

Analisis Strategi Adaptasi dan Diversifikasi Layanan Hotel dalam Meningkatkan Daya Saing Destinasi MICE di Kota Batam (Studi Kasus pada Hotel Bintang 4 dan 5)

Rizal^{1*}, Nazmah²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma, Medan

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi adaptasi dan diversifikasi layanan yang diterapkan hotel bintang empat dan lima serta kontribusinya terhadap peningkatan daya saing Kota Batam sebagai destinasi *Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions* (MICE). Permasalahan penelitian berangkat dari volatilitas pasar MICE Batam, ketergantungan pada segmen korporat konvensional, keterbatasan variasi produk layanan, serta tertinggalnya daya saing Batam dibandingkan Singapura, Bali, dan Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif pada Wyndham Panbil Batam di bawah pengelolaan Panbil Hospitality Group. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap lima informan kunci yang dipilih secara *purposive*, observasi lapangan, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña serta divalidasi melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi adaptasi dijalankan melalui adaptasi teknologi, operasional, dan infrastruktur, sedangkan diversifikasi layanan diwujudkan melalui *outside catering*, paket *bleisure*, *wellness*, serta *custom eco-MICE*. Kedua strategi tersebut meningkatkan kinerja hotel dan secara agregat memperkuat daya saing destinasi MICE Kota Batam. Penelitian menghasilkan model konseptual alur penguatan daya saing MICE lintas batas.

Kata Kunci: *strategi adaptasi; diversifikasi layanan; daya saing destinasi; MICE; Kota Batam*

Abstract

This study aims to analyse the adaptation and service diversification strategies implemented by four- and five-star hotels and their contribution to strengthening Batam City's competitiveness as a MICE destination. The research problem stems from the volatility of Batam's MICE market, its dependence on the conventional corporate segment, the limited variety of service products, and the city's competitiveness lagging behind Singapore, Bali, and Jakarta. This study applies a qualitative approach with a descriptive case study method at Wyndham Panbil Batam under the management of Panbil Hospitality Group. Data were collected through in-depth interviews with five purposively selected key informants, field observation, and documentation study, then analysed using the Miles, Huberman, and Saldaña model and validated through source and technique triangulation. The results show that the adaptation strategy is implemented through technological, operational, and infrastructural adaptation, while service diversification is realised through outside catering, bleisure packages, wellness services, and custom eco-MICE packages. Both strategies improve hotel performance and, in aggregate, strengthen the competitiveness of Batam as a MICE destination. The study produces a conceptual model of cross-border MICE competitiveness reinforcement.

Keywords: *adaptation strategy; service diversification; destination competitiveness; MICE; Batam City*

✉ Corresponding author :

Email Address : rizaldjaafar@gmail.com (Batam, Kepulauan Riau)

PENDAHULUAN

Industri *Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions* (MICE) telah berkembang menjadi salah satu pilar utama penggerak ekonomi global dan nasional, khususnya pada bidang usaha pariwisata dan perhotelan. Dalam lanskap pariwisata modern, sektor MICE tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan angka kunjungan wisatawan, tetapi juga memberikan dampak pengganda (*multiplier effect*) yang signifikan terhadap pendapatan daerah, penciptaan lapangan kerja, dan stimulasi investasi sektor riil (Dwyer & Forsyth, 2023). Pemerintah Indonesia terus memprioritaskan pengembangan destinasi MICE unggulan guna menangkap peluang pasar internasional yang kian kompetitif pascapandemi, di mana preferensi pasar mulai bergeser ke arah pelaksanaan acara yang lebih fleksibel, berbasis teknologi, dan mengutamakan aspek keberlanjutan (Kemenparekraf RI, 2025).

Kota Batam memiliki posisi geografis yang sangat strategis karena berada di jalur pelayaran internasional Selat Malaka dan berbatasan langsung dengan Singapura serta Malaysia. Sebagai kawasan perdagangan bebas (*Free Trade Zone*), Batam secara reguler menjadi tuan rumah berbagai agenda bisnis skala regional maupun internasional dan telah ditetapkan sebagai salah satu destinasi MICE utama di Indonesia (BP Batam, 2025). Keunggulan komparatif tersebut menuntut kesiapan seluruh ekosistem pendukung, terutama sektor akomodasi, untuk mampu memfasilitasi kebutuhan logistik dan pelayanan berstandar dunia bagi para pelaku bisnis.

