

STRATEGI BISNIS METRANET DALAM MENJALANKAN BISNIS DIGITAL DARI INDUK PERUSAHAAN (TELKOM INDONESIA)

EDWIN ADHIWENA



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa laporan akhir dengan judul “Strategi Bisnis Metranet dalam Menjalankan Bisnis Digital dari Induk Perusahaan (Telkom Indonesia)” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir laporan akhir ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, November 2025

Edwin Adhiwena
K1501222127



RINGKASAN

EDWIN ADHIWENA. Strategi Bisnis Metranet dalam Menjalankan Bisnis Digital dari Induk Perusahaan (Telkom Indonesia). Dibimbing oleh M. SYAMSUL MAARIF dan ARIEF SAFARI.

Transformasi digital di Indonesia berkembang pesat dan telah menjangkau hampir seluruh sektor kehidupan, mulai dari pertanian, perikanan, UMKM, industri, hingga teknologi informasi. Berdasarkan data BPS (2023), sebanyak 66,48% penduduk Indonesia telah mengakses internet pada tahun 2022, meningkat dari 62,10% pada tahun 2021, sementara 67,88% penduduk memiliki telepon seluler, naik dari 65,87% di tahun sebelumnya. Angka ini menunjukkan tingginya tingkat adopsi teknologi dan kesiapan masyarakat menuju ekonomi digital. Perkembangan ini menuntut perusahaan di sektor telekomunikasi dan solusi digital untuk terus berinovasi dalam teknologi, produk, dan strategi bisnis agar tetap kompetitif.

Metranet sebagai anak perusahaan Telkom Indonesia yang berfokus pada solusi teknologi informasi dan pengembangan bisnis digital, berperan penting dalam strategi transformasi digital dari induk perusahaan. Sebagai perusahaan publik dengan 52.09% saham dimiliki pemerintah dan 47.91% oleh investor publik, kinerja Telkom Indonesia sangat memengaruhi tingkat kepercayaan investor. Namun, kinerja keuangan Metranet menurun sekitar 11% pada tahun 2023 menjadi Rp 2.4 triliun, mencerminkan ketatnya persaingan di industri digital. Untuk memperkuat daya saing tersebut, Metranet terus meningkatkan *corporate governance* serta memperluas kolaborasi strategis di berbagai daerah. Pengembangan strategi bisnis menjadi penting agar Metranet dapat menyesuaikan diri dan meningkatkan kontribusinya terhadap kinerja induk perusahaan.

Tujuan dari penulisan tesis ini antara lain yaitu menganalisis alternatif strategi yang perlu dilakukan Metranet berdasarkan faktor internal dan eksternal serta merumuskan prioritas strategi guna meningkatkan penjualan dan pengembangan bisnis digital di Metranet sebagai salah satu perusahaan bisnis digital di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan metode wawancara mendalam dan kuesioner untuk memahami proses pengambilan keputusan strategis di Metranet. Wawancara dilakukan dengan pemangku keputusan utama, sedangkan kuesioner digunakan untuk menilai hubungan antara Metranet dan Telkom Indonesia dengan pembobotan dan penilaian oleh pihak manajemen. Analisis data dilakukan menggunakan PESTEL, IFE, dan EFE untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, kemudian dilanjutkan dengan matriks IE, SWOT, dan QSPM untuk merumuskan serta menentukan prioritas strategi pengembangan bisnis yang selaras dengan visi dan misi dari perusahaan induk.

