

MENGELOLA HUBUNGAN PEMANGKU KEPENTINGAN DAN HARAPAN PEMANGKU KEPENTINGAN

Astri Wulandari, S.I.Kom., M.A

Universitas Mercu Buana Yogyakarta

Jalan Wates Km.10, Argomulyo, Sedayu, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. 55753. Indonesia

Email : astri@mercubuana-yogya.ac.id

Abstrak

Yogyakarta adalah tujuan wisata bagi wisatawan lokal dan asing. Persaingan bisnis di Yogyakarta semakin ketat karena investor dan pemangku kepentingan semakin melirik Kota Pelajar ini sebagai tempat untuk berinvestasi dan mendapatkan keuntungan dari segmentasi pasar yang ada. Bisnis yang semakin cepat, padat dan ketat di Yogyakarta adalah bisnis perhotelan. Saat ini, konsumen memiliki banyak pilihan hotel di Yogyakarta mulai dari hotel berbintang hingga hotel budget. Semakin ketatnya persaingan bisnis membuat hotel-hotel berbintang berlomba-lomba untuk meningkatkan fasilitas, layanan, dan strategi promosi yang lebih efektif. *E-commerce* adalah pilihan untuk meningkatkan strategi promosi untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Tidak hanya berfokus pada konsumen besar, membangun dan memelihara hubungan baik dengan pemangku kepentingan dan investor, menjaga dan mempertahankan harapan pemangku kepentingan, tetapi juga memberikan pencapaian hotel berbintang untuk keberlangsungan bisnis mereka. Oleh karena itu hotel berbintang harus memiliki strategi komunikasi dengan pemangku kepentingan untuk mengelola hubungan pemangku kepentingan dan harapan pemangku kepentingan.

Kata Kunci : *Strategi Komunikasi, Mengelola Hubungan, Pemangku Kepentingan*

MANAGING STAKEHOLDER RELATIONSHIPS AND STAKEHOLDER EXPECTATIONS

Abstract

Yogyakarta is a tourist destination for both local and foreign tourists. Business competition in Yogyakarta is getting tighter as investors and stakeholders increasingly glance at this Student City as a place to invest and gain profit from the existing market segmentation. The increasingly brisk, crowded and tight business in Yogyakarta is Hospitality business. Currently, consumers have a large selection of hotels in Yogyakarta ranging from Star Hotel to Budget Hotel. The increasingly intense of business competition makes Star Hotels vying to improve facilities, services and more effective promotional strategy. E-commerce is an option to improve promotional strategies to reach a wider market. Not only does it focus on massive consumers, establish and maintain good relationships with Stakeholders and investors, keep and maintain stakeholder expectations, but also it gives Star Hotels achievement for the sustainability of their business. Therefore Star Hotels must have a stakeholder communication strategy model for managing stakeholder relationships and stakeholder expectation.

Keyword : *Stakeholders Communication Strategy; Managing Stakeholder Relationships; Stakeholder Expectations.*

Pendahuluan

Yogyakarta masih dianggap sebagai pilihan destinasi wisata baik untuk wisatawan lokal maupun mancanegara. Yogyakarta menjaga keindahan berbagai keseniannya. Bagi masyarakat Yogyakarta, tradisi dianggap penting. Karena Yogyakarta memiliki sisi historis yang berharga dan berbagai warisan budaya yang melengkapi keindahan kota. Wisatawan masih bisa merasakan sentuhan budaya di tengah hiruk pikuk kehidupan sosial yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta saat ini.

Ibukota provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta adalah Yogyakarta, sedangkan kota-kota termasuk Wates, Bantul, Sleman dan Wonosari. Masing-masing dari keempat wilayah tersebut memiliki kekayaan potensi wisata alam dan seni yang berbeda. Pemerintah dan otoritas lokal juga mulai melakukan reorganisasi dan menata kembali potensi untuk menarik perhatian pengunjung di Yogyakarta serta mengangkat nama Yogyakarta di sektor lain. Oleh karena itu, Yogyakarta masih menjadi target potensial untuk pariwisata *MICE* (Pertemuan, Insentif, Konvensi, dan Pameran).