Namun pada realitasnya, industri MICE di Kota Batam menghadapi tantangan volatilitas pasar yang cukup tinggi dan ketergantungan yang besar pada segmen korporat konvensional. Data menunjukkan adanya fluktuasi tingkat hunian kamar (*occupancy rate*) dan utilisasi *ballroom* pada hotel bintang empat dan lima di Batam, terutama pada periode *low season* (Badan Pusat Statistik Kota Batam, 2026). Keterbatasan variasi produk layanan, keterlambatan integrasi teknologi *hybrid event*, serta belum optimalnya sinergi antara pihak hotel dengan penyelenggara acara lokal maupun internasional membuat daya saing Batam sering kali tertinggal dibandingkan Singapura atau wilayah domestik seperti Bali dan Jakarta dalam memperebutkan *mega-event* (Pratama & Sari, 2024).

Daya saing destinasi MICE merupakan kapabilitas suatu wilayah untuk menarik, menyelenggarakan, dan mempertahankan kegiatan MICE secara berkelanjutan dengan memberikan nilai tambah yang unggul dibanding para pesaing. Daya saing ini tidak hanya diukur dari infrastruktur fisik kota semata, melainkan sangat dipengaruhi oleh kualitas pelayanan, fleksibilitas fasilitas penunjang, reputasi keandalan operasional, dan nilai ekonomis yang ditawarkan (Crouch & Ritchie, 2003; Dwyer & Kim, 2003). Ketika kualitas ekosistem perhotelan di suatu destinasi melemah, daya saing kolektif kota tersebut sebagai destinasi MICE pilihan akan ikut tergradasi (Getz & Page, 2020).

Guna memperkuat daya saing tersebut, sektor perhotelan perlu menerapkan strategi adaptasi, yaitu kemampuan manajemen hotel untuk menyesuaikan model bisnis, standar operasional prosedur, teknologi, dan kapabilitas sumber daya manusia terhadap perubahan tren pasar MICE yang dinamis. Penyesuaian ini mencakup penerapan *smart meeting room*, fleksibilitas tata ruang, hingga adopsi protokol keselamatan berstandar internasional yang

kini menjadi syarat bagi korporasi multinasional dalam memilih *venue* (Teece, 2014; Sigala, 2021). Langkah krusial berikutnya adalah diversifikasi layanan, yaitu pengembangan produk baru atau modifikasi layanan yang sudah ada untuk memperluas pangsa pasar dan mengurangi risiko bisnis akibat ketergantungan pada satu segmen (Ansoff, 1965; Kotler *et al.*, 2021). Pada hotel bintang empat dan lima di Batam, diversifikasi dapat diwujudkan melalui paket *bleisure*, layanan katering luar ruang, paket pernikahan tematik, hingga fasilitas *wellness* terintegrasi yang mampu memperpanjang durasi tinggal (*length of stay*) delegasi MICE.

Penelitian terdahulu umumnya berfokus pada pengaruh infrastruktur kota dan kebijakan pemerintah secara makro terhadap daya saing MICE, atau menguji strategi pemasaran hotel secara umum terhadap okupansi kamar. Sari dan Wijaya (2024) meneliti diversifikasi layanan hotel berbintang menghadapi tren *bleisure*, namun hanya melihat dampaknya pada okupansi internal hotel. Pratama *et al.* (2024) mengkaji adaptasi operasional dan transformasi digital sektor *hospitality* di kawasan ekonomi khusus, tetapi berfokus pada transformasi digital secara umum. Chen dan Tan (2025) menghubungkan inovasi layanan hotel mewah dengan daya saing destinasi, namun lokusnya berada di kota metropolitan daratan. Dengan demikian masih terdapat kekosongan riset (*research gap*) yang secara spesifik mengintegrasikan strategi adaptasi operasional dan diversifikasi layanan hotel mewah sebagai variabel mikro-bisnis yang langsung memengaruhi performa makro daya saing suatu kota sebagai destinasi MICE, khususnya di wilayah kepulauan dan kawasan ekonomi khusus seperti Batam.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pemodelan konseptual yang menggabungkan dimensi adaptasi digital berupa kesiapan fasilitas *hybrid event* dan otomatisasi layanan dengan diversifikasi produk berbasis kearifan lokal dan ekoturisme pada hotel bintang empat dan lima di Batam. Penelitian ini membedah studi kasus nyata pascatransformasi ekonomi digital dan menyediakan sudut pandang aplikatif bagi manajemen hotel di kawasan perbatasan (*borderland*) untuk merespons pasar MICE lintas negara secara *real-time* (Timothy, 2020). Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam bagaimana implementasi strategi adaptasi dan diversifikasi layanan yang dijalankan hotel bintang empat dan lima di Kota Batam, serta sejauh mana kontribusi kedua strategi tersebut dalam meningkatkan daya saing Kota Batam sebagai destinasi MICE di kancah regional maupun internasional.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin mengeksplorasi secara mendalam, utuh, dan kontekstual mengenai fenomena strategi manajemen berupa adaptasi dan diversifikasi yang diterapkan secara nyata oleh objek penelitian pada kondisi sebenarnya (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018). Penelitian dilaksanakan di Kota Batam pada periode Mei sampai dengan Juli 2026, dengan objek penelitian Wyndham Panbil Batam yang berada di bawah pengelolaan Panbil Hospitality Group sebagai representasi hotel bintang lima penyelenggara kegiatan MICE berskala besar di Kota Batam.

