (2024), Nofrizal et al. (2021), Cantika et al. (2024), yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Pada perusahaan pembiayaan konvensional, keunggulan bersaing sering kali terletak pada suku bunga rendah atau proses penaksiran agunan yang cepat. Realitanya, target pasar PNM adalah perempuan prasejahtera pelaku usaha ultra mikro yang tidak memiliki agunan formal (*non-bankable*). Keunggulan bersaing PNM terletak pada sistem tanggung renteng dalam kelompok. Kepercayaan dan ikatan sosial antarnasabah dijadikan sebagai pengganti jaminan fisik. Strategi ini menurunkan hambatan masuk bagi nasabah baru secara drastis, sehingga PNM mampu mengakuisisi jutaan nasabah dalam waktu singkat tanpa terhambat oleh masalah persyaratan agunan.

Secara riil di lapangan, teori penelitian tersebut terbukti valid pada PNM. Keunggulan bersaing PNM yang berbasis modal sosial, pelayanan berbasis komunitas (AO), dan program pemberdayaan sukses menjadi mesin penggerak utama bagi kinerja pemasaran mereka, yang tercermin dari posisi PNM sebagai salah satu lembaga pembiayaan kelompok terbesar di dunia dengan belasan juta nasabah aktif.

Semakin Baik Transformasi Digital, maka Akan Semakin Tinggi Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *software* SmartPLS diperoleh, bahwa semakin baik transformasi digital, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran pada PT PNM Cabang Sintang. Diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,376 dengan p-value sebesar 0,018. *P-Value* lebih kecil dari taraf nyata 0,05 ($0,018 < 0,05$). Kesimpulannya, transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Artinya, semakin baik transformasi digital, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran pada PT PNM Cabang Sintang.

Secara akademis, hasil temuan penelitian di atas, juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Kusumo dkk. (2024) dan Dien Hawa et al. (2023), yang menyatakan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Di lapangan, dampak positif transformasi digital paling dirasakan pada efektivitas kerja AO (*Account Officer*), bukan pada interaksi mandiri nasabah. Dulu, AO PNM Mekaar harus membawa tumpukan formulir fisik ke desa-desa. Sekarang, dengan aplikasi internal (seperti PNM Digi atau sistem pencatatan digital), data nasabah diinput langsung lewat ponsel. Karena

proses administrasi, analisis kelayakan, dan persetujuan pembiayaan menjadi jauh lebih cepat, seorang AO memiliki waktu lebih banyak untuk mencari kelompok nasabah baru. Inilah yang secara tidak langsung mendorong kinerja pemasaran (akuisisi nasabah).

Transformasi digital di PNM melahirkan model hibrida. Pemasaran dan retensi nasabah tetap mengandalkan Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM). Bagi masyarakat prasejahtera, loyalitas pemasaran dibangun lewat hubungan emosional dan pendekatan kekeluargaan yang dibawa oleh AO. Teknologi digunakan oleh petugas lapangan untuk mempermudah edukasi dan pencatatan, sementara pemasaran produk baru tetap disampaikan secara lisan dalam pertemuan kelompok. Sejak PNM bergabung dalam Holding Ultra Mikro (bersama BRI dan Pegadaian), transformasi digital memberikan dampak nyata pada perluasan pasar melalui integrasi data. Integrasi sistem digital antar ketiga entitas memudahkan PNM untuk mengidentifikasi nasabah yang "naik kelas" atau membutuhkan produk lain (seperti tabungan BRI Simpedes UMi atau investasi emas Pegadaian). Pemasaran tidak lagi dilakukan secara tebak-tebakan (blind marketing), melainkan berbasis data analitik tentang kelompok mana yang memiliki profil risiko baik dan potensi pertumbuhan tinggi.