Peningkatan potensi pariwisata di Yogyakarta disertai dengan pertumbuhan bisnis Hotel dan Restoran. Pertumbuhan bisnis Hotel dan restoran telah dimulai sejak 2011 tetapi semakin menurun pada tahun 2014. Menurut data dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta, pada tahun 2013, ada 51 hotel bintang yang tersedia dengan 4.743 kamar dan 479 Hotel anggaran rendah dengan 8.871. Kemudian pada tahun 2014, hotel bintang 54 tersedia dengan 5.460 kamar dan 521 Hotel berbintang rendah dengan jumlah kamar 9.963 (tidak termasuk Pondok Wisata). Jumlah hotel berbintang di DIY 2015 sebanyak 64 Hotel dengan 5.478 kamar dan jumlah Hotel anggaran rendah sebanyak 561 Hotel

dengan jumlah kamar sebanyak 10.963 (belum termasuk Pondok Wisata). Pada tahun 2016, ada 54 hotel berbintang dengan 5.460 kamar, dan jumlah hotel berbiaya rendah adalah 521 hotel dengan 9.963 kamar (tidak termasuk Pondok Wisata). Adapun untuk tahun 2017, jumlah semua hotel bintang yang ada di wilayah Yogyakarta, berdasarkan perusahaan layanan jasa / perusahaan jasa 2016 adalah 189 Hotel dari total populasi 1.062 bisnis akomodasi lainnya. Rata-rata tamu per kamar di hotel / akomodasi lain hingga Oktober 2017 adalah 1,92 orang. Jumlahnya menurun 0,04 poin dibandingkan bulan sebelumnya.

Meningkatnya pertumbuhan hotel berbintang dan “Hotel Budget” menciptakan respon negatif dari masyarakat Yogyakarta. Ada kekhawatiran tentang dampak sosial dan dampak lingkungan yang timbul dari pertumbuhan bisnis perhotelan di Yogyakarta. Pajak hotel dan restoran memberikan hasil yang substansial karena didasarkan pada persentase tertentu dari pendapatan (10% atau 15% dalam pariwisata) (Yustiana, 2000).

Bisnis perhotelan adalah salah satu bisnis yang terbilang cukup rumit. Hotel menyediakan layanan dalam bentuk semua jenis fasilitas yang disediakan oleh pihak hotel untuk menciptakan kenyamanan, sehingga hotel itu sendiri menjual produk yaitu hotel mereka sendiri dan jasa layanan konsumen. Di tengah persaingan yang semakin ketat, secara otomatis tingkat persentase hunian hotel pun menurun, para pelaku bisnis perhotelan di Yogyakarta harus lebih cerdik untuk mencari peluang dalam strategi pemasaran dan untuk menangkap para pemangku kepentingan.

Definisi pemangku kepentingan menurut Freeman dan McVea adalah kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Organisasi bisnis atau perusahaan harus memelihara

hubungan dengan pemangku kepentingan dengan menyediakan kebutuhan dan keinginan pemangku kepentingan sehingga akan memenuhi harapan para pemangku kepentingan, terutama para pemangku kepentingan yang memiliki kekuatan di perusahaan. Apa yang membuat mengelola hubungan pemangku kepentingan dan harapan pemangku kepentingan penting bagi perusahaan atau organisasi bisnis? Tulisan ini akan menguraikan lebih lanjut tentang mengelola hubungan pemangku kepentingan dan apa harapan para pemangku kepentingan yang harus diperhatikan khususnya bisnis perhotelan.

Hotel Gallery Prawirotaman adalah salah satu hotel berbintang di Yogyakarta yang ikut merasakan bagaimana mempertahankan target pasar ditengah persaingan bisnis perhotelan yang terlampaui ketat di Yogyakarta. Hotel Gallery Prawirotaman memiliki nuansa tradisional Jawa klasik. Mengingat ketatnya persaingan antar hotel di Yogyakarta, peneliti ingin melihat lebih dalam tentang manajemen pemangku kepentingan dan harapan pemangku kepentingan dari Gallery Prawirotaman Hotel.