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pedoman semiterstruktur serta observasi lapangan terhadap kesiapan infrastruktur, fasilitas ruang pertemuan, implementasi teknologi, dan proses penyajian diversifikasi layanan. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal hotel berupa brosur paket MICE dan data statistik

okupansi, laporan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Batam, data Badan Pusat Statistik, serta literatur jurnal ilmiah yang relevan (Sugiyono, 2022; Moleong, 2021).

Penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu agar data yang diperoleh relevan dan kredibel (Miles *et al.*, 2019). Informan terdiri atas lima orang yang mencakup pihak internal hotel dan pemangku kepentingan eksternal sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

Kode	Jabatan/Institusi	Jenis	Alasan Pemilihan
INF-01	Cluster Hotel Manager – Panbil Hospitality Group	Internal	Mengetahui kebijakan makro hotel dan keputusan strategi adaptasi operasional menyeluruh
INF-02	Director of Sales & Marketing – Panbil Hospitality Group	Internal	Menguasai data segmentasi pasar MICE, diversifikasi kuliner, paket acara, dan penetapan harga
INF-03	Banquet Manager – Wyndham Panbil Batam	Internal	Memahami teknis lapangan terkait eksekusi operasional pelayanan acara dan kesiapan infrastruktur
INF-04	Perwakilan Disbudpar Kota Batam	Eksternal	Memberikan data makro mengenai regulasi kawasan, arah kebijakan destinasi MICE, dan angka kunjungan wisata bisnis
INF-05	Anggota PHRI Kota Batam	Eksternal	Memberikan perspektif objektif industri mengenai daya saing layanan hotel mewah di Batam dibanding kota lain

Sumber: Data diolah (2026)

Analisis data mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña (2019) yang terdiri atas tiga alur aktivitas simultan, yaitu reduksi data dengan merangkum dan memfokuskan data pada hal-hal pokok yang relevan dengan fokus penelitian, penyajian data ke dalam bentuk matriks naratif dan tabel agar polanya mudah dipahami, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi dengan mencari makna dan hubungan sebab-akibat atas temuan lapangan. Keabsahan data dijamin melalui teknik triangulasi (Patton, 2015; Moleong, 2021), yang meliputi triangulasi sumber dengan membandingkan hasil wawancara pihak internal hotel dan pihak eksternal, serta triangulasi teknik dengan memverifikasi kesesuaian antara pernyataan informan, hasil observasi fisik di lapangan, dan bukti dokumen paket layanan hotel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Objek Penelitian dan Kesiapan Infrastruktur MICE

Wyndham Panbil Batam merupakan hotel bintang lima berkapasitas 232 kamar dan suite yang berlokasi di Jalan Ahmad Yani, Muka Kuning, Kecamatan Sei Beduk, Kota Batam. Hotel ini berada di dalam kawasan hijau Panbil Nature Reserve dan berdekatan dengan Kawasan Industri Panbil, hanya berjarak sekitar 15 sampai 17 menit berkendara dari Batam Center International Ferry Terminal serta 20 sampai 25 menit dari Bandara Internasional Hang Nadim. Hotel yang semula beroperasi dengan nama Best Western Premier Panbil ini melakukan *rebranding* menjadi Wyndham Panbil Batam pada 1 Agustus 2024 dalam upaya meningkatkan kelas pelayanan global dan memperluas pangsa pasar MICE internasional. Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa hotel memiliki total ruang pertemuan seluas 2.195 m² dengan rincian sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Dimensi dan Kapasitas Ruang Pertemuan Wyndham Panbil Batam

Nama Ruangan	Luas (m ²)	Kapasitas Theater (pax)	Kapasitas Classroom (pax)	Karakteristik dan Penggunaan Utama
Sisoding Ballroom	1.400	1.300	700	Venue utama tanpa pilar dengan layar LED <i>built-in</i> masif; kapasitas 600–800 pax untuk <i>banquet</i>
Hang Jebat Meeting Room	168	120	70	Rapat pleno regional, pelatihan intensif, sekretariat delegasi VIP
Hang Tuah Meeting Room	160	100	60	Pertemuan bisnis, <i>board meeting</i> , presentasi produk korporasi
Hang Kesturi Meeting Room	165	110	65	Rapat koordinasi instansi, konferensi pers, <i>breakout session</i>
Amphitheater	Luar ruang	2.500	-	Wisata insentif, <i>product launching</i> , <i>gala dinner outdoor</i> , <i>team building</i>