Jika di dalam jurnal ilmiah transformasi digital digambarkan sebagai proses otomatisasi total yang langsung menaikkan penjualan, realitas di lapangan PNM menunjukkan bahwa teknologi bertindak sebagai enabler (pengaktif) efisiensi internal. Kinerja pemasaran PNM meningkat bukan karena nasabah mengunduh aplikasi PNM, melainkan karena petugas lapangan (AO) menjadi lebih produktif, cepat, dan akurat dalam memasarkan produk berkat bantuan alat digital

Semakin Baik Orientasi Pasar, maka Akan Semakin Tinggi Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan software SmartPLS menunjukkan bahwa semakin baik orientasi pasar, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran pada PT PNM Cabang Sintang. Diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,464 dengan p-value sebesar 0,014. P-Value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 ($0,000 < 0,05$). Kesimpulannya, orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Artinya, semakin baik orientasi pasar, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran PT PNM Cabang Sintang.

Secara akademis, hasil temuan penelitian di atas, juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Kusumo et al.. (2024) dan Palwaguna & Yasa (2024), yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Orientasi pelanggan (*customer orientation*) di lapangan. PNM memahami bahwa nasabah mereka (ibu-ibu prasejahtera) sering kali tidak memiliki aset untuk agunan dan memiliki tingkat literasi keuangan yang rendah. Orientasi pesaing (*competitor orientation*) di lapangan. PNM tidak bersaing di perang tarif suku bunga, karena secara struktur biaya, pembiayaan kelompok membutuhkan biaya operasional lapangan yang besar. Strategi PNM menghadapi pesaing adalah dengan keunggulan proses dan edukasi. Koordinasi antar-fungsi (*inter-functional coordination*) di lapangan. Ujung tombak pemasaran PNM adalah para AO yang mayoritas merupakan perempuan muda/lulusan SMA sederajat. Koordinasi antar-fungsi terjadi ketika manajemen menyederhanakan sistem IT (misalnya aplikasi mobile untuk input data di lapangan) agar AO bisa bekerja cepat, sementara divisi manajemen risiko tetap memantau kualitas pembiayaan secara real-time. Dampak terhadap kinerja pemasaran,

proses persetujuan pembiayaan menjadi lebih cepat dan akurat. Ketika koordinasi berjalan baik, jumlah nasabah baru (*growth*) meningkat pesat tanpa mengorbankan kualitas pembiayaan (menjaga rasio NPL tetap rendah).

Semakin Baik Transformasi Digital, Semakin Tinggi Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *software* SmartPLS menunjukkan bahwa semakin baik transformasi digital, semakin tinggi kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing pada PT PNM Cabang Sintang. Diperoleh nilai *t* hitung sebesar 5,960 dengan *p*-value sebesar 0,000. *P-Value* lebih kecil dari taraf nyata 0,05 ($0,000 < 0,05$). Kesimpulannya, transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing. Artinya, semakin baik transformasi digital, semakin tinggi kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing pada PT PNM Cabang Sintang.

Secara akademis, hasil temuan penelitian di atas, juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Kusumo et al. (2024) yang menyatakan, bahwa transformasi digital secara signifikan meningkatkan keunggulan bersaing. Kemudian, keunggulan bersaing juga berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Dengan demikian, keunggulan bersaing dapat memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kinerja pemasaran.

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa transformasi digital tidak otomatis mendongkrak kinerja pemasaran tanpa kesiapan strategi dan sumber daya yang matang, meskipun secara teori terbukti berpengaruh positif melalui keunggulan bersaing. Banyak pelaku usaha, terutama UMKM, belum memiliki literasi digital yang memadai untuk mengoperasikan teknologi baru secara optimal. Penggunaan media sosial atau e-commerce sering kali hanya sekadar ikut-ikutan tanpa diferensiasi produk yang jelas, sehingga gagal menciptakan keunggulan kompetitif. Akses internet yang tidak merata dan keterbatasan modal untuk adopsi teknologi canggih membuat efektivitas transformasi digital berbeda-beda di tiap wilayah. Konsumen memang beralih ke digital, tetapi persaingan harga yang ketat di ruang digital justru sering menekan margin keuntungan jika tidak diimbangi dengan pelayanan prima.

Oleh karena itu, faktor penentu keberhasilan adalah teknologi yang harus dimanfaatkan untuk merespons kebutuhan pasar secara cepat. Respons cepat di platform digital akan meningkatkan loyalitas nasabah. Pemanfaatan data konsumen membantu penargetan pasar yang lebih akurat.

