

**MUARO RESEARCH:**
Multidisciplinary Advanced Research Opportunity Journal

E-ISSN: 3110-0740
P-ISSN: 3110-0805

 <https://journal.e-dinasti.org/MUARO>

 dinasti.info@gmail.com

 +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/muaro.v1i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Analisis Strategic Position and Action Evaluation (Space) dalam Merumuskan Strategi Peningkatan Citra Layanan Hotel pada Asrama Haji XYZ

Agoes Tri Harryo Koencoro Harso Puspito^{1*}, Djuni Thamrin²

¹Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, agoestriharryokhp@gmail.com

²Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, djuni.thamrin@dsn.ubharajaya.ac.id

*Corresponding Author: agoestriharryokhp@gmail.com¹

Abstract: XYZ Hajj Dormitory has significant potential as a provider of accommodation and MICE facilities, supported by its strategic location, comprehensive facilities, and substantial service capacity. However, the organization continues to face challenges in branding, digital promotion, and competition with commercial hotels. This study aims to analyze Financial Strength (FS), Industry Strength (IS), Competitive Advantage (CA), and Environmental Stability (ES), determine the organization's strategic position based on the SPACE Matrix, and formulate strategies for the development of hotel and MICE services. The study employed a qualitative descriptive approach through observation, documentation, literature review, and expert judgment involving five key informants selected purposively. The analysis was conducted using the Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix by assessing the dimensions of Financial Strength (FS), Industry Strength (IS), Competitive Advantage (CA), and Environmental Stability (ES). The results indicate an average FS score of 4.60 and an average IS score of 4.80, reflecting strong financial capability and favorable industry prospects. Meanwhile, the average CA score of -2.00 and ES score of -2.40 indicate that challenges remain in terms of competitiveness and environmental stability. The SPACE coordinate calculation produced a value of (2.80; 2.20), placing XYZ Hajj Dormitory in the Aggressive Strategy Quadrant. The recommended strategies include market penetration, strengthening the branding of hotel services, optimizing digital marketing, developing MICE services, innovating service products, and expanding strategic partnerships.

Keywords: SPACE, Strategy, Service Image, Hotel, Hajj Dormitory, Competitiveness.

Abstrak: Asrama Haji XYZ memiliki potensi besar sebagai penyedia layanan akomodasi dan fasilitas MICE karena didukung oleh lokasi strategis, fasilitas lengkap, dan kapasitas layanan yang besar. Namun, organisasi masih menghadapi tantangan dalam branding, promosi digital, dan persaingan dengan hotel komersial. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Financial Strength (FS), Industry Strength (IS), Competitive Advantage (CA), dan Environmental Stability (ES), menentukan posisi strategis organisasi berdasarkan Matriks SPACE, serta merumuskan strategi pengembangan layanan hotel dan MICE. Penelitian menggunakan

pendekatan deskriptif kualitatif melalui observasi, dokumentasi, studi literatur, dan expert judgment terhadap lima informan kunci yang dipilih secara purposive. Analisis dilakukan menggunakan Matriks Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) melalui penilaian dimensi Financial Strength (FS), Industry Strength (IS), Competitive Advantage (CA), dan Environmental Stability (ES). Hasil penelitian menunjukkan rata-rata FS sebesar 4,60 dan IS sebesar 4,80 yang mencerminkan kekuatan finansial dan prospek industri yang tinggi. Sementara itu, rata-rata CA sebesar -2,00 dan ES sebesar -2,40 menunjukkan masih adanya tantangan dalam daya saing dan stabilitas lingkungan. Perhitungan koordinat SPACE menghasilkan nilai (2,80; 2,20) sehingga menempatkan Asrama Haji XYZ pada Kuadran Aggressive Strategy. Strategi yang direkomendasikan meliputi penetrasi pasar, penguatan branding layanan hotel, optimalisasi pemasaran digital, pengembangan layanan MICE, inovasi produk layanan, serta perluasan kemitraan strategis.