Kajian Teori

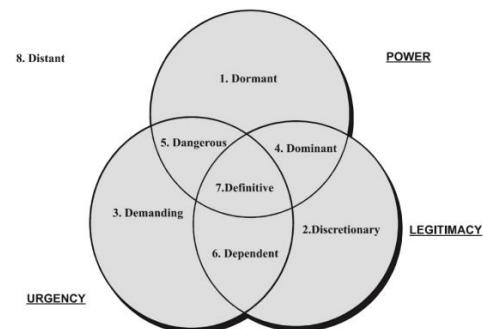
Stakeholder Theory

Dunia bisnis yang kita temui di abad kedua puluh satu ini memberikan pemahaman bisnis yang berbeda. Munculnya globalisasi, dominasi teknologi informasi, liberalisasi negara, kepemilikan industri, membuat kita harus merubah cara pandang kita terhadap aktivitas bisnis. Dunia bisnis saat ini mungkin saja tidak se-simple ketika kita berbicara tentang ada proses jual-beli saja, tetapi ada sebuah kerangka kerja, model, dan strategi didalamnya.

“Teori stakeholder” pada dasarnya adalah teori tentang cara kerja bisnis yang terbaik,

dan bagaimana itu bisa bekerja. Pada saat yang ini, hal ini bersifat deskriptif, preskriptif, dan instrumental, dan, seperti pendapat dari Donaldson dan Preston (1995), hal tersebut adalah manajerial. Teori *stakeholder* adalah tentang penciptaan nilai dan perdagangan dan bagaimana caranya mengelola bisnis secara efektif. “Efektif” dapat dilihat sebagai “menciptakan nilai sebanyak mungkin.” Jika teori *stakeholder* adalah untuk memecahkan masalah penciptaan nilai dan perdagangan, harus menunjukkan bagaimana bisnis sebenarnya dapat dijelaskan melalui hubungan dengan *stakeholder*. Jika untuk memecahkan masalah etika kapitalisme, hal tersebut harus menunjukkan bagaimana bisnis dapat dikelola untuk memperhitungkan sepenuhnya dampaknya dan tanggung jawab terhadap *stakeholders*. Dan jika itu untuk memecahkan masalah pola pikir manajerial, harus mengadopsi cara praktis untuk menempatkan bisnis dan etika bersama yang dapat diterapkan didunia nyata.

Stakeholder Attributes



Gambar 1. Stakeholder Types

Menurut model diatas, entitas tanpa kekuatan, legitimasi atau urgensi dalam kaitannya dengan system *stakeholder* bukanlah *stakeholder* dan akan dianggap tidak memiliki arti penting, menjadi “jauh” dari masalah yang ditangani. Ketiga atribut yaitu *power* (kekuatan), *legitimacy* (legitimasi), dan *urgency* (urgensi) telah terbukti sangat penting untuk

proses identifikasi *stakeholder*.

Power. Sebagian besar definisi kekuasaan saat ini mendefinisikannya sebagai "kemungkinan bahwa aktor dalam suatu hubungan sosial akan berada dalam posisi untuk melaksanakan kehendaknya sendiri meskipun ada resistensi" (Weber, 1947). **Legitimacy.** Legitimasi didefinisikan "persepsi umum atau asumsi bahwa tindakan entitas yang diinginkan, tepat, atau sesuai dalam beberapa sistem norma, nilai, keyakinan, dan definisi yang dibangun secara sosial." (Suchman, 1995). **Urgency.** Urgensi ditentukan oleh kamus Merriam-Webster sebagai "meminta perhatian segera" atau sebagai "menekan." Dengan demikian, urgensi didasarkan pada dua atribut berikut: (1) Sensitivitas waktu – sejauh mana keterlambatan dalam menghadiri klaim atau hubungan tidak dapat diterima oleh *stakeholder*, (2) Kekritisannya – pentingnya klaim atau hubungan dengan *stakeholder*.

