
MERANCANG STRATEGI PENINGKATAN OKUPANSI HOTEL DI SANUR MELALUI EVENT MICE

Linda Dwi Rahayu ¹, Nyoman Surya Wijaya ², I Made Trisna Semara ³

^{1,2,3} Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional (IPBI) Bali

E-mail: ¹lindadwirahayu@gmail.com, ²nyomansuryawijaya@gmail.com,

³imadetrisnasemara@gmail.com

Article History:

Received: 05-04-2026

Revised: 24-04-2026

Accepted: 06-05-2026

Keywords:

MICE, Okupansi Hotel,
strategi SWOT, Sanur,
Bali, Kolaborasi
Konsorsium.

Abstract : Kawasan Sanur, Bali, memiliki karakteristik unik sebagai destinasi leisure yang sedang bertransformasi menjadi pusat MICE (Meeting, Incentive, Conference, Exhibition) melalui pengembangan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK). Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan MICE pada hotel di Sanur guna meningkatkan okupansi, khususnya pada periode non-peak. Objek penelitian adalah tiga hotel sampel: Prime Plaza Hotel Sanur, Segara Village Hotel, dan Griya Santrian, menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, Focus Group Discussion (FGD), serta laporan internal tren okupansi (2022–2025). Analisis dilakukan secara komprehensif menggunakan matriks IFAS–EFAS, SWOT, dan Business Model Canvas (BMC). Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi strategis hotel di Sanur berada pada Kuadran I (Growth) dengan skor IFAS 3,60 dan EFAS 3,30, yang mengindikasikan kesiapan untuk ekspansi pasar secara agresif. Kekuatan utama terletak pada lokasi strategis dan kualitas pelayanan, namun dibatasi oleh kelemahan berupa kapasitas kamar individu dan kompetensi spesifik SDM pemasaran MICE. Temuan utama penelitian ini adalah Model Strategi "Sanur Collective MICE Excellence", yang mengedepankan sinergi lintas-hotel (konsorsium) untuk mengatasi keterbatasan kapasitas fisik melalui paket layanan terintegrasi. Implementasi model ini, yang didukung oleh digital re-branding dan sinkronisasi dengan KEK Sanur, diproyeksikan mampu meningkatkan okupansi pada periode non-peak hingga 15% serta menstabilkan pendapatan sepanjang tahun. Penelitian ini merekomendasikan manajemen hotel untuk mengadopsi model kolaboratif dan sertifikasi kompetensi SDM MICE; pemerintah diharapkan memperkuat regulasi pendukung dan kalender event destinasi; serta akademisi dapat mengembangkan model prediksi okupansi berbasis data dinamis. Temuan ini memberikan kontribusi praktis dalam memperkuat daya saing Sanur sebagai destinasi MICE profesional yang tangguh di tingkat internasional.

PENDAHULUAN

Kawasan wisata Sanur di Kota Denpasar saat ini menghadapi tantangan serius berupa penurunan tingkat hunian hotel (*occupancy rate*) secara konsisten dalam empat tahun terakhir. Berdasarkan data dari tiga hotel berbintang di kawasan tersebut—Prime Plaza, Segara Village, dan Griya Santrian—angka okupansi yang semula menyentuh 80–88 persen pada tahun 2022 merosot hingga menjadi 70–76 persen pada tahun 2025. Penurunan yang terjadi secara signifikan pada musim sepi (*low season*) ini memperlihatkan adanya kerentanan ekonomi akibat ketergantungan hotel-hotel di Sanur pada segmen *leisure* tradisional. Selama ini, industri perhotelan setempat kerap kali mengandalkan strategi reaktif seperti "banting harga" atau diskon besar-besaran untuk mempertahankan angka hunian. Namun, praktik ini dinilai kurang efektif secara kualitatif dan justru berisiko merusak nilai jual (*value*) serta citra eksklusivitas jangka panjang Sanur yang selama ini dikenal luas dengan metafora citra ketenangan ikonik "*Sanur Pensiunan*".