Kata Kunci: SPACE, Strategi, Citra Layanan, Hotel, Asrama Haji, Daya Saing.

PENDAHULUAN

Perkembangan industri perhotelan dan layanan akomodasi yang semakin kompetitif menuntut setiap organisasi untuk memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan daya saing dan memanfaatkan peluang pasar. Selain menyediakan layanan penginapan, kebutuhan terhadap fasilitas *Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition* (MICE) juga terus meningkat seiring berkembangnya aktivitas pemerintahan, pendidikan, bisnis, dan organisasi. Kondisi tersebut mendorong penyedia jasa akomodasi untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki agar mampu memberikan nilai tambah, meningkatkan pemanfaatan fasilitas, dan menjaga keberlanjutan organisasi.

Asrama Haji XYZ merupakan institusi pemerintah yang berfungsi sebagai sarana pendukung penyelenggaraan ibadah haji sekaligus memiliki fasilitas akomodasi dan ruang pertemuan yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat umum. Fasilitas tersebut meliputi kamar penginapan, aula, ruang rapat, area parkir yang luas, serta berbagai sarana pendukung lainnya yang memiliki karakteristik serupa dengan hotel dan pusat kegiatan MICE. Potensi tersebut memberikan peluang bagi Asrama Haji XYZ untuk mengembangkan layanan hotel dan MICE sebagai bagian dari upaya optimalisasi pemanfaatan aset negara.

Meskipun memiliki berbagai keunggulan, Asrama Haji XYZ juga menghadapi sejumlah tantangan, antara lain persaingan dengan hotel komersial, perkembangan teknologi digital yang cepat, perubahan perilaku pelanggan, serta meningkatnya tuntutan terhadap kualitas pelayanan. Selain itu, masih terdapat persepsi masyarakat yang mengidentikkan Asrama Haji hanya sebagai fasilitas penyelenggaraan ibadah haji sehingga pemanfaatan layanan hotel dan ruang pertemuan belum optimal. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk memiliki strategi pengembangan yang mampu meningkatkan citra layanan sekaligus memperkuat daya saing organisasi.

Untuk menghadapi kondisi tersebut diperlukan analisis yang mampu menggambarkan posisi strategis organisasi secara komprehensif. Salah satu instrumen yang dapat digunakan adalah *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE). Menurut David dan David (2023), Matriks SPACE merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk menentukan posisi organisasi berdasarkan empat dimensi utama, yaitu *Financial Strength* (FS), *Industry Strength* (IS), *Competitive Advantage* (CA), dan *Environmental Stability* (ES). Hasil analisis tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi posisi strategis organisasi dan menentukan alternatif strategi yang paling sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal organisasi.

Penelitian mengenai Matriks Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) menunjukkan bahwa metode ini efektif digunakan untuk mengidentifikasi posisi strategis

organisasi serta merumuskan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal organisasi (Mulyana & Ali, 2024; Aryanti & Ali, 2025; Badrianti & Ali, 2025). Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa organisasi yang berada pada kuadran agresif cenderung memiliki peluang lebih besar untuk melakukan penetrasi pasar, pengembangan layanan, dan peningkatan daya saing. Pada sektor hospitality, penguatan branding, pemasaran digital, dan peningkatan brand awareness terbukti berkontribusi terhadap peningkatan citra organisasi serta keputusan pelanggan dalam memilih layanan akomodasi dan MICE (Anjani & Riswandi, 2025; Kelvin & Sarudin, 2024).

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada perusahaan bisnis dan hotel komersial. Kajian mengenai penerapan Matriks SPACE pada institusi hospitality sektor publik yang berorientasi pada optimalisasi aset negara masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui analisis posisi strategis Asrama Haji XYZ sebagai institusi pemerintah yang memiliki potensi pengembangan layanan hotel dan MICE.