Sumber: Data diolah dari dokumentasi dan observasi (2026)

Kombinasi antara kapasitas *ballroom* yang mampu menampung 1.300 peserta, fleksibilitas ruang pertemuan berukuran medium, serta keunikan *amphitheater* luar ruangan berkapasitas 2.500 orang menunjukkan kemampuan operasional hotel yang komprehensif dalam menyelenggarakan kegiatan konferensi berskala nasional maupun internasional. Kondisi faktual tersebut memperkuat indikator *core resources and attractors* dalam teori daya saing destinasi Crouch dan Ritchie (2003), yaitu ketersediaan fasilitas inti berkualitas tinggi yang bertindak sebagai faktor penarik primer bagi klien korporasi, instansi pemerintah, maupun organisasi internasional dalam memilih lokasi kegiatan.

Strategi Adaptasi Hotel

Hasil wawancara dengan INF-01 menunjukkan bahwa kebutuhan pasar MICE telah mengalami pergeseran yang signifikan. Menurut beliau:

“Kebutuhan klien korporat multinasional saat ini bukan lagi sekadar proyektor dan mikrofon. Mereka menuntut koneksi terenkripsi untuk streaming multi-negara secara real-time. Kami melakukan investasi pada smart LED display wall dan perangkat videoconferencing berstandar siaran langsung.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa investasi teknologi dilakukan bukan hanya untuk meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan konferensi internasional yang mengutamakan keamanan data serta komunikasi lintas negara secara *real-time*. Observasi lapangan memperkuat temuan ini melalui tersedianya perangkat audiovisual modern dan dukungan internet berkecepatan tinggi pada seluruh ruang pertemuan hotel.

Pada aspek operasional, hasil wawancara dengan INF-03 menunjukkan adanya penyempurnaan prosedur kerja internal. Beliau menyampaikan bahwa:

“Perubahan layout dari format theater ke gala dinner kini bisa diselesaikan dalam hitungan jam karena kami menerapkan SOP modular turnaround time. Klien membutuhkan efisiensi waktu yang tinggi, terutama untuk event yang berlangsung intensif selama 2–3 hari.”

Observasi peneliti menunjukkan bahwa ruang pertemuan dirancang dengan konsep modular sehingga dapat dikonfigurasi ke dalam berbagai format seperti *theater*, *classroom*, *U-shape*, *banquet*, *gala dinner*, maupun *exhibition booth*. Kemampuan mengubah tata ruang dalam waktu singkat meningkatkan efisiensi penyelenggaraan kegiatan dan mengurangi potensi

gangguan terhadap jadwal acara. Temuan ini sejalan dengan Hayes *et al.* (2022) yang menempatkan fleksibilitas operasional sebagai indikator penting kualitas pelayanan hotel karena berkaitan langsung dengan kepuasan pelanggan. Pada aspek infrastruktur, kesiapan hotel tercermin dari keberadaan *ballroom* berkapasitas besar, ruang pertemuan modular, sistem audiovisual pintar, *executive lounge*, fasilitas *wellness*, serta layanan makanan dan minuman berstandar internasional.

Rangkaian temuan tersebut menunjukkan bahwa strategi adaptasi hotel merupakan bentuk respons terhadap perubahan lingkungan eksternal sebagaimana dijelaskan Teece (2014) melalui teori *dynamic capabilities*. Tahap *sensing* terlihat ketika manajemen mampu mengidentifikasi perubahan kebutuhan pasar MICE internasional yang semakin mengutamakan teknologi *hybrid meeting*, kualitas *streaming*, dan keamanan data digital. Tahap *seizing* diwujudkan melalui keputusan investasi pada perangkat digital modern, peningkatan jaringan internet, dan pengembangan fasilitas audiovisual sesuai standar penyelenggaraan acara internasional. Tahap *transforming* diwujudkan melalui perubahan sistem operasional sehingga seluruh sumber daya yang dimiliki mampu mendukung penggunaan teknologi tersebut secara optimal. Dengan demikian, strategi adaptasi Wyndham Panbil Batam tidak bersifat reaktif, melainkan merupakan strategi jangka panjang untuk mempertahankan daya saing di tengah perubahan industri MICE global.