Sebagai solusi yang lebih berkelanjutan, diperlukan pergeseran strategis melalui pengembangan segmen *Meeting, Incentive, Conference, and Exhibition* (MICE) secara terstruktur tanpa harus mengorbankan identitas tenang kawasan Sanur. Secara teoretis dan empiris, pasar MICE terbukti efektif menjadi instrumen penyelamat tingkat hunian sepanjang tahun karena karakter pesertanya yang memiliki kebutuhan akomodasi pasti. Peluang ini terkonfirmasi secara nyata di lapangan ketika Sanur menerima limpahan (*overflow*) peserta dari ajang besar seperti KTT G20 dan World Water Forum akibat keterbatasan kapasitas di kawasan Nusa Dua. Guna mengoptimalkan potensi tersebut, diperlukan pendekatan manajemen destinasi dan bauran pemasaran 7P yang kompleks guna memanfaatkan keunggulan kompetitif Sanur, seperti kedekatannya dengan pusat pemerintahan serta ketersediaan fasilitas hotel yang memadai untuk kegiatan skala kecil hingga menengah.

Meskipun potensi pasarnya sangat menjanjikan, kajian mengenai strategi peningkatan okupansi berbasis MICE yang berfokus secara kontekstual di Sanur masih sangat terbatas. Penelitian terdahulu cenderung berorientasi pada pusat MICE utama Bali seperti Nusa Dua dan Kuta, sehingga menyisakan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang nyata. Oleh karena itu, penelitian ini mendesak untuk dilakukan guna merumuskan strategi optimalisasi pasar MICE yang tepat dan sesuai dengan karakteristik unik kawasan Sanur.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis sebagai panduan bagi pelaku industri perhotelan, sekaligus kontribusi akademis dalam memperkaya literatur manajemen pemasaran destinasi pariwisata.

LANDASAN TEORI

Landasan teori dalam penelitian ini dibangun secara terintegrasi untuk mendukung perumusan strategi MICE guna mengoptimalkan tingkat okupansi hotel di kawasan Sanur. Teori okupansi hotel diposisikan sebagai variabel dependen dan indikator utama kinerja hotel yang dipengaruhi oleh fluktuasi musiman, di mana aktivitas *event* yang masif diidentifikasi sebagai stimulan kunci untuk mendongkrak hunian pada masa *low season*.

Sebagai solusinya, teori MICE menyediakan kerangka kerja segmentasi pasar bisnis kolektif meliputi pertemuan korporat, perjalanan insentif, konferensi, dan pameran yang dikembangkan lebih lanjut melalui gagasan Model *MICE All-in Package* Terintegrasi. Model layanan satu pintu (*one-door service*) ini menggabungkan akomodasi, ruang pertemuan, dan

teknologi untuk mengatasi keterbatasan fasilitas pada hotel individu. Guna mengimplementasikannya secara aplikatif, digunakan teori strategi bisnis berbasis perspektif Porter melalui alat analisis SWOT/TOWS dan *Business Model Canvas* (BMC), yang diperkuat oleh strategi Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*) 7P yang telah dimodifikasi khusus untuk pemenuhan sektor MICE (*Product, Price, Place, Promotion, People, Process*, dan *Physical Evidence*) sebagai alternatif berkelanjutan dari kebijakan reaktif "banting harga".

Keberhasilan implementasi strategi tersebut juga sangat bergantung pada faktor eksternal pariwisata yang dijabarkan melalui teori *Destination Competitiveness*. Teori ini menilai bagaimana keunggulan kompetitif kawasan Sanur, seperti lokasi yang tenang dan aksesibilitasnya, mampu memenangkan preferensi penyelenggara acara dibandingkan kawasan pesaing. Dalam proses penyampaian jasanya, pendekatan *Service-Dominant Logic* (SDL) dan konsep *Experience-based MICE* digunakan untuk menggeser paradigma dari sekadar penyediaan infrastruktur fisik menjadi penciptaan nilai bersama (*co-creation*).