Penelitian ini memiliki kebaruan pada integrasi analisis Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) dengan strategi pengembangan layanan hotel dan MICE pada institusi pemerintah berbasis optimalisasi aset negara. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya berfokus pada hotel komersial, penelitian ini menempatkan Asrama Haji sebagai entitas hospitality sektor publik yang memiliki karakteristik pengelolaan, sumber pendanaan, dan orientasi layanan yang berbeda.

Tujuan Penelitian:

1. Menganalisis Financial Strength (FS), Industry Strength (IS), Competitive Advantage (CA), dan Environmental Stability (ES) pada Asrama Haji XYZ.
2. Menentukan posisi strategis Asrama Haji XYZ berdasarkan Matriks Strategic Position and Action Evaluation (SPACE).
3. Merumuskan strategi pengembangan layanan hotel dan MICE yang sesuai dengan hasil analisis SPACE.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) untuk menganalisis posisi strategis Asrama Haji XYZ dalam pengembangan layanan hotel dan Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition (MICE). Pemilihan Matriks SPACE didasarkan pada kemampuannya mengintegrasikan faktor internal dan eksternal organisasi melalui empat dimensi utama, yaitu Financial Strength (FS), Industry Strength (IS), Competitive Advantage (CA), dan Environmental Stability (ES), sehingga dapat digunakan untuk menentukan posisi strategis dan arah pengembangan organisasi secara sistematis (David & David, 2023). Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa Matriks SPACE efektif digunakan dalam merumuskan strategi organisasi berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi (Mulyana & Ali, 2024; Aryanti & Ali, 2025; Badrianti & Ali, 2025).

Data penelitian diperoleh melalui observasi, dokumentasi, studi literatur, dan expert judgment. Penggunaan expert judgment bertujuan memperoleh penilaian yang mendalam terhadap faktor-faktor strategis organisasi berdasarkan pengalaman dan kompetensi para ahli yang memahami kondisi objek penelitian. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria memiliki pengalaman minimal lima tahun dalam pengelolaan Asrama Haji, manajemen aset pemerintah, layanan akomodasi, atau penyelenggaraan kegiatan MICE. Sebanyak lima informan terlibat dalam penelitian ini karena dianggap memiliki kompetensi dan keterlibatan langsung dalam proses pengambilan keputusan strategis organisasi.

Penentuan indikator Matriks SPACE dilakukan berdasarkan kajian literatur dan penyesuaian terhadap karakteristik Asrama Haji XYZ sebagai institusi hospitality sektor

publik. Dimensi Financial Strength (FS) digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mendukung keberlanjutan operasional dan pengembangan layanan melalui aspek dukungan anggaran, stabilitas operasional, pemanfaatan aset, potensi pendapatan, dan kemampuan pengembangan fasilitas (David & David, 2023; Hitt et al., 2024). Dimensi Industry Strength (IS) digunakan untuk mengidentifikasi tingkat daya tarik industri melalui indikator potensi pasar hotel dan MICE, pertumbuhan sektor jasa, kebutuhan ruang pertemuan, dukungan regulasi pemerintah, serta tingkat permintaan layanan (Morrison, 2023; Kotler et al., 2022).

Dimensi Competitive Advantage (CA) digunakan untuk mengevaluasi posisi kompetitif organisasi dibandingkan hotel komersial melalui indikator branding, promosi digital, sistem reservasi online, tingkat kesadaran masyarakat terhadap layanan, dan diferensiasi layanan (Kotler et al., 2022; Sigala, 2024; Tjiptono & Chandra, 2024). Sementara itu, dimensi Environmental Stability (ES) digunakan untuk mengukur tingkat tekanan lingkungan eksternal yang meliputi persaingan hotel komersial, perubahan teknologi digital, perubahan perilaku pelanggan, persaingan harga, dan ketidakpastian ekonomi (David & David, 2023; Sigala, 2024).