Apabila dianalisis menggunakan *resource-based view* dari Barney (1991), sumber daya yang dimiliki hotel tidak terbatas pada aset fisik berupa *ballroom* dan ruang pertemuan, tetapi juga mencakup teknologi digital, standar operasional, kompetensi sumber daya manusia, dan reputasi perusahaan. Pemetaan sumber daya tersebut ke dalam kerangka VRIO disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Analisis Sumber Daya Hotel Berdasarkan Kerangka VRIO

Komponen VRIO	Temuan Penelitian
<i>Valuable</i>	Infrastruktur MICE modern mampu memenuhi kebutuhan penyelenggaraan acara internasional
<i>Rare</i>	<i>Ballroom</i> besar yang terintegrasi dengan fasilitas <i>resort</i> dan <i>wellness</i> masih relatif terbatas di Kota Batam
<i>Inimitable</i>	Penggabungan teknologi, pengalaman operasional, dan standar pelayanan sulit ditiru pesaing dalam waktu singkat
<i>Organized</i>	Seluruh fasilitas didukung standar operasional prosedur dan struktur organisasi yang jelas

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil pemetaan tersebut menunjukkan bahwa sumber daya Wyndham Panbil Batam telah memenuhi karakteristik utama dalam teori *resource-based view* sehingga berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Strategi Diversifikasi Layanan

Hasil wawancara dengan INF-02 menunjukkan bahwa hotel tidak lagi menggantungkan pendapatan pada penyewaan ruang pertemuan semata. Beliau menyatakan bahwa:

"Kami tidak bisa hanya mengandalkan penyewaan ruang rapat. Diversifikasi ke segmen outside catering untuk perusahaan-perusahaan di kawasan industri Batam menjadi revenue stream baru yang sangat menjanjikan, di samping penjualan paket bleisure akhir pekan."

Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa diversifikasi layanan diwujudkan melalui *outside catering*, *business lunch* tematik, paket *bleisure* dan *staycation*, *wellness package*, *wedding package*, *gala dinner*, *corporate gathering*, aktivitas *team building*, serta *custom eco-MICE* yang mengintegrasikan pertemuan bisnis dengan wisata konservasi di kawasan Panbil Nature Reserve. Strategi tersebut menunjukkan adanya perubahan orientasi bisnis dari sekadar penyedia *venue* menjadi penyedia layanan *hospitality* terintegrasi. Pemetaan strategi tersebut ke dalam matriks Ansoff (1965) disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Pemetaan Strategi Diversifikasi Berdasarkan Matriks Ansoff

Kuadran Strategi	Implementasi pada Objek Penelitian	Analisis
<i>Market Penetration</i>	<i>Full day meeting</i> , <i>half day meeting</i> , dan <i>coffee break</i> standar	Memaksimalkan pangsa pasar korporasi lokal dan instansi pemerintah yang telah ada
<i>Product Development</i>	<i>Business lunch</i> tematik dan <i>gala dinner</i> premium	Menciptakan produk baru bagi basis pelanggan lama di kawasan industri sekitar
<i>Market Development</i>	Penjualan paket pertemuan standar ke pasar Singapura dan Malaysia	Memanfaatkan jaringan merek global Wyndham untuk menjangkau pasar geografis baru
<i>Diversification</i>	<i>Custom eco-MICE</i> dan <i>team building</i> terintegrasi Panbil Nature Reserve	Menawarkan produk unik ke segmen baru berupa penyelenggara <i>incentive travel</i> dan korporasi pencari <i>green meeting</i>

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan pemetaan tersebut terlihat bahwa strategi diversifikasi hotel tidak hanya berfokus pada penambahan produk, tetapi juga memperluas segmen pelanggan. Layanan *outside catering* membuka peluang pendapatan baru dari perusahaan yang menyelenggarakan kegiatan di luar hotel, sedangkan paket *bleisure* memungkinkan peningkatan lama tinggal tamu sehingga berdampak pada pendapatan kamar, restoran, dan *spa*. Temuan ini memperlihatkan pergeseran dari penjualan komoditas fisik kamar menuju pemasaran berbasis pengalaman (*experience-based marketing*) sebagaimana dikemukakan Kotler *et al.* (2021) dan Bowie *et al.* (2022), sekaligus efektif meminimalkan risiko bisnis akibat ketergantungan pada satu segmen pasar.

Kontribusi Strategi Hotel terhadap Daya Saing Destinasi MICE

Berdasarkan wawancara dengan INF-04 diperoleh informasi bahwa kesiapan hotel memberikan dampak langsung terhadap kemampuan Kota Batam dalam menarik acara internasional. Beliau menyatakan:

"Kesiapan hotel kelas atas seperti Wyndham Panbil dalam menangani event internasional berstandar tinggi memberi rasa aman bagi pemerintah saat mengajukan Batam sebagai tuan rumah expo atau forum tingkat ASEAN. Daya saing Batam naik karena ekosistem perhotelannya siap secara infrastruktur dan SDM."