Melalui pendekatan ini, kegiatan bisnis formal diintegrasikan dengan elemen rekreasi lokal yang autentik untuk menciptakan kepuasan *leisure* yang unik bagi peserta. Seluruh rangkaian teori ini akhirnya bermuara pada pentingnya *Collaborative Governance*, yang menegaskan bahwa sinergi dan kolaborasi multipihak antara pemerintah, sektor swasta (hotel dan *Event Organizer*), serta asosiasi pariwisata menjadi prasyarat mutlak untuk menyinkronkan kebijakan promosi dan distribusi paket *event* demi tercapainya peningkatan okupansi hotel yang berkelanjutan di Sanur.

Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Qualitative (Kualitatif) yang bersifat deskriptif analitis. Pemilihan pendekatan kualitatif bertujuan untuk menggali fenomena pengelolaan dan strategi pemasaran MICE secara mendalam serta memahami dinamika kolaborasi antar hotel di kawasan Sanur yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui angka statistik semata. Fokus utama penelitian adalah mengeksplorasi bagaimana model "Sanur Collective" dapat menjadi solusi strategis bagi stabilitas tingkat hunian.

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di kawasan Sanur, Bali, yang merupakan destinasi wisata utama dengan karakteristik unik yang memiliki kombinasi wisata pantai, budaya, dan fasilitas hotel bintang, menjadi lokasi favorit segmen wisatawan domestik dan internasional, termasuk pelaku bisnis dan peserta MICE, mengalami fluktuasi signifikan dalam tingkat okupansi hotel, sehingga menjadi lokasi representatif untuk studi strategi peningkatan okupansi.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data kualitatif dan data kuantitatif.

Data kualitatif berupa informasi yang bersumber dari wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), serta observasi mengenai strategi pemasaran, praktik pengelolaan MICE, kolaborasi *stakeholder*, dan persepsi tamu. Sementara itu, data kuantitatif mencakup statistik tingkat okupansi hotel yang diperoleh dari laporan internal hotel serta dokumen resmi pariwisata.

Seluruh data tersebut dikumpulkan dari dua sumber utama, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam dengan pihak pengelola hotel, *event organizer* (EO), perwakilan pemerintah, dan tamu hotel, yang dilengkapi dengan observasi langsung terhadap fasilitas MICE serta kualitas layanan hotel. Di sisi lain, data sekunder dikumpulkan dari dokumen dan laporan okupansi hotel, literatur,

studi terdahulu mengenai pemasaran MICE, strategi hotel, praktik terbaik industri perhotelan, serta data pendukung dari Google Maps.

Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif ini adalah peneliti sendiri, yang dibantu dengan Panduan Wawancara yang telah divalidasi. Instrumen ini disusun secara spesifik untuk menggali:

1. Efektivitas strategi diskon dan kebijakan "banting harga" saat musim sepi.
2. Praktik pemasaran segmen MICE dan perbandingannya dengan segmen *leisure*.
3. Peluang pengintegrasian paket *All-in Package* lintas properti di Sanur.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperkuat analisis data lapangan, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dikembangkan melalui tiga metode utama, yaitu studi dokumen, wawancara mendalam, dan observasi. Metode studi dokumen (*study document*) digunakan sebagai instrumen utama untuk menganalisis data sekunder, seperti laporan tingkat hunian (*occupancy rate*) hotel periode 2022–2025, kalender *event* tahunan, dan dokumen strategi pemasaran guna membandingkan kinerja hotel pada saat *low season* dan *high season*. Teknik ini kemudian diperkuat oleh wawancara mendalam (*in-depth interview*) bersama pihak manajemen hotel, seperti *General Manager* atau *Marketing Manager*, untuk menggali informasi kualitatif mengenai praktik pengelolaan MICE serta kebijakan harga yang diterapkan. Terakhir, metode observasi dilakukan melalui pengamatan langsung di lapangan untuk meninjau ketersediaan fasilitas MICE dan implementasi layanan berbasis pengalaman (*experience-based MICE*) di kawasan Sanur.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengombinasikan model kualitatif Miles dan Huberman dengan analisis strategis SWOT untuk mengolah data lapangan. Model Miles dan Huberman diterapkan melalui tiga tahapan reduksi data, penyajian data dalam bentuk narasi dan tabel okupansi, serta penarikan kesimpulan untuk merumuskan model "*Sanur Collective MICE Excellence*". Analisis ini diperkuat oleh metode SWOT melalui pengumpulan data internal-eksternal, penyusunan matriks IFAS dan EFAS, serta formulasi strategi kombinasi (S-O, W-O, S-T, W-T) yang diintegrasikan ke dalam model peningkatan okupansi hotel dan divalidasi oleh narasumber kunci serta literatur terkait.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum

