



STRATEGI TRANSFORMASI BISNIS RIZEN GROUP HOSPITALITY MANAGEMENT

RISA ILMA AISYA RAHMA



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**

- 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 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.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA¹

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis berjudul “Strategi Transformasi Bisnis Rizen Group Hospitality Management” adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi 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 peneliti lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir tesis ini.

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

Bogor, Agustus 2024

Risa Ilma Aisyah Rahma
NIM K1501221113

¹ Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerja sama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerja sama yang terkait.



RINGKASAN

RISA ILMA AISYA RAHMA. Strategi Transformasi Bisnis Rizen Group Hospitality Management. Dibimbing oleh RADEN DIKKY INDRAWAN dan POPONG NURHAYATI.

Rizen Group Hospitality Management merupakan salah satu perusahaan pengelola hotel di Indonesia yang menghadapi tantangan dalam manajemen operasional dan strategisnya. Meskipun telah beroperasi selama lebih dari sepuluh tahun dalam industri perhotelan, hadirnya pandemi COVID-19 yang muncul secara tak terduga telah memberikan dampak signifikan, menghambat strategi *timeline* yang telah direncanakan oleh Rizen Group sebelumnya. Hal ini mengakibatkan perusahaan perlu melakukan penyesuaian dan peninjauan ulang terhadap rencana strategis mereka untuk menghadapi perubahan drastis dalam lanskap industri perhotelan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *industry foresight* perhotelan dalam mendukung upaya transformasi bisnis Rizen Group, menganalisis kondisi *existing* Rizen Group dilihat dari faktor eksternal dan internal industri perhotelan, merumuskan alternatif strategi transformasi bisnis Rizen Group, serta merancang arsitektur strategi dalam mendukung transformasi bisnis Rizen Group. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan campuran kualitatif dan kuantitatif. Metode analisis yang digunakan meliputi analisis PESTEL, *Porter's Five Forces*, *Value Chain Analysis*, dan VRIO untuk menganalisis kondisi *existing*, analisis SWOT yang dikombinasikan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk merumuskan alternatif strategi, serta perancangan arsitektur strategi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *industry foresight* perhotelan akan dicirikan oleh penggunaan teknologi canggih, peningkatan fokus pada regulasi, kesadaran kesehatan, pertumbuhan perjalanan lintas negara, serta permintaan akan pengalaman unik. Analisis kondisi *existing* mengungkapkan bahwa Rizen Group menghadapi lingkungan eksternal yang cukup menguntungkan dengan beberapa peluang pertumbuhan, namun juga tantangan seperti perpindahan ibu kota dan persaingan layanan alternatif. Secara internal, perusahaan memiliki kekuatan dalam konsep arsitektur unik dan kemampuan layanan berkualitas, namun juga kelemahan dalam kerja sama pemasok dan pemanfaatan saluran distribusi. Perumusan alternatif strategi menghasilkan tujuh strategi prioritas, dengan strategi utama meliputi pembuatan *Experiential Hotel Café*, penguatan hubungan dengan pemasok F&B, dan implementasi *MICE Plus*. Arsitektur strategi dirancang dengan memetakan strategi prioritas dalam rentang waktu 2025-2060, disertai program-program bertahap untuk mewujudkan visi Rizen Group dengan memiliki visi untuk menjadi *worldwide leading company*. Temuan dalam penelitian ini memberikan landasan bagi pengembangan strategi transformasi bisnis yang efektif di Rizen Group Hospitality Management. Implementasi strategi dan arsitektur yang diusulkan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat posisi kompetitif, serta mendukung pertumbuhan berkelanjutan perusahaan dalam industri perhotelan di Indonesia.

Kata Kunci: Arsitektur Strategi, *Industry Foresight*, Manajemen Strategi, Perhotelan, Transformasi Bisnis.

@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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

SUMMARY

RISA ILMA AISYA RAHMA. Business Transformation Strategy for Rizen Group Hospitality Management. Supervised by RADEN DIKKY INDRAWAN and POPONG NURHAYATI.

Rizen Group Hospitality Management is one of the hotel management companies in Indonesia facing challenges in its operational and strategic management. Although it has been operating for more than ten years in the hospitality industry, the unexpected emergence of the COVID-19 pandemic has had a significant impact, hindering the strategy timeline previously planned by Rizen Group. This has resulted in the company needing to make adjustments and review their strategic plans to address the drastic changes in the hospitality industry landscape. This research aims to analyze the hospitality *industry foresight* in supporting Rizen Group's business transformation efforts, analyze Rizen Group's *existing* conditions from external and internal factors of the hospitality industry, formulate alternative business transformation strategies for Rizen Group, and design a strategy architecture to support Rizen Group's business transformation. The research was conducted using a mixed qualitative and quantitative approach. The analytical methods used include PESTEL analysis, Porter's Five Forces, Value Chain Analysis, and VRIO to analyze *existing* conditions, *SWOT analysis* combined with Analytical Hierarchy Process (AHP) to formulate alternative strategies, and strategy architecture design.