Metranet ditemukan memiliki beberapa tantangan yang dalam penelitian ini. Faktor yang ditemukan dalam penelitian ini yaitu berupa faktor internal dan eksternal. Di faktor internal yaitu sinergi, produk, proses, inovasi manajerial, komunikasi, budaya perusahaan, pengalaman, keterampilan implementasi, keterampilan berinovasi. Faktor sinergi menjadi keunggulan di antara pesaing sejenis. Namun dalam faktor pengalaman dan keterampilan implementasi masih di bawah kompetitor sejenis. Hal ini karena Metranet memiliki pengalaman yang terbatas karena sebagian besar proyek Metranet masih berfokus pada sektor

@Hak cipta milik IPB University

pendidikan, pemerintahan, dan UMKM, sehingga belum mampu menyaingi fleksibilitas dan jangkauan proyek lintas industri seperti yang dimiliki pesaingnya. Keterampilan implementasi Metranet juga masih lemah dibandingkan pesaing karena keterbatasan kapasitas teknis dan pengalaman dalam proyek berskala besar lintas sektor, yang tercermin dari hasil skor CPM di bawah rata-rata. Peluang utama dengan skor tertinggi adalah dukungan pemerintah terhadap transformasi digital dan ekonomi berbasis teknologi. Kebijakan seperti Perpres No. 95/2018 tentang SPBE dan Rencana Induk Transformasi Digital 2021–2024 memperkuat kolaborasi antara sektor publik dan swasta. Ancaman yang memiliki skor tertinggi yaitu potensi instabilitas politik di Indonesia atau negara lain. Metranet perlu mewaspadai risiko instabilitas politik yang dapat menimbulkan ketidakpastian kebijakan, tender, dan investasi jangka panjang di sektor digital. Untuk menghadapinya, perusahaan memperkuat tata kelola berbasis kepatuhan serta membangun fleksibilitas strategi dan komunikasi dengan pemerintah guna menjaga stabilitas dan kepercayaan investor.

Penelitian ini menghasilkan tiga strategi prioritas yaitu strategi pertama adalah memaksimalkan sinergi berkelanjutan dengan *stakeholders* seperti *startup* dan lembaga pemerintah (TAS 4.27), strategi kedua adalah integrasi layanan Metranet dengan platform periklanan besar seperti Google Ads dan Meta untuk menciptakan ekosistem periklanan digital yang lebih kuat dan *resilient* terhadap perubahan (TAS 4.18), strategi ketiga adalah memperkuat posisi di sektor pendidikan dan pemerintahan melalui solusi digital bernilai tambah (TAS 4.12). Memaksimalkan sinergi berkelanjutan dengan *startup* dan lembaga pemerintah merupakan strategi yang unggul untuk Metranet yang juga merupakan anak perusahaan dari Telkom Indonesia. Melalui sinergi yang berkelanjutan di bidang *startup* dan lembaga pemerintah, Metranet diharapkan dapat memperkuat citra perusahaan sebagai mitra digital terpercaya dan dapat terjalinnya kerja sama jangka panjang dengan lembaga pemerintah.

Kata kunci: Metranet, Pengembangan Bisnis Digital, QSPM, Strategi Bisnis, SWOT



SUMMARY

EDWIN ADHIWENA. Business Strategy of Metranet in Executing Digital Business Initiatives from Its Parent Company (Telkom Indonesia). Supervised by M. SYAMSUL MAARIF and ARIEF SAFARI.

@Hak cipta milik IPB University

Digital transformation in Indonesia has been growing rapidly and has reached nearly all sectors of life, from agriculture, fisheries, MSMEs, and industry, to information technology. According to data from BPS (2023), approximately 66.48% of Indonesia's population had internet access in 2022, an increase from 62.10% in 2021, while 67.88% owned mobile phones, rising from 65.87% in the previous year. These figures indicate a high level of technology adoption and societal readiness toward a digital economy. This development requires companies in the telecommunications and digital solutions sectors to continuously innovate in technology, products, and business strategies to remain competitive.

Metranet, as a subsidiary of Telkom Indonesia focusing on information technology solutions and digital business development, plays a key role in supporting the parent company's digital transformation strategy. As a publicly listed company with 52.09% of its shares owned by the government and 47.91% by public investors, Telkom Indonesia's performance directly influences investor confidence. However, Metranet's financial performance declined by approximately 11% in 2023 to Rp 2.4 trillion, reflecting the intense competition within the digital industry. To strengthen its competitive position, Metranet continues to enhance its corporate governance while expanding strategic collaborations across various regions. Developing an effective business strategy has therefore become essential for Metranet to adapt and to increase its contribution to the performance of its parent company.