Temuan tersebut memperlihatkan adanya keterkaitan antara kualitas hotel pada tingkat mikro dengan daya saing destinasi pada tingkat makro. Apabila ditinjau menggunakan teori Crouch dan Ritchie (2003), ketiga kelompok faktor pembentuk daya saing destinasi ditemukan dalam penelitian ini. Komponen *core resources and attractors* terwujud melalui *ballroom* berkapasitas besar, ruang pertemuan modern, akomodasi bintang lima,

fasilitas *wellness*, dan *executive lounge*. Komponen *supporting factors and resources* tercermin dari infrastruktur teknologi, sumber daya manusia profesional, standar operasional prosedur, serta layanan makanan dan minuman. Adapun komponen *destination management* tampak dari kemampuan hotel mendukung promosi Batam, kerja sama dengan pemerintah daerah, dan pengalaman melayani acara berskala internasional.

Hasil wawancara dengan INF-05 menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif Batam terletak pada kombinasi kualitas layanan dan efisiensi biaya. Beliau menyampaikan bahwa:

“Batam memiliki keunggulan kedekatan geografis dengan Singapura. Ketika hotel bintang 4 dan 5 di Batam mampu menawarkan fasilitas senilai hotel di Singapura namun dengan harga yang jauh lebih kompetitif (cost-effective value package), maka daya pikat Batam sebagai lokasi alternatif event regional meningkat pesat.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa strategi harga yang kompetitif merupakan faktor penting dalam meningkatkan daya saing destinasi MICE Batam. Meskipun Singapura memiliki reputasi internasional yang sangat baik dalam penyelenggaraan MICE, biaya penyelenggaraan kegiatan di negara tersebut relatif tinggi. Sebaliknya, Batam mampu menawarkan fasilitas hotel berbintang, kualitas pelayanan, akses internasional, dan kedekatan geografis dengan biaya yang lebih kompetitif. Konsep tersebut dikenal sebagai *value for money*, yaitu kemampuan memberikan kualitas pelayanan tinggi dengan harga yang relatif lebih rendah dibandingkan kompetitor. Dalam perspektif pemasaran jasa, pelanggan korporasi tidak hanya mempertimbangkan harga absolut, melainkan membandingkan manfaat yang diterima terhadap biaya yang dikeluarkan (Kotler *et al.*, 2021), sehingga konsistensi kualitas layanan internasional dengan harga yang lebih kompetitif menempatkan Batam sebagai alternatif utama penyelenggaraan acara tingkat ASEAN.

Hasil Triangulasi Data

Untuk memastikan kredibilitas temuan, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hasil triangulasi disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Triangulasi Sumber dan Triangulasi Teknik

Fokus	Temuan Wawancara	Hasil Observasi dan Dokumentasi	Kesimpulan
Adaptasi teknologi (INF-01)	Investasi <i>smart LED display</i> dan <i>videoconferencing</i> untuk klien multinasional	Tersedia sistem audiovisual pintar dan internet berkecepatan tinggi	Sesuai
Adaptasi operasional (INF-03)	Penerapan SOP <i>modular turnaround time</i> mempercepat perubahan tata ruang	Ruang modular dapat dikonfigurasi sesuai kebutuhan acara	Sesuai
Diversifikasi layanan (INF-02)	Pengembangan <i>outside catering</i> dan paket <i>bleisure</i> sebagai sumber pendapatan baru	Fasilitas <i>wellness</i> , F&B internasional, dan konsep layanan terpadu	Sesuai
Daya saing destinasi (INF-04)	Kesiapan hotel meningkatkan kepercayaan pemerintah mengajukan Batam sebagai tuan rumah	Sisoding Ballroom 1.300 pax dan <i>amphitheater</i> 2.500 pax beserta fasilitas pendukung	Sesuai

Fokus	Temuan Wawancara	Hasil Observasi dan Dokumentasi	Kesimpulan
Perspektif industri (INF-05)	Keunggulan Batam pada kombinasi kualitas layanan dan harga kompetitif	Dokumentasi paket MICE dan promosi lintas batas ke pasar Singapura	Sesuai

Sumber: Data diolah (2026)

Konsistensi informasi antarinforman menunjukkan bahwa strategi adaptasi dan diversifikasi tidak hanya dipahami oleh manajemen internal hotel, tetapi juga diakui oleh pemangku kepentingan eksternal. Kesesuaian antara pernyataan informan dengan hasil observasi dan dokumentasi meningkatkan validitas temuan penelitian.