Analisis data dilakukan dengan memberikan penilaian pada setiap indikator berdasarkan hasil expert judgment. Nilai masing-masing indikator kemudian dirata-ratakan untuk memperoleh skor FS, IS, CA, dan ES. Selanjutnya dilakukan perhitungan koordinat Matriks SPACE dengan menjumlahkan nilai IS dan CA pada sumbu X serta nilai FS dan ES pada sumbu Y. Hasil koordinat tersebut digunakan untuk menentukan posisi organisasi pada kuadran Aggressive, Competitive, Conservative, atau Defensive Strategy yang kemudian menjadi dasar dalam perumusan strategi pengembangan layanan hotel dan MICE Asrama Haji XYZ.

Tabel 1. Operasional Variabel SPACE

Dimensi	Indikator	Sumber
FS	Dukungan anggaran pemerintah	David & David (2023)
FS	Stabilitas operasional	David & David (2023)
FS	Pemanfaatan aset	Hitt et al. (2024)
FS	Potensi pendapatan layanan hotel	Morrison (2023)
FS	Kemampuan pengembangan fasilitas	Hitt et al. (2024)
IS	Potensi pasar hotel dan MICE	Morrison (2023)
IS	Pertumbuhan sektor jasa	Hitt et al. (2024)
IS	Kebutuhan ruang pertemuan	Kotler et al. (2022)
IS	Dukungan regulasi pemerintah	David & David (2023)
IS	Tingkat permintaan layanan	Morrison (2023)
CA	Branding dibanding hotel komersial	Kotler et al. (2022)
CA	Aktivitas promosi digital	Sigala (2024)
CA	Sistem reservasi online	Sigala (2024)
CA	Awareness masyarakat terhadap layanan	Kotler et al. (2022)
CA	Diferensiasi layanan	Tjiptono & Chandra (2024)
ES	Persaingan hotel komersial	David & David (2023)
ES	Perubahan teknologi digital	Sigala (2024)
ES	Perubahan perilaku pelanggan	Kotler et al. (2022)
ES	Persaingan harga	Tjiptono & Chandra (2024)
ES	Ketidakpastian ekonomi	Hitt et al. (2024)

Sumber: Diadaptasi dari David dan David (2023), Kotler et al. (2022), Morrison (2023), Hitt et al. (2024), Sigala (2024), serta Tjiptono dan Chandra (2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Financial Strength, Industry Strength, Competitive Advantage, dan Environmental Stability pada Asrama Haji XYZ.

Instrumen lain yang memegang peranan krusial pada tahap pencocokan (*matching stage*) dalam formulasi strategi adalah Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE). Matriks ini terbagi ke dalam empat wilayah kuadran yang merepresentasikan tipologi strategi paling adaptif bagi Asrama Haji XYZ, yaitu agresif, konservatif, defensif, dan kompetitif (Mulyana & Ali, 2024; Wijaya & Pratama, 2024). Secara struktural, kerangka Matriks SPACE dibangun oleh dua dimensi internal yang mencakup kekuatan finansial (*Financial Strength/FS*) dan keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage/CA*), serta dua dimensi eksternal yang meliputi stabilitas lingkungan (*Environmental Stability/ES*) dan kekuatan industri (*Industry Strength/IS*) (David & David, 2023).

Kombinasi dari keempat parameter utama tersebut menjadi determinan paling esensial dalam memetakan arah kebijakan korporasi. Guna mengidentifikasi karakteristik khas serta menetapkan pilihan strategi terbaik bagi Asrama Haji XYZ, evaluasi Matriks SPACE dijalankan melalui pendekatan matematis yang sistematis dengan mengeksplorasi data empiris yang tersedia di bawah ini :