Semakin Baik Orientasi Pasar, Semakin Tinggi Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *software* SmartPLS menunjukkan bahwa semakin baik orientasi pasar, semakin tinggi kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing pada PT PNM Cabang Sintang. Diperoleh nilai *t* hitung sebesar 2,509 dengan *p*-value sebesar 0,012. *P-Value* lebih kecil dari taraf nyata 0,05 ($0,012 < 0,05$). Kesimpulannya, orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing. Artinya, semakin baik orientasi pasar, semakin tinggi kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing pada PT PNM Cabang Sintang.

Secara akademis, hasil temuan penelitian di atas, juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, di antaranya penelitian yang

dilakukan oleh Akhiri (2016) menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Kemudian, penelitian lain yang dilakukan Usvita (2016) dan Helia et al. (2015), membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Di samping itu, dari beberapa penelitian menunjukkan, bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran (Palwaguna & Yasa, 2024; Nofrizal et al., 2021; Cantika et al., 2024).

Dengan demikian, keunggulan bersaing merupakan jembatan yang menghubungkan orientasi pasar dengan kinerja pemasaran. Demikian juga, Kusumo et al. (2024) menyatakan, bahwa orientasi pasar secara signifikan meningkatkan keunggulan bersaing. Kemudian, keunggulan bersaing juga berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Jadi, keunggulan bersaing dapat memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa orientasi pasar (pemahaman mendalam terhadap kebutuhan konsumen dan pesaing) memang menjadi kunci utama untuk membangun keunggulan bersaing yang pada akhirnya mendongkrak kinerja pemasaran, namun penerapannya menghadapi berbagai dinamika nyata.

Perusahaan atau UMKM yang secara aktif mendengarkan keluhan pelanggan, memantau tren, dan memantau kompetitor terbukti lebih mudah menawarkan produk yang tepat. Hal ini menciptakan pembeda atau keunggulan produk dibandingkan dengan rival. Orientasi pasar saja tidak otomatis membuat penjualan naik. Perusahaan harus mengubah wawasan pasar tersebut menjadi nilai tambah nyata, seperti harga yang lebih kompetitif, kualitas layanan prima, atau inovasi produk. Nilai tambah inilah (keunggulan bersaing) yang membuat pembeli loyal dan menaikkan omzet.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, berikut ini kesimpulan dari hasil penelitian: Transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT PNM Cabang Sintang. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT PNM Cabang Sintang. Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran pada PT PNM Cabang Sintang. Transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran pada PT PNM Cabang Sintang. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran pada PT PNM Cabang Sintang. Transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing pada PT PNM Cabang Sintang. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing pada PT PNM Cabang Sintang. Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut adalah detail rekomendasi yang dapat diberikan: PT PNM Cabang Sintang perlu peka terhadap masukan konsumen guna meningkatkan kualitas pelayanan, peka terhadap masukan konsumen guna meningkatkan kualitas pelayanan, dan menciptakan ciri khas produk atau layanan yang unik untuk memenangkan persaingan ketat di pasar. Karyawan PT PNM Cabang Sintang harus aktif belajar dan menguasai alat-alat pemasaran digital serta pengelolaan data pelanggan, peka terhadap masukan konsumen guna meningkatkan kualitas pelayanan, dan lebih luwes dan cepat menyesuaikan diri dengan sistem kerja berbasis teknologi baru di perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W. Dan Jogiyanto (2019). *Konsep Dan Aplikasi PLS (Partial Least Squares) Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjah Mada.
- Akhiri. (2016). Mencapai Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Bisnis Studi Pada UKM Pengolahan Tepung Tapioka Di Ngemplak Kidul Margoyoso Kabupaten Pati. Disertasi.
- Alhakimi, W., & Mahmoud, M. (2020) "The Impact Of Market Orientation On Innovativeness: Evidence From Yemeni Smes", *Asia Pacific Journal Of Innovation And Entrepreneurship*, 14(1), 47–59. Tersedia Pada: <https://doi.org/10.1108/APJIE-08-2019-0060>
- Anggraini, P., Aditi, B., Dan Tamba, M. (2022). Peran Keunggulan Bersaing Dalam Memediasi Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Pada Kinerja UKM Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 1(3): 353-365.
- Astutik Dan Novie (2026). Pengaruh Digital Marketing Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Dimediasi Oleh Inovasi Produk Pada Usaha Mikro Di Sidoarjo. *Indonesian Journal Of Innovation Multidisipliner Research*, 4(3), 4915-4928.
- Bungin, B. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rajagrafindo Pustaka.
- Cantika, A.P., Ellyawati, N., Dan Sutrisno (2024). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Kuliner Di Kecamatan Sangatta Utara. *JURNAL PROMOSI: Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro*, 12(1), 134-146.
- Coulter, M. (2002). *Strategic Management In Action* (2nd Ed.). Prentice Hall
- Devianto, Y., & Dwiasnati, S. (2020). Kerangka Kerja Sistem Kecerdasan Buatan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Indonesia. *Jurnal Telekomunikasi Dan Komputer*, 10(1), 19. <https://doi.org/10.22441/Incomtech.V10i1.7460>
- Didonet, S., Simmons, G., Díaz-Villavicencio, G., Dan Palmer, M. 2012. The Relationship Between Small Business Market Orientation And Environmental Uncertainty. *Marketing Intelligence & Planning*. 30(7): 757-779.
- Dien Hawa, S., Cipta Raharja, M., & Rianto, S. (2023). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Keberlanjutan Bisnis UMKM Batik Banyumas Melalui Kinerja Pemasaran Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Sistem Informasi Dan Teknologi Peradaban*, 4(1), 40–44. <https://doi.org/10.58436/Jsitp.V4i1.1607>
- Febrianty Dkk. (2020). *Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Fillanov, M.F., Dan Fitriani, L.K. (2023). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Intervening. *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(2), 251-277.
- Graciafernandy, M.A., Dan Amaliyah, E.D.E. (2024). Peran Keunggulan Bersaing Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran Usaha Mikro Kecil Menengah Sektor Kuliner. *Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi (JIMFE)*, 10(1)
- Hawa, N.A., Harto, B., Dan Pramuditha, P. (2023). Efektivitas Komunikasi Pemasaran Bisnis