Gambaran umum objek studi berfokus pada tiga hotel sampel di kawasan Sanur yang memiliki karakteristik berbeda namun saling melengkapi. Prime Plaza Hotel Sanur (250 kamar) unggul dengan *ballroom* berkapasitas 500 orang untuk *event* korporat; Segara Village Hotel (120 kamar) berfokus pada paket MICE kecil-menengah dengan keunikan fasilitas *outdoor* pantai; dan Griya Santrian (200 kamar) sering menjadi pilihan *event* internasional lewat paket *MICE all-in* dan *ballroom* 300 orang. Meskipun ketiga hotel ini memiliki keunggulan kompetitif berupa lokasi strategis, reputasi baik, dan fasilitas MICE yang memadai, mereka secara kolektif masih menghadapi kendala keterbatasan kapasitas kamar serta kapasitas SDM pemasaran MICE yang perlu diperkuat guna mengoptimalkan peningkatan okupansi hotel.

Hasil Wawancara

Hasil wawancara mendalam dengan pihak pengelola hotel sampel, penyelenggara acara (EO), Dinas Pariwisata Kota Denpasar, dan akademisi menghasilkan beberapa temuan krusial yang terbagi ke dalam enam tema utama. Pertama, terkait tren okupansi, mayoritas narasumber menyatakan bahwa Sanur memiliki ketergantungan yang sangat tinggi pada pasar *leisure* dengan pola musiman yang konsisten, di mana bulan Juli mencatat angka tertinggi sedangkan Januari dan April menjadi periode terendah. Kondisi okupansi rata-rata yang berada di bawah rata-rata Kota Denpasar ini menegaskan urgensi pengembangan segmen MICE sebagai pengisi kekosongan hunian pada bulan-bulan sepi. Kedua, pada aspek kapasitas dan fasilitas, tantangan terbesar yang dihadapi adalah keterbatasan jumlah kamar kolektif untuk *event* berskala besar serta kebutuhan mendesak untuk memperbarui teknologi pendukung seperti sistem audio-visual (AV), layar LED, dan stabilitas internet guna mempertahankan daya saing.

Ketiga, mengenai strategi produk dan kolaborasi, para narasumber mendesak dibentuknya paket MICE terintegrasi secara satu pintu karena selama ini penawaran hotel dinilai masih parsial dan belum mampu memberikan kepastian layanan yang komprehensif bagi klien. Pola pikir kolaboratif lintas hotel juga perlu dibangun agar dapat menggabungkan kapasitas fisik saat menangkap peluang acara besar. Keempat, dari sisi pemasaran digital, visibilitas Sanur di pasar MICE dinilai masih sangat lemah akibat materi promosi di platform digital dan situs web yang masih berorientasi penuh pada segmen wisata *leisure*. Kelima, pada aspek sumber daya manusia, ditemukan adanya kesenjangan kompetensi di mana hotel kekurangan staf khusus dengan keahlian *event planner* profesional yang mampu melakukan negosiasi kontrak dan menyusun proposal MICE. Terakhir, terkait kebijakan dan lingkungan eksternal, pihak Dinas Pariwisata menyatakan telah membuka peluang lewat agenda *event* pemerintah, namun pihak hotel belum mengoptimalkannya melalui pendekatan formal yang kuat.

Secara keseluruhan, sintesis dari hasil wawancara ini mengonfirmasi bahwa penguatan segmen MICE merupakan kebutuhan mendesak untuk mengatasi fluktuasi musiman di kawasan Sanur. Langkah penyelesaian strategis yang harus diprioritaskan meliputi peningkatan kualitas fasilitas teknologi, pembentukan kolaborasi terpadu antara hotel, EO, dan pemerintah, penguatan kompetensi SDM pemasaran melalui pelatihan khusus, serta pelaksanaan *rebranding* digital secara agresif untuk memposisikan Sanur sebagai destinasi MICE alternatif yang kompetitif.