Model Konseptual Alur Penguatan Daya Saing MICE

Sebagai sintesis atas seluruh temuan lapangan dan analisis teoretis, penelitian ini menyusun sebuah model konseptual yang merangkum hubungan sebab-akibat antara empat pilar utama, yaitu strategi adaptasi teknologi, diversifikasi layanan, kinerja hotel, dan daya saing destinasi MICE Kota Batam. Model tersebut disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Alur Penguatan Daya Saing Destinasi MICE Kota Batam

Alur model dimulai dari strategi adaptasi teknologi sebagai penggerak utama (*primary driver*), yang meliputi instalasi *LED wall built-in*, arsitektur jaringan *smart meeting*, pemrosesan audiovisual nirkabel, dan protokol keamanan data *encrypted streaming*. Kesiapan teknologi tersebut secara langsung memicu kapabilitas hotel untuk melakukan diversifikasi layanan, mulai dari *hybrid meeting package* hingga *custom eco-MICE* yang mengombinasikan teknologi dengan aset lingkungan berupa kawasan Panbil Nature Reserve. Diversifikasi yang unik ini memberikan kontribusi positif terhadap kinerja hotel, baik secara finansial melalui peningkatan tingkat hunian akhir pekan dan pendapatan makanan dan minuman, maupun secara nonfinansial melalui penguatan reputasi merek internasional dan retensi klien korporat lintas batas. Pada muara akhir, akumulasi peningkatan kinerja dan keunggulan kompetitif di tingkat mikro secara agregat memperkuat daya saing destinasi MICE Kota Batam melalui pengayaan komponen *core resources and attractors* sekaligus *supporting factors and resources* sebagaimana dirumuskan Crouch dan Ritchie (2003).

Keterkaitan dengan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini memperkuat sekaligus memperluas temuan penelitian sebelumnya. Sari dan Wijaya (2024) menyatakan bahwa paket *bleisure* mampu meningkatkan tingkat hunian hotel. Temuan penelitian ini mendukung hasil tersebut, namun menunjukkan bahwa manfaat *bleisure* tidak berhenti pada peningkatan okupansi hotel, melainkan juga meningkatkan daya tarik Batam sebagai destinasi MICE yang mampu menawarkan pengalaman bisnis dan rekreasi secara terpadu. Pratama *et al.* (2024) menemukan bahwa

transformasi digital memperkuat ketahanan bisnis hotel di kawasan ekonomi khusus; penelitian ini memberikan bukti lebih lanjut bahwa investasi teknologi tidak hanya meningkatkan ketahanan operasional hotel, tetapi juga memperkuat posisi Batam dalam persaingan destinasi MICE regional. Chen dan Tan (2025) menyimpulkan bahwa inovasi layanan hotel memengaruhi daya saing destinasi bisnis; temuan penelitian ini sejalan dengan hasil tersebut, tetapi memberikan perspektif berbeda karena dilakukan pada wilayah kepulauan dan kawasan perdagangan bebas, sehingga menunjukkan bahwa karakteristik geografis Batam memberikan nilai strategis tambahan ketika didukung kesiapan hotel berbintang.

Dengan demikian, kontribusi ilmiah penelitian ini terletak pada dua hal. Pertama, penelitian ini mematahkan asumsi determinisme geografis dengan membuktikan bahwa kedekatan wilayah perbatasan dengan negara maju seperti Singapura tidak serta-merta membuat sebuah destinasi MICE unggul secara otomatis, melainkan keunggulan tersebut harus dijemput melalui strategi adaptasi teknologi yang agresif oleh pelaku industri lokal. Kedua, penelitian ini menyintesis konsep manajemen strategi korporat berupa matriks diversifikasi Ansoff (1965) dengan teori makro daya saing destinasi Crouch dan Ritchie (2003) ke dalam satu alur logis yang utuh.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa Wyndham Panbil Batam telah menerapkan strategi adaptasi secara menyeluruh melalui tiga aspek. Pada aspek teknologi, hotel berinvestasi pada *smart LED display wall*, perangkat *videoconferencing* berstandar internasional, konektivitas internet berkecepatan tinggi, dan dukungan penyelenggaraan *hybrid meeting* yang aman dan stabil. Pada aspek operasional, hotel menerapkan SOP *modular turnaround time* yang memungkinkan perubahan konfigurasi ruang berlangsung cepat. Pada aspek infrastruktur, keberadaan Sisoding Ballroom, ruang pertemuan modular, *amphitheater*, *executive lounge*, fasilitas *wellness*, serta layanan makanan dan minuman menunjukkan kesiapan hotel menyelenggarakan kegiatan MICE berskala nasional maupun internasional. Seluruh bentuk adaptasi tersebut mencerminkan kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming* dalam teori *dynamic capabilities*.