- Umkh Melalui Fitur Reels Instagram. *Komversal: Jurnal Komunikasi Universal*, 5(1), 40-51
- Helia, Renita. Naili Farida Dan Prabawani Bulan. 2015. "Pengaruh Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk Sebagai Variabel Antara (Studi Kasus Pada IKM Batik Di Kampung Batik Laweyan, Solo)." *Journal Of Social And Political Of Science*: 1–10.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic Management: Competitiveness And Globalization* (4th Ed.). South-Western College Publishing
- Issau, K., Acquah, I. S. K., Gnankob, R. I., & Hamidu, Z. (2021). Innovation Orientation And Performance Of Small And Mediumsized Enterprises (SMES) In Ghana: Evidence From Manufacturing Sector. *Innovation & Management Review*. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2020-0092>
- Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E., & Prastacos, G. P. (2007). *The Resource-Based View Of The Firm And Innovation: Identification Of Critical Linkages*. European Academy Of Management Conference.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles Of Marketing*, 17th Edition. Pearson Publishing
- Kurniawan, A., & Yun, Y. (2018). Pengaruh Kompetensi Kewirausahaan Dan Kelanggengan Usaha Terhadap Keunggulan Bersaing. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 53-64.
- Kusumo, H., Solechan, A., Susatyono, J.D., Andriana, M., Novianto, R. (2024). Peran Transformasi Digital Dan Orientasi Pasar Dalam Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Pemasaran UMKM. *Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi (DINAMIKA)*, 4 (2): 207-215.
- Rodríguez, A. L., & Morant, G. (2016). Linking Market Orientation, Innovation And Performance: An Empirical Study On Small Industrial Enterprises In Spain. *Journal Of Small Business Strategy*, 26(1), 37–50
- Murniawaty, I., Munafitri, C.H., Dan Farliana, N. (2021). Membangun Kinerja Pemasaran Melalui Orientasi Pasar, Inovasi Produk, Dan Kapabilitas Pemasaran. *SAINS: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 257-274. <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/jsm>
- Nikmah, F., Hasan, H., Dan Sidanti, H. (2025). Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar, Kemampuan Jejaring, Dan Inovasi Pada Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan*, 6(2), 122-135 DOI: <https://doi.org/10.51805/Jmbk.V6i2.348>
- Nofrizal Dkk. (2021). Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Pengrajin Rotan Pekanbaru. *Journal Of Business And Banking*, 10 (2): 279-290
- Palwaguna, I.K.E.J., Dan Yasa, N.N.K. (2021). Keunggulan Bersaing Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran. *E-Jurnal Manajemen*, 10(12): 1347-1366.
- Prabowo (2022). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pemasaran Di Waralaba Thai Tea Fremlit. *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 2(3), 550-559.
- PT PNM. (2026). *Laporan Kinerja PNM Cabang Sintang 2025*. Internal Report.
- Pramesti, N.M.V., Dan Giantari, G.A.K. (2016). Peran Orientasi Pasar Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Ukm Industri Kerajinan Endek. *E-Jurnal*