Dormant Stakeholders (*stakeholder* tidak aktif). Atribut yang paling relevan dari *dormant stakeholder* adalah kekuasaan (*power*). *Dormant stakeholder* memiliki kekuatan untuk memaksakan keinginan mereka dalam sebuah sistem *stakeholder* tetapi, dengan tidak memiliki hubungan yang sah atau klaim yang mendesak, kekuatan ini tetap tidak digunakan. **Discretionary Stakeholders**, yaitu *stakeholder* diskresioner memiliki atribut legitimasi, tetapi tidak memiliki kekuatan untuk mempengaruhi sistem *stakeholder* dan tidak memiliki klaim mendesak. **Demanding Stakeholders**, yaitu dimana satu-satunya atribut yang relevan dari suatu hubungan adalah urgensi, *stakeholder* digambarkan sebagai yang menuntut. **Dominant Stakeholders**; dalam sebuah situasi dimana *stakeholder* memiliki kekuasaan dan legitimasi (sama kuat dan sah), pengaruh mereka dalam sistem *stakeholder* terjamin,

karena, dengan memiliki kekuasaan dengan legitimasi, mereka membentuk bagian dari "koalisi dominan" di perusahaan (Cyert & March, 1963). **Dependent Stakeholders**, yaitu *stakeholder* yang tidak memiliki kekuatan tetapi memiliki klaim resmi yang mendesak dicirikan sebagai tergantung karena para *stakeholder* ini bergantung pada *stakeholder* lain dalam sistem pemangku kepentingan untuk kekuasaan yang diperlukan untuk mengatasi klaim mereka. **Dangerous Stakeholder**, yaitu jika urgensi dan kekuasaan menjadi ciri seorang *stakeholder* yang tidak memiliki legitimasi, pemangku kepentingan ini cenderung bersifat koersif dan sangat keras, membuat para *stakeholder* itu benar-benar "berbahaya" bagi sistem pemangku kepentingan dan anggotanya.

Metode Penelitian

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dirintis berdasarkan enam sumber bukti yang merupakan titik fokus bagi pengumpulan data dalam studi kasus yaitu wawancara, observasi, dokumentasi, rekaman arsip dan perangkat fisik. Wawancara dalam penelitian ini bertipe *open-ended* dan terfokus. Artinya peneliti dapat bertanya kepada informan kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa tanpa perlu mengikuti alur dan serangkaian pertanyaan tertentu yang telah diturunkan dalam protokol studi kasus. Dalam istilah lain, wawancara tersebut memiliki kemiripan dengan wawancara informal (*Informal Interviews*) yang biasa digunakan untuk mengeksplorasi berbagai aspek atau topik-topik penting guna investigasi.

Dengan mengobservasi peneliti secara bebas dapat mengajukan pertanyaan sebanyak-banyaknya sesuai dengan pengetahuan tentang subjek yang diteliti (denzin & Lincoln, 2000). Observasi lebih memiliki fleksibilitas dalam membingkai

gagasan ke dalam realitas. Selain itu, observasi jika digabungkan dengan metode lain, akan menghasilkan temuan-temuan yang mendalam dan memiliki cakupan yang lebih luas sehingga dapat mengukuhkan konsistensi dan validitas temuan (Wahyuni, 2012).