The research results show that the hospitality *industry foresight* will be characterized by the use of advanced technology, increased focus on regulations, health awareness, growth in cross-country travel, and demand for unique experiences. Analysis of *existing* conditions reveals that Rizen Group faces a fairly favorable external environment with several growth opportunities, but also challenges such as the capital city relocation and competition from alternative services. Internally, the company has strengths in unique architectural concepts and quality service capabilities, but also weaknesses in supplier cooperation and utilization of distribution channels. The formulation of alternative strategies resulted in seven priority strategies, with the main strategies including the creation of an *Experiential Hotel Café*, strengthening relationships with F&B suppliers, and implementation of *MICE Plus*. The strategy architecture is designed by mapping priority strategies in the 2025-2060 timeframe, accompanied by gradual programs to realize Rizen Group's vision to become a worldwide leading company.

The findings in this study provide a foundation for developing effective business transformation strategies at Rizen Group Hospitality Management. The implementation of the proposed strategies and architecture is expected to improve operational efficiency, strengthen competitive position, and support sustainable growth of the company in the hospitality industry in Indonesia.

Keywords: Strategy Architecture, *Industry Foresight*, Strategic Management, Hospitality, Business Transformation



@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.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2024
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 TRANSFORMASI BISNIS RIZEN GROUP HOSPITALITY MANAGEMENT

RISA ILMA AISYA RAHMA

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

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**

- 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 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.

Tim Penguji pada Ujian Akhir:

1. Ir. Setiadi Djohar, M.S.M., D.B.A.
2. Dr. Nur Hasanah, S. Kom, M. Eng.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Judul Tesis : Strategi Transformasi Bisnis Rizen Group Hospitality Management
 Nama : Risa Ilma Aisya Rahma
 NIM : K1501221113

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
 Dr. Raden Dicky Indrawan, S.E., M.M



Pembimbing 2:
 Dr. Popong Nurhayati, S.E., M.M



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, M.S.
 NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian: 05 Agustus 2024

Tanggal Lulus:



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.



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan November 2023 sampai bulan Juni 2024 ini ialah strategi transformasi bisnis, dengan judul "Strategi Transformasi Bisnis Rizen Group Hospitality Management".

Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing, Dr. Raden Dikky Indrawan, S.E., M.M. dan Dr. Popong Nurhayati, S.E., M.M. yang telah membimbing dan banyak memberi saran. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pembimbing akademik, moderator seminar, dan penguji luar komisi pembimbing. Di samping itu, penghargaan penulis sampaikan kepada Bapak Nawawi selaku *Chief Executive Officer* Rizen Group Hospitality Management beserta jajaran manajemen yang telah memberi izin penelitian. Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada staf Laboratorium Manajemen Strategi yang telah membantu selama pengumpulan data.

Ungkapan terima kasih yang terdalam penulis sampaikan kepada ayah, ibu, serta seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan, doa, dan kasih sayangnya yang tak terhingga selama proses penelitian dan penulisan karya ilmiah ini.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen strategi dan industri perhotelan.

Bogor, Agustus 2024

Risa Ilma Aisyah Rahma

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR LAMPIRAN	iii
I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	7
II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Manajemen Strategik	8
2.2. Analisis Eksternal	9
2.3. Analisis Internal	10
2.4. Perumusan Strategi	10
2.5. Arsitektur Strategi	10
2.6. Industri Pariwisata	13
2.7. Perkembangan Industri Perhotelan	13
2.8. Penelitian Terdahulu	14
2.9. Kerangka Pemikiran	16
III METODE PENELITIAN	18
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	18
3.2 Jenis dan Sumber Data	18
3.3 Metode Pengumpulan Data	18
3.4 Kriteria Pakar Penelitian	18
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	19
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	32
4.1 <i>Industry Foresight</i> Perhotelan	32
4.2 Analisis Kondisi <i>Existing</i> Rizen Group Hospitality Management Dilihat dari Faktor Eksternal dan Internal Industri Bisnis Perhotelan	35
4.3 Perumusan Alternatif Strategi Transformasi Bisnis Rizen Group Hospitality Management	92
4.4 Rancangan Arsitektur Strategi Transformasi Bisnis Rizen Group Hospitality Management	101
4.5 Implikasi Manajerial	110
V SIMPULAN DAN SARAN	112
5.1 Simpulan	112
5.2 Saran	112
DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN	124
RIWAYAT HIDUP	202