- Manajemen Unud*, 5(9), 5754-5782.
- Pudyastuti, E., & Saputra, A. (2021). Upaya Peningkatan Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kota Medan Di Masa Pandemi Covid-19. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(3), 437–449. <https://doi.org/10.31842/Jurnalinobis.V4i3.195>
- Purwohandoko. (2009). Integrasi Sumber Daya Internal Dan Pasar Sebagai Basis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) Di Jawa Timur, Disertai Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang
- Putri, H.A., Dahmiri, Dan Ihsan, M. (2025). Pengaruh Transformasi Digital Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Usaha Di Mediasi Keunggulan Bersaing Pada Usaha Laundry Di Kecamatan Muara Bulian, Kabupaten Batang Hari. *Jurnal Ilmiah Global Education (JIGE)*, 6(2): 761-778.
- Rahman, H., Dan Prabowo, S.L. (2025). Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Berbasis Digital Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Pembelajaran Di Era Teknologi. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4), 349-367.
- Ramadhani, F., Kusumah, A., & Hardilawati, W. L. (2022). Pengaruh Inovasi Produk, Orientasi Pasar Dan Marketing Digital Terhadap Kinerja Pemasaran Umkm Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Pekanbaru. *Economics, Accounting And Business Journal*, 2(2), 344–354.
- Rosmalina Dkk. (2025). Transformasi Digital (Teori, Perkembangan, Dan Implementasi). Yogyakarta: PT Green Pustaka Indonesia
- Sari, N., Et Al. (2022). Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran. *Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 123-135
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2018). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach* (7th Ed.). Wiley.
- Solechan, A., Kusumo, H., Shibghatalloh, A. H., Wardhani, A. A., Syafrudin, H. A., & Arwinda, S. (2025). Peningkatan Kinerja Pemasaran Melalui Digital Marketing, Inovasi Dan Orientasi Pasar. *Dinamika: Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi*, 5(1), 289–297.
- Sponder, J. C. (2010). *Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, And Enterprise*. Oxford University Press.
- Susanti, E., Mulyanti, R. Y., & Wati, L. N. (2023). Msmes Performance And Competitive Advantage: Evidence From Women's Msmes In Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2), 1-26.
- Teneka, G.N.K., Dan Hasin, A. (2022). Pengaruh Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Serta Implikasinya Pada Kinerja UKM Batik Di Yogyakarta. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen* 4(1), 146-167. <https://journal.uji.ac.id/Selma/Index>
- Usvita, M. (2016). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada UKM Pangan Dinas Perindagtamben Kota Padang). *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(1), 30-37
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection And Research Agenda. *Journal Of Business Research*, 122, 889–901.

- Yusuf, Bagas, Dan Hasbi (2026). Strategi Transformasi Digital Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif UMKM Di Era Ekonomi Digital. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Kreatif*, 11(2): 72-82
- Zheng, S., & Zhou, Y. (2025). Digital Transformation And Competitive Advantage In Manufacturing: The Role Of Business Model Innovation. *Economies*, 13(7), 1–28. <https://doi.org/10.3390/Economies13070209>