Hasil dan Pembahasan

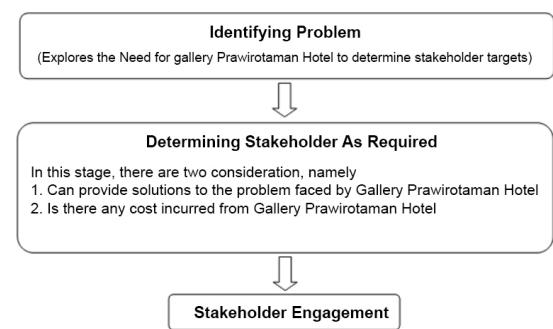
Hotel Gallery Prawirotaman adalah salah satu hotel bintang empat di Yogyakarta yang bernuansa *heritage*. Hotel ini sudah berdiri selama empat tahun dan terletak di jalan Prawirotaman II/ Jalan Gerilya no. 839 B Yogyakarta. Hotel Gallery Prawirotaman adalah hotel milik independen atau milik perseorangan. 80% tamu yang menginap adalah tamu asing atau yang mendominasi adalah tamu asal Jerman. Yang membedakan Hotel Gallery Prawirotaman dengan hotel yang bersaing dikelasnya adalah segmentasi pasar. Pihak Hotel Gallery Prawirotaman hanya fokus dalam mengelola *overseas market*. Berbeda dengan bisnis hotel lainnya yang juga mengelola dan mengambil segmentasi *meeting* yang identik dengan *government/Lembaga Pemerintahan* sebagai pemangku kepentingan, Hotel Gallery Prawirotaman tidak memasukkan Lembaga Pemerintahan sebagai pemangku kepentingan mereka. Ditengah persaingan hotel yang terbilang sudah sangat “*chaos*” di Yogyakarta, Hotel Gallery Prawirotaman menegaskan diferensiasi atau pembeda mereka terletak pada segmentasi pasar, karena jika diukur dari fasilitas mungkin rasanya akan sama dengan hotel bintang empat lainnya yang ada di Yogyakarta.

Manajerial dalam mengelola pemangku kepentingan tentu bukanlah hal yang mudah bagi perusahaan atau organisasi bisnis manapun karena manajemen pemangku kepentingan dalam sebuah perusahaan

berarti berupaya semaksimal mungkin untuk mengorganisir keinginan dan kebutuhan para pemangku kepentingan. Dalam hal ini, sangat penting bagi Hotel Gallery Prawirotaman untuk mengelola pemangku kepentinganuntuk menjaga kelangsungan bisnis mereka ditengah persaingan yang sangat ketat. Keterlibatan pemangku kepentingan atau *stakeholder engagement* merupakan sebuah indikator penting lainnya dalam berinovasi dan perluasan bisnis.

Perusahaan atau organisasi bisnis mempunyai tingkatan atau langkah yang berbeda-beda dalam keterlibatan pemangku kepentingan. Menentukan pemangku kepentingan yang menguntungkan bagi pihak perusahaan harus sesuai dengan seberapa jauh perusahaan tersebut akan melangkah. Dalam kasus ini, Hotel Gallery Prawirotaman yang notabene harus bersaing dengan ribuan hotel di Yogyakarta memiliki strategi komunikasi dan pemasaran yang kuat karena mereka hanya fokus dengan segmentasi pasar bisnis mereka yaitu pasar luar negeri.

Setiap perusahaan mempunyai teknik sendiri untuk meyakinkan para pemangku kepentingan. Ada tiga tahapan dalam keterlibatan pemangku kepentingan di Hotel Gallery Prawirotaman;



Gambar 2. The Stakeholder Engagement Process at the Gallery Prawirotaman Hotel

Tahap pertama adalah mengidentifikasi masalah. Pada tahap ini, Hotel Gallery Prawirotaman mengidentifikasi apa saja

yang dibutuhkan untuk menentukan jenis pemangku kepentingan yang ditargetkan. Apa masalahnya dan apa yang dibutuhkan perusahaan. Setelah perusahaan mengidentifikasi masalah, tahap kedua adalah menentukan pemangku kepentingan. Pada tahap ini, pemangku kepentingan yang dipilih adalah pemangku kepentingan yang dapat memecahkan masalah yang diidentifikasi pada tahap awal. Ada dua penekanan sebagai kriteria dalam pemilihan pemangku kepentingan pada tahap ini, yang pertama adalah para pemangku kepentingan yang dituju dapat menjadi pemecah masalah yang dihadapi. Yang kedua adalah, biaya yang mungkin harus dikeluarkan oleh hotel dalam hal perjanjian kerjasama. Jika biaya yang dikeluarkan tinggi maka hasil yang diharapkan harus sesuai dengan harapan kedua pihak yang menandatangani perjanjian. Dalam hal ini yaitu Hotel Galeri Prawirotaman dengan keterikatan pemangku kepentingan. Tahap ketiga atau tahap yang terakhir adalah keterlibatan pemangku kepentingan. Memiliki sertifikasi sebagai hotel bintang empat bagi Hotel Galeri Prawirotaman menjadi satu bentuk kepercayaan atau citra produk.

