



INTISARI

Penyaluran kredit merupakan aktivitas inti perbankan, namun laporan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 2020–2024 menunjukkan pertumbuhan pembiayaan segmen UKM tertinggal dibanding segmen produktif lain dan memiliki porsi portofolio terkecil. Penelitian ini menganalisis strategi keunggulan kompetitif Bank Mandiri dalam mendorong pertumbuhan pembiayaan segmen UKM melalui transformasi digital Kopra by Mandiri sebagai ekosistem digital *wholesale* yang mengintegrasikan data dan hubungan rantai pasok dari nasabah *wholesale* ke segmen UKM. Analisis kualitatif menggunakan kerangka *Resource Based View* (RBV) untuk mengidentifikasi sumber daya strategis dan *Dynamic Capabilities View* (DCV) untuk menjelaskan kapabilitas dinamis dalam mendukung pertumbuhan pembiayaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kopra by Mandiri menghasilkan data transaksi rantai pasok yang memenuhi kriteria VRIO, berfungsi sebagai alat validasi hubungan bisnis dalam ekosistem *wholesale*. Dari perspektif kapabilitas dinamis, implementasi terdiri dari tiga tahapan: (1) *Sensing*, mendeteksi peluang dari kebocoran transaksi dan anomali perilaku nasabah; (2) *Seizing*, melalui *embedded finance* dan limit *pre-approve*; dan (3) *Transforming*, melalui pengembangan struktur organisasi dan budaya kerja berbasis data. Penelitian menegaskan bahwa untuk memaksimalkan pertumbuhan pembiayaan segmen UKM, Bank Mandiri perlu mengadopsi strategi akuisisi berbasis data secara menyeluruh, memanfaatkan nasabah *wholesale* sebagai pintu masuk untuk menjaring segmen UKM secara efektif. Kontribusi penelitian ini terletak pada pengembangan teori RBV dan DCV dalam konteks ekosistem digital perbankan serta memberikan implikasi praktis terkait orkestrasi data dan kapabilitas dinamis untuk pertumbuhan kredit segmen UKM.

Kata Kunci: Pembiayaan UKM, Ekosistem Digital, Kopra by Mandiri, *Resource Based View* (RBV), *Dynamic Capabilities View* (DCV), Ekosistem *Wholesale*.



ABSTRACT

Loan disbursement is a core banking activity; however, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk reports from 2020–2024 show that UKM financing growth lags behind other productive segments and represents the smallest portfolio share. This study analyzes Bank Mandiri’s competitive strategies in enhancing UKM financing through the digital transformation of Kopra by Mandiri, a wholesale digital ecosystem integrating transactional data and supply chain relationships from wholesale clients to UKM segment. Using a qualitative approach, the study applies Resource Based View (RBV) to identify strategic resources and Dynamic Capabilities View (DCV) to explain the deployment of dynamic capabilities in supporting sustainable UKM financing growth. Findings indicate that Kopra generates supply chain transaction data meeting VRIO criteria, which validates business relationships and supports information based decision making. From the dynamic capabilities perspective, implementation occurs in three stages: (1) Sensing detecting opportunities from transaction leakage and anomalous client behavior; (2) Seizing through embedded finance and pre approved credit limits; and (3) Transforming through organizational and cultural adjustments toward a data-driven approach. The study concludes that maximizing UKM financing requires a fully data driven acquisition strategy, leveraging wholesale clients as entry points to systematically reach UKM segment. The research contributes to RBV and DCV theory in digital banking ecosystems and offers practical implications for data orchestration and dynamic capabilities to strengthen competitive advantage and support UKM credit growth.

Keywords: UKM Financing, Digital Ecosystem, Kopra by Mandiri, Resource Based View (RBV), Dynamic Capabilities View (DCV), Wholesale Ecosystem