Strategi diversifikasi layanan diwujudkan melalui *outside catering*, *business lunch*, paket *bleisure*, *wellness package*, *wedding package*, *gala dinner*, *eco-MICE*, *corporate gathering*, dan aktivitas *team building*. Berdasarkan matriks Ansoff, strategi hotel tidak lagi berada pada kuadran penetrasi pasar semata, tetapi telah berkembang menuju pengembangan produk, pengembangan pasar, hingga diversifikasi melalui integrasi layanan MICE dengan wisata alam dan *wellness*. Strategi ini berhasil mengurangi ketergantungan hotel terhadap satu segmen pasar sehingga meningkatkan ketahanan bisnis.

Kedua strategi tersebut memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan daya saing Kota Batam sebagai destinasi MICE, yang diwujudkan melalui meningkatnya kesiapan penyelenggaraan konferensi internasional, meningkatnya kepercayaan pemerintah dalam mengajukan Batam sebagai tuan rumah kegiatan regional dan internasional, tersedianya fasilitas MICE yang memenuhi standar internasional, serta menguatnya citra Batam sebagai destinasi bisnis yang kompetitif. Temuan ini menunjukkan bahwa daya saing destinasi tidak hanya dibangun oleh pemerintah melalui pembangunan infrastruktur kota, tetapi juga oleh kesiapan sektor perhotelan sebagai penyedia fasilitas utama kegiatan MICE.

Secara praktis, manajemen hotel disarankan mempertahankan investasi pada teknologi digital, memperluas penggunaan *hybrid meeting*, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia melalui sertifikasi MICE internasional, serta mengembangkan paket berbasis keberlanjutan (*green meeting*). Pemerintah Kota Batam bersama Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dan Badan Pengusahaan Batam perlu memperkuat promosi internasional serta menyusun kalender acara internasional yang berkelanjutan, sedangkan PHRI dapat berperan sebagai fasilitator kolaborasi antarhotel dalam penyusunan standar pelayanan MICE. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu kelompok hotel dengan lima informan dan dalam rentang waktu tertentu, sehingga peneliti selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan *mixed methods*, membandingkan beberapa hotel bintang empat dan lima di Batam, serta melibatkan perspektif penyelenggara acara dan peserta kegiatan.

Referensi :

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Badan Pengusahaan Batam. (2025). *Laporan perkembangan investasi dan kegiatan strategis Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam*. BP Batam.
- Badan Pusat Statistik Kota Batam. (2026). *Kota Batam dalam angka 2026: Statistik tingkat penghunian kamar hotel*. BPS Kota Batam.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bowie, D., Buttle, F., Brookes, M., & Mariussen, A. (2022). *Hospitality marketing*. Routledge.
- Chen, L., & Tan, W. (2025). Destination competitiveness and business tourism: The role of upscale hotels' service innovation. *Journal of Destination Marketing & Management*, 35, 100–118.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.
- Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Batam. (2025). *Rencana strategis pariwisata daerah Kota Batam*. Disbudpar Kota Batam.
- Dwyer, L., & Forsyth, P. (2023). *Tourism economics and policy* (2nd ed.). Channel View Publications.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414.
- Getz, D., & Page, S. J. (2020). *Event studies: Theory, research and policy for planned events* (4th ed.). Routledge.
- Hayes, D. K., Ninemeier, J. D., & Allman, A. K. (2022). *Hotel operations management* (4th ed.). Pearson.
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia. (2025). *Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Deputy Bidang Produk Wisata dan Penyelenggara Kegiatan*. Kemenparekraf RI.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., & Baloglu, S. (2021). *Marketing for hospitality and tourism* (8th ed.). Pearson.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.

- O'Neill, J. W., & Mattila, A. S. (2010). Hotel brand strategy: Its relationship to economic performance and occupancy rates. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 518–525.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Pratama, A., & Sari, D. K. (2024). Analisis kesiapan infrastruktur digital sektor perhotelan di kawasan borderland. *Jurnal Pariwisata Indonesia*, 19(2), 115–128.
- Pratama, A., Sari, D. K., & Nugroho, B. (2024). Adaptasi operasional dan transformasi digital sektor hospitality di kawasan ekonomi khusus. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 26(1), 41–56.
- Sari, R., & Wijaya, T. (2024). Strategi diversifikasi layanan hotel berbintang dalam menghadapi tren bleisure pascapandemi. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 29(1), 55–70.
- Sigala, M. (2021). Tourism and hospitality management in the post-COVID-19 era: Trends and resilient strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102834.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic capabilities and relationship with strategy. *Strategic Management Journal*, 35(3), 328–352.
- Timothy, D. J. (2020). *Tourism in frontier areas*. Routledge.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.