The objective of this thesis is to analyze strategic alternatives for Metranet based on internal and external factors and to formulate strategic priorities to enhance sales performance and digital business development as one of Indonesia's leading digital companies.

This research employs in-depth interviews and questionnaires to understand the strategic decision-making processes within Metranet. Interviews were conducted with key decision-makers, while questionnaires were distributed to assess the relationship between Metranet and Telkom Indonesia, including weighting and evaluation by the management team. Data were analyzed using PESTEL, IFE, and EFE to identify internal and external factors, followed by the IE, SWOT, and QSPM matrices to formulate and prioritize business development strategies aligned with the parent company's vision and mission.

The findings indicate that Metranet faces several internal and external challenges. Internal factors include synergy, product, process, managerial innovation, communication, corporate culture, experience, implementation skills, and innovation skills. Among these, synergy is identified as Metranet's main strength compared to competitors. However, experience and implementation skills remain weaknesses, as most of Metranet's projects are still concentrated in the education, government, and MSME sectors limiting its flexibility and exposure to cross-industry projects. Metranet's implementation capability is also lower than its competitors due to limited technical capacity and experience in large-scale, cross-



sector projects, as reflected in its below-average CPM score.

The main external opportunity (with the highest score) lies in the government's support for digital transformation and technology-driven economic growth. Policies such as Perpres No. 95/2018 on the Electronic-Based Government System (SPBE) and the Digital Transformation Master Plan 2021–2024 reinforce collaboration between the public and private sectors. Meanwhile, the major external threat (with the highest score) is potential political instability, both domestically and internationally. Metranet must anticipate risks arising from political uncertainty that could affect policy direction, tender processes, and long-term investments in the digital sector. To address these risks, the company continues to strengthen compliance-based governance and develop strategic flexibility and communication with the government to maintain operational stability and investor confidence.

The study identifies three priority strategies: 1. Maximizing sustainable synergy with stakeholders such as startups and government institutions (TAS 4.27). 2. Integrating Metranet's services with major advertising platforms such as Google Ads and Meta to build a stronger and more resilient digital advertising ecosystem (TAS 4.18). 3. Strengthening its position in the education and government sectors through value-added digital solutions (TAS 4.12).

Among these, the most promising strategy is to maximize sustainable synergy with startups and government institutions, aligning with Metranet's identity as a Telkom Indonesia subsidiary. Through such collaboration, Metranet is expected to reinforce its image as a trusted digital partner and establish long-term partnerships with government entities.

Keywords: Business Strategy, Digital Business Development, Metranet, QSPM, SWOT



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

STRATEGI BISNIS METRANET DALAM MENJALANKAN BISNIS DIGITAL DARI INDUK PERUSAHAAN (TELKOM INDONESIA)

EDWIN ADHIWENA

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



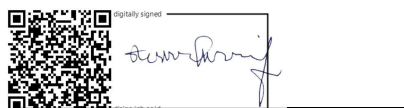
Judul Tesis : Strategi Bisnis Metranet dalam Menjalankan Bisnis Digital dari Induk Perusahaan (Telkom Indonesia)

Nama : Edwin Adhiwena

NIM : K1501222127

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng.



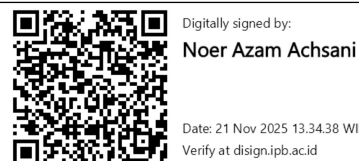
Pembimbing 2:
Dr. Ir. Arief Safari, MBA

Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP. 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, MS.
NIP. 196812291992031016



Tanggal Ujian: 4 November 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini dapat diselesaikan. Penelitian yang dilaksanakan sejak September 2024 hingga Mei 2025 ini mengangkat tema tesis dengan judul “Strategi Bisnis Metranet dalam Menjalankan Bisnis Digital dari Induk Perusahaan (Telkom Indonesia)”.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada para pembimbing, Bapak Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng., dan Bapak Dr. Ir. Arief Safari, MBA., atas arahan, masukan, dukungan, dan bimbingan yang sangat berharga selama proses penelitian ini. Ucapan terima kasih yang mendalam juga turut penulis tujukan kepada kedua orang tua penulis, Ismanto dan Sulastri, beserta seluruh keluarga besar atas doa dan dukungan yang luar biasa besarnya.