Dalam keterlibatan pemangku kepentingan, para pemangku kepentingan yang menjadi fokus Galeri Prawirotaman Hotel adalah sebagai berikut:



Figure 3. Stakeholder Engagement Gallery Prawirotaman Hotel

Secara khusus dijelaskan, manajemen pemangku kepentingan akan menuntut harapan para pemangku kepentingan. Baik pemangku kepentingan internal maupun eksternal memiliki harapan ketika mereka setuju untuk mengadakan perjanjian dengan pihak terkait. Dari gambar di atas, Hotel Galeri Prawirotaman mempunyai pemangku kepentingan yang menjadi fokus mereka untuk dikelola sehingga akan memenuhi harapan-harapan dari para pemangku kepentingan. Hotel Gallery Prawirotaman memiliki 8 (delapan) kategori pemangku kepentingan: *Colleagues*, Tamu dan klien perusahaan, Pemilik, Pemegang Saham, Pemasok, Lembaga Akademik, LSM, organisasi Pemerintah dan masyarakat, dan Asosiasi Industri.

Pemilik adalah pemangku kepentingan yang memiliki kekuatan, legitimasi, dan juga urgensi atau disebut dengan pemangku kepentingan definitif. Harapan pemilik selalu pada pencapaian target baik dalam pendapatan maupun hunian agar sesuai dengan penganggaran dan penargetan yang telah ditetapkan, harapan berikutnya yang datang dari pemangku kepentingan yang memiliki tiga jenis model pemangku kepentingan harus menjadi manajemen arus kas yang baik dalam rangka menciptakan kinerja keuangan yang baik. Maka poin ketiga adalah mendapatkan sumber pendapatan yang masuk akal dan bebannya gratis bagi pemiliknya. *Colleagues* adalah pemangku kepentingan yang sah tetapi kurang kekuatan dan urgensi. Ekspektasi yang ada pada para pemangku kepentingan ini adalah peningkatan kesejahteraan di mana karyawan mendapatkan kenaikan upah berkala yang mana biasanya terjadi setiap perpanjangan kontrak baru setiap tahunnya. Kemudian poin kedua adalah kepastian dan atau status karyawan tetap, Hotel Gallery Prawirotaman

berusaha memberikan keseimbangan antara jumlah sumber daya manusia dengan pekerja harian. Sejauh ini telah dilakukan dengan sangat baik dan tanpa menimbulkan masalah.

Apa yang dapat kita simpulkan dari Hotel Gallery Prawirotaman adalah bagaimana mereka dapat tetap kompetitif dengan mempertahankan strategi pemasaran dan komunikasi untuk diferensiasi pasar sasaran dan bagaimana mereka dapat menciptakan atmosfer yang membawa harapan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh para pemangku kepentingan eksternal, terutamatamu hotel yang 80% adalah tamu asing. Dilihat dari latar belakang tamu yang menginap di Hotel Gallery Prawirotaman, persentase terbesar tamu hotel berasal dari Jerman, strategi komunikasi dan pemasaran yang sudah dilakukan oleh Gallery Prawirotaman Hotel dapat dikatakan sudah cukup baik dan memenuhi harapan para pemangku kepentingan dan sebagainya. Sejauh ini manajemen para pemangku kepentingan pun telah dilakukan dengan sempurna oleh Hotel Gallery Prawirotaman. Satu hal yang mungkin masih menjadi kendala bagi Hotel Gallery Prawirotaman adalah bahwa *positioning* untuk pasar lokal mereka sendiri sebagai hotel bintang empat masih belum diselesaikan dan bahkan *branding* yang dilakukan untuk kelas lokal belum merata. Tetapi hal ini belum menjadi target utama dari Hotel Gallery Prawirotaman, karena fokus mereka terletak di pasar luar negeri.