Hasil Observasi

Hasil observasi lapangan pada tiga hotel sampel di kawasan Sanur menunjukkan kesiapan operasional yang cukup baik dalam memfasilitasi kegiatan MICE, dengan karakteristik keunggulan dan tantangan yang bervariasi pada lima aspek utama. Dari aspek fasilitas MICE, Prime Plaza Sanur memiliki kapasitas terbesar dengan sistem audio-visual (AV) modern yang siap untuk konferensi skala nasional. Sementara itu, Segara Village unggul pada konsep *ambience* tradisional-modern untuk kegiatan *intimate retreat*, dan Griya Santrian menawarkan ruang seminar eksklusif yang mengutamakan privasi kelas premium. Pada aspek kapasitas kamar, keterbatasan jumlah kamar kolektif teridentifikasi sebagai kelemahan (*weakness*). Prime Plaza memiliki kapasitas besar yang potensial menjadi penyeimbang okupansi saat *low season*, sedangkan Segara Village dan Griya Santrian dengan kapasitas menengah-kecil membutuhkan fleksibilitas penjadwalan serta strategi kolaborasi

lintas hotel jika harus mengakomodasi *event* besar yang membutuhkan kamar dalam jumlah banyak.

Dari aspek pelayanan staf, koordinasi tim di lapangan dinilai cukup sigap dan profesional, di mana Prime Plaza unggul dalam soliditas tim *banquet*, Segara Village menonjolkan keramahan, dan Griya Santrian berfokus pada layanan personal yang cepat. Meski demikian, observasi ini menegaskan adanya urgensi penguatan sertifikasi kompetensi MICE bagi SDM di tingkat destinasi. Sementara itu, aspek promosi dan branding MICE dinilai masih lemah dan belum optimal secara digital, karena platform komunikasi ketiga hotel tersebut masih didominasi oleh konten wisata *leisure* tradisional dan belum menampilkan paket *event* yang terintegrasi secara jelas. Terakhir, pada aspek kolaborasi dan kemitraan, hubungan lintas hotel terpantau belum berjalan optimal secara kolektif. Sintesis akhir dari seluruh temuan observasi ini menyimpulkan bahwa penggabungan kekuatan dan strategi terpadu antar-pelaku industri sangat krusial dilakukan untuk mengatasi keterbatasan kapasitas fisik masing-masing properti, guna menangkap peluang pasar MICE berskala internasional sekaligus mendongkrak angka okupansi hotel secara berkelanjutan di luar musim puncak (*non-peak season*).

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Terima kasih yang mendalam saya sampaikan Dr. Nyoman Surya Wijaya. S.E., M.M. selaku Pembimbing I atas arahan, koreksi, dan masukan berharga dalam setiap tahapan penelitian. Penghargaan juga saya tujukan kepada Dr. I Made Trisna Semara, S.T., selaku Pembimbing II atas kesabaran, wawasan, dan motivasi yang diberikan hingga tesis ini dapat terselesaikan.

Apresiasi saya sampaikan kepada Prof. Dr. Made Budiarsa, M.A. selaku Direktur Pascasarjana IPB Internasional atas dukungan dan fasilitas selama perkuliahan, serta kepada Dr. Herny Susanti, S.E., M.Par. selaku Ketua Program Studi yang telah memberikan pengarahan dan semangat. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada seluruh dosen dan staf Pascasarjana IPB Internasional atas ilmu dan pengalaman yang dibagikan.

Rasa terima kasih yang tak ternilai saya sampaikan kepada keluarga tercinta, khususnya kedua orang tua, atas doa dan kasih sayang yang selalu menguatkan.