Penulis juga turut mengucapkan terima kasih kepada para responden dari Metranet dan Telkom Indonesia atas partisipasinya dalam wawancara dan pengisian kuesioner, sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar.

Semoga karya ilmiah yang penulis berikan dapat memberikan manfaat untuk semua pihak dan dapat berperan dalam perkembangan ilmu pengetahuan.

Bogor, November 2025

Edwin Adhiwena

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	6
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Strategi dan Manajemen Strategik	7
2.2 Strategi Korporasi	8
2.3 Strategi Fungsional	9
2.4 Strategi Bisnis	9
2.5 Kajian Penelitian Terdahulu	11
2.6 Kerangka Pikir Penelitian	16
III METODE PENELITIAN	17
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	17
3.2 Jenis dan Sumber Data	17
3.3 Teknik Pengumpulan Data	19
3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	19
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	29
4.2 Karakteristik Responden	38
4.3 Analisis Konsumen Metranet	39
4.4 Hubungan Analisis CPM dan Analisis PESTEL	40
4.5 Analisis CPM	41
4.6 Analisis PESTEL (<i>Political, Economic, Social, Technology, Enviromental and Legal</i>)	46
4.7 Evaluasi Faktor Eksternal	53
4.8 Evaluasi Faktor Internal	56
4.9 Analisis Alternatif Strategi Bisnis	62
4.10 Formulasi Alternatif Strategi	63
4.11 Analisis Strategi Prioritas	74
4.12 Implikasi Manajerial	78
V SIMPULAN DAN SARAN	80
5.1 Simpulan	80
5.2 Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN	89
RIWAYAT HIDUP	128



DAFTAR TABEL

1	Perusahaan telekomunikasi di Indonesia	2
2	Penelitian terdahulu	15
3	Jenis dan sumber data	18
4	Matriks EFE	23
5	Matriks IFE	24
6	Matriks SWOT	26
7	QSPM	28
8	Identifikasi responden	39
9	Identifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan pada analisis CPM	42
10	Hasil analisis CPM Metranet	45
11	Indikator bobot dan <i>rating</i> peluang dan ancaman Metranet	54
12	Faktor bobot dan <i>rating</i> kekuatan dan kelemahan Metranet	57
13	Hasil analisis QSPM Metranet	75
14	Strategi <i>growth and build</i> prioritas strategi	76

DAFTAR GAMBAR

1	Grafik kinerja Metranet tahun 2019 – 2023	3
2	Kerangka pemikiran penelitian	16
3	Skema tahap penelitian	18
4	Matriks IE	25
5	Struktur organisasi Metranet	31
6	Kegiatan operasional Metranet	33
7	<i>Competitive profile matrix</i> Metranet	45
8	Matriks IE Metranet	62
9	Matriks SWOT Metranet	64

DAFTAR LAMPIRAN

1	Surat Izin Penelitian	90
2	Kuesioner Penelitian	91
3	Kuesioner Pembobotan dan <i>Rating</i> Metranet	105
4	Penilaian Bobot Faktor Internal	108
5	Penilaian Bobot Faktor Eksternal	115
6	Bobot Faktor Internal dan Eksternal (Berdasarkan Rataan Para Pakar)	122
7	Alternatif Prioritas Metranet	124
8	Hasil perhitungan <i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM) pada Aviana Sinar Abadi, Global Data Niaga, Metrodata Electronics, dan Metranet	126
9	Dokumentasi Penelitian	127