Okupansi Hotel Galeri Prawirotaman saat ini hanya mencapai sekitar 60%, dalam kompetisi yang ketat saat ini, tingkat hunian berada dalam kategori aman. Mengelola pemangku kepentingan dengan berbagai tipe tidak boleh dipisahkan dari agenda strategi pemasaran dan komunikasi perusahaan atau organisasi bisnis. Jika tidak dikelola dengan baik itu akan mempengaruhi

kelangsungan bisnis dan perusahaan terkait. Karena keterlibatan pemangku kepentingan sebaiknya dilakukan berdasarkan visi yang sama antara kedua belah pihak atau beberapa pihak. Demikian pula, harapan pemangku kepentingan dari pemangku kepentingan internal serta pemangku kepentingan eksternal keduanya memberikan harapan sesuai dengan kontribusi atau janji yang disepakati di awal. Oleh karena itu, Hotel Galeri Prawirotaman dalam mengelola pemangku kepentingan dan harapan pemangku kepentingan masih dalam keadaan bisa bertahan dengan strategi yang mereka gunakan saat ini. Hotel Gallery Prawirotaman tetap mempertahankan tradisi dan nilai-nilai budaya Yogyakarta.

Kesimpulan

Bisnis hotel adalah bisnis yang cukup kompleks. dimana perusahaan harus menjual produk mereka dan menjual jasa dari layanan hotelitusendiri.Untukmemaksimalkankinerja di tengah bisnis perhotelan yang kompetitif di Yogyakarta, Hotel Galeri Prawirotaman mengambil target pasar yang berbeda dengan target bisnis hotel lainnya.Ada tiga tahap dalam keterlibatan pemangku kepentingan di Galeri Prawirotaman Hotel, yaitu: Mengidentifikasi Masalah → Menentukan Pemangku Kepentingan sebagaimana Wajib → Keterlibatan Pemangku Kepentingan. Gallery Prawirotaman Hotel memiliki 8 (delapan) kategori pemangku kepentingan yang menjadi prioritas utama: *Colleagues*, Tamu dan klien perusahaan, Pemilik, Pemegang Saham, Pemasok, Lembaga Akademik, LSM, organisasi pemerintah dan masyarakat, dan asosiasi Industri. Delapan pemangku kepentingan tersebut harus dikelola dengan tepat sasaran.

ApayangdapatkitasimpulkandariHotel Gallery Prawirotaman adalah bagaimana mereka dapat tetap kompetitif dengan

mempertahankan strategi pemasaran dan komunikasi untuk diferensiasi pasar sasaran dan bagaimana mereka dapat menciptakan atmosfer yang membawa harapan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemangku kepentingan eksternal, terutama pihak tamu hotel yang mana 80%nya adalah tamu asing.

Daftar Pustaka

- Cyert, R. M., & March, J.G. 1963. *The Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta. 2013. Statistik Kepariwisataan 2013. <https://visitingjogja.com>
- Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta. 2014. Statistik Kepariwisataan 2014. <https://visitingjogja.com>
- Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta. 2015. Statistik Kepariwisataan 2015. <https://visitingjogja.com>
- Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta. 2016. Statistik Kepariwisataan 2016. <https://visitingjogja.com>
- Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta. 2017. Statistik Kepariwisataan 2017. <https://visitingjogja.com>
- Donaldson, T. and Dunfee, T. 1999. *Ties that bind: A social contract approach to business ethics*. Cambridge, MA: Harvard University Business School Press.
- Kristiana, Yustisia. *Kesiapan Yogyakarta Sebagai Kota Wisata MICE (Meeting, Incentive, Convetion and Exhibition)*. Hospitour Volume I No. 1. 2010.
- Prefer, J. 1981. *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Norman K.Denzin & Yvonna S.Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publication.
- Sari Wahyuni. 2012. *Qualitative Research Method. Theory and Practice*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Salancik, G.R. & Preffer, J. 1974. *The bases and use of power in organizational decision-making: The case of universities*. *Administrative Science Quarterly*.
- Suchman, M. C. 1995. *Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of Management Review*.
- Weber, M. 1947. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.