DAFTAR REFERENSI

- [1] Ardani, K. P., & Sukawati, T. G. R. (2019). Manajemen keluhan peserta MICE pada hotel-hotel kawasan ITDC Nusa Dua. *Jurnal Hospitaliti dan Pariwisata*, 8(2), 90–105.
- [2] Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik (Revisi VI)*. Rineka Cipta.
- [3] Baker, S., & Huyton, J. (2001). *Principles of hotel front office operations*. Cengage Learning.
- [4] Bimantara, I. P. (2020). Strategi pemasaran produk MICE (Meeting) pada Four Points by Sheraton Bali Ungasan (Skripsi). Universitas Pendidikan Ganesha.
- [5] *Bisnis Indonesia*. (2022). Imbas KTT G20, okupansi hotel di Bali tembus 75 persen. Jakarta: *Bisnis Indonesia*.
- [6] Binkhorst, E., & Den Dekker, T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 311–327.
- [7] Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods (5th ed.)*. Pearson Education.
- [8] Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2011). *Events management*

- (3rd ed.). Butterworth-Heinemann.
- [9] Bramwell, B., & Lane, B. (2000). *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*. Channel View Publications.
 - [10] Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and practice (4th ed.)*. Pearson Education.
 - [11] Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. Sage Publications.
 - [12] Davidson, R., & Cope, B. (2003). *Business travel: Conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel*. Pearson.
 - [13] Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research (5th ed.)*. Sage Publications.
 - [14] Getz, D. (1997). *Event management and event tourism*. Cognizant Communication.
 - [15] Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403–428.
 - [16] Getz, D., & Page, S. J. (2016). *Event studies: Theory, research and policy for planned events (2nd ed.)*. Routledge.
 - [17] Ginantra, I. K., & Yasa, I. M. (2021). Pengaruh MICE dan tingkat hunian terhadap pendapatan food & beverage hotel SR Bali. *Jurnal Akomodasi dan Hospitaliti*, 5(2), 112–125.
 - [18] Jamal, T., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186–204.
 - [19] Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2017). *Marketing for hospitality and tourism (7th ed.)*. Pearson.
 - [20] Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2016). *Marketing for hospitality and tourism (7th ed.)*. Pearson.
 - [21] Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson.
 - [22] Law, R. (2010). *Hotel management and operations (5th ed.)*. Wiley. [
 - [23] Laws, E., Prideaux, B., & Chon, K. (2007). *Tourism destination marketing*. CABI Publishing.
 - [24] Mileti, D. S. (1999). *Disaster by design: A reassessment of natural hazards in the United States*. Joseph Henry Press.
 - [25] Morrison, A. M. (2010). *Hospitality and travel marketing (4th ed.)*. Delmar.
 - [26] Morse, J. M. (1994). *Designing qualitative research*. Sage Publications.
 - [27] O'Neill, J. W. (2011). Hotel occupancy and financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), 251–264.
 - [28] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
 - [29] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
 - [30] PHRI Denpasar. (2025). *Laporan tingkat hunian hotel di wilayah Sanur*. Denpasar: PHRI.
 - [31] PHRI Indonesia. (2024). *Dampak penyelenggaraan event MICE terhadap performa hotel di Bali*. Jakarta: PHRI.
 - [32] Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
 - [33] Ratnawati, I., & Sujana, I. K. (2015). *Manajemen pemasaran pariwisata dan perhotelan*. Widya Dharma.
 - [34] Rogers, T. (2013). *Conferences and conventions: A global industry (3rd ed.)*. Routledge.

- [35] *Saaty, T. L. (1990). Decision making for leaders: The analytic hierarchy process for decisions in a complex world. RWS Publications.*
- [36] *Sugiyono. (2017). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.*
- [37] *Timothy, D. J. (1998). Cooperative tourism planning in a developing destination. Tourism Management, 19(1), 1–11.*
- [38] *Weber, K., & Chon, K. (2002). Convention tourism. Haworth Press.*
- [39] *Weihrich, H. (1982). The TOWS matrixA tool for situational analysis. Long Range Planning, 15(2), 54–66.*
- [40] *Wikipedia. (2024). Sanur, Bali. Diakses dari <https://id.wikipedia.org/wiki/Sanur>*
- [41] *Wulandari, N. M. R., & Yasa, I. M. (2021). Analisis bauran pemasaran (7P) pada layanan MICE Sun Island Hotel Kuta. Jurnal Kepariwisata dan Hospitaliti, 10(1), 55–70.*
- [42] *Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.*