Tabel 2. Matriks Penilaian Analisis SPACE Asrama Haji XYZ

No	Dimensi SPACE	Indikator	Nilai
1	Financial Strength (FS)	Dukungan anggaran pemerintah	5
		Stabilitas operasional	5
		Pemanfaatan aset	4
		Potensi pendapatan layanan hotel	4
		Kemampuan pengembangan fasilitas	5
		Rata-rata FS	4,60
2	Industry Strength (IS)	Potensi pasar hotel dan MICE	5
		Pertumbuhan sektor jasa	5
		Kebutuhan ruang pertemuan	5
		Dukungan regulasi pemerintah	4
		Tingkat permintaan layanan	5
		Rata-rata IS	4,80
3	Competitive Advantage (CA) (<i>Negatif</i>)	Branding dibanding hotel komersial	-2
		Aktivitas promosi digital	-3
		Sistem reservasi online	-2
		Awareness masyarakat	-2
		Diferensiasi layanan	-1
		Rata-rata CA	-2,00
4	Environmental Stability (ES) (<i>Negatif</i>)	Persaingan hotel komersial	-3
		Perubahan teknologi digital	-2
		Perubahan perilaku pelanggan	-2
		Persaingan harga	-3
		Ketidakpastian ekonomi	-2
		Rata-rata ES	-2,40

Keterangan skala penilaian Matriks SPACE: nilai Financial Strength (FS) dan Industry Strength (IS) menggunakan rentang 1–5, dengan kriteria 1 = sangat rendah, 2 = rendah, 3 =

sedang, 4 = tinggi, dan 5 = sangat tinggi. Sementara itu, nilai Competitive Advantage (CA) dan Environmental Stability (ES) menggunakan rentang -1 sampai -5, dengan kriteria -1 = pengaruh sangat kecil, -2 = kecil, -3 = sedang, -4 = tinggi, dan -5 = sangat tinggi.

Nilai FS sebesar 4,60 mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kemampuan finansial yang memadai untuk mendukung ekspansi layanan dan pengembangan fasilitas. Kondisi ini sejalan dengan David dan David (2023) yang menyatakan bahwa kekuatan finansial merupakan faktor utama dalam mendukung implementasi strategi pertumbuhan organisasi. Pada dimensi Industry Strength (IS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,80 yang menunjukkan bahwa industri layanan akomodasi dan MICE masih memiliki prospek yang sangat baik dengan tingginya kebutuhan ruang pertemuan, pertumbuhan sektor jasa, serta dukungan regulasi pemerintah.

Nilai Competitive Advantage (CA) sebesar -2,00 menunjukkan bahwa Asrama Haji XYZ masih menghadapi kelemahan kompetitif dibandingkan hotel komersial, khususnya pada aspek branding, promosi digital, dan sistem reservasi online. Kondisi ini mengindikasikan perlunya transformasi pemasaran dan peningkatan diferensiasi layanan untuk memperkuat posisi organisasi di pasar.

Nilai Environmental Stability (ES) sebesar -2,40 menunjukkan bahwa organisasi menghadapi tekanan lingkungan eksternal yang cukup tinggi, terutama akibat persaingan hotel komersial, perubahan teknologi digital, perubahan perilaku pelanggan, dan persaingan harga. Temuan ini memperkuat pandangan David dan David (2023) bahwa perubahan lingkungan eksternal menjadi faktor penting yang harus diantisipasi dalam penyusunan strategi organisasi.

Menentukan Posisi Strategis Asrama Haji XYZ Berdasarkan Matriks SPACE

Berdasarkan hasil penilaian pada empat dimensi SPACE, dilakukan perhitungan koordinat untuk menentukan posisi strategis organisasi dalam Matriks SPACE. Perhitungan dilakukan dengan menjumlahkan nilai Industry Strength (IS) dan Competitive Advantage (CA) pada sumbu X, serta menjumlahkan nilai Financial Strength (FS) dan Environmental Stability (ES) pada sumbu Y.

Perhitungan Koordinat SPACE:

Sumbu X (Internal) = $IS + CA = 4,80 + (-2,00) = 2,80$

Sumbu Y (Eksternal) = $FS + ES = 4,60 + (-2,40) = 2,20$