DAFTAR TABEL

1.1	Tingkat Hunian Rizen Group Hospitality Management	6
3.1	Daftar Pakar	18
3.2	Kerangka VRIO	21
3.3	Matriks <i>industry foresight</i>	22
3.4	Penilaian Analisis PESTEL	23
3.5	Penilaian Analisis <i>Porter's Five Forces</i>	24
3.6	Penilaian bobot faktor-faktor strategis internal	24
3.7	Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	25
3.8	Penilaian bobot faktor-faktor strategis eksternal	26
3.9	Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	26
3.10	Matriks SWOT	29
3.11	Skala yang digunakan dalam AHP dan definisinya	30
4.1	<i>Industry foresight</i>	33
4.2	Contoh penggunaan robot di industri perhotelan	45
4.3	Peraturan terkait industri perhotelan	49
4.4	Hasil analisis <i>porter's five forces</i>	51
4.5	Hasil analisis variabel ancaman pendatang baru	52
4.6	Hasil analisis variabel daya tawar pembeli	54
4.7	Hasil analisis variabel daya tawar pemasok	55
4.8	Hasil analisis variabel ancaman produk substitusi	57
4.9	Hasil analisis variabel persaingan antar kompetitor yang sejenis	59
4.10	Hasil analisis faktor eksternal Rizen Group	60
4.11	Fasilitas dan kapasitas gudang penyimpanan	62
4.12	Fasilitas reservasi dan <i>check-out</i>	70
4.13	<i>Supplier</i> Rizen Group (2010-2024)	81
4.14	Sumber daya manusia Rizen Group	82
4.15	Jenis kontrak karyawan Rizen Group	85
4.16	Infrastruktur teknologi Rizen Group tahun 2024	86
4.17	Hasil analisis VRIO di Rizen Group	89
4.18	Hasil analisis faktor eksternal Rizen Group	91
4.19	Analisis matriks EFE	92
4.20	Analisis matriks IFE	94
4.21	Analisis matriks TOWS	98
4.22	Bobot analisis faktor SWOT	101
4.23	Bobot analisis sub-faktor SWOT	102
4.24	Prioritas alternatif strategi transformasi bisnis Rizen Group hospitality management.	103
4.25	Kompetensi Rizen Group sebelum dan setelah tranformasi	109

@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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR GAMBAR

1.1	Roadmap Strategi Rizen Group Hospitality Management	2
1.2	<i>Milestone</i> Rizen Group Hospitality Management	3
1.3	Komparasi Tingkat Hunian Jawa Barat dan Rizen Group Hospitality Management	4
2.1	Arsitektur strategi (Sumber: Djohar dalam Yoshida 2004)	11
2.2	Kerangka Pemikiran Penelitian	17
3.1	Porter's Generic Value Chain	20
3.2	Analisis VRIO	21
3.3	Matrix IE (Sumber: David <i>et al.</i> (2017))	27
3.4	Tahapan Analisis SWOT (Sumber: Rangkuti 2000)	28
3.5	Bentuk umum abstraksi sistem hirarki (Sumber: Saaty, 1990)	29
3.6	Skema proses pengolahan data Analisis Hirarki Proses	31
4.1	Pertumbuhan ekonomi Indonesia kumulatif (2013-2023)	36
4.2	Masyarakat Indonesia menurut kelompok pengeluaran (2016)	37
4.3	Proyeksi bonus demografi dan rasio ketergantungan (2020-2050)	38
4.4	Perkembangan bulanan kunjungan wisman	39
4.5	(A) Distribusi wisman berdasarkan gender (November 2023); (B) Distribusi wisman berdasarkan usia (November 2023)	39
4.6	Jumlah perjalanan wisatawan Nusantara (juta), November 2019–2023 (sumber: BPS 2023)	40
4.7	<i>Health</i> dan <i>welness</i> industri per-sektor	41
4.8	Perbandingan <i>occupancy rate</i> hotel bintang dan non bintang (Sumber: BPS 2024)	43
4.9	Asksuite Hotel chatbot (sumber: hoteltechreport.com)	44
4.10	VR <i>hotel tour</i> (sumber: image.google.com)	44
4.11	Analisis rantai nilai Rizen Group	61
4.12	<i>Inventory system</i> Rizen Group	63
4.13	Contoh <i>stock opname</i> gudang <i>pastry</i> Rizen Premiere Hotel	64
4.14	Struktur organisasi Rizen Group	68
4.15	Materi brosur Rizen Group	72
4.16	OTA yang digunakan oleh Rizen Group	73
4.17	Foto kerja sama dengan <i>influencer</i> dengan Rizen Group	74
4.18	Staf <i>front desk</i> Rizen Group	76
4.19	Fasilitas Rizen Group	78
4.20	Desain arsitektur Rizen Premiere Hotel (Rizen Group)	79
4.21	Lokasi 2 hotel kelolaan Rizen Group	79
4.22	Analisis matriks IE	96
4.23	Arsitektur strategi Rizen Group Hospitality Management	108

DAFTAR LAMPIRAN

1.	Kuesioner PESTLE	125
2.	Kuesioner Porter's 5 Forces	133
3.	Kuesioner VRIO	137
4.	Kuesioner EFE dan IFE	141
5.	Kuesioner <i>Analytical Hierarchy Process</i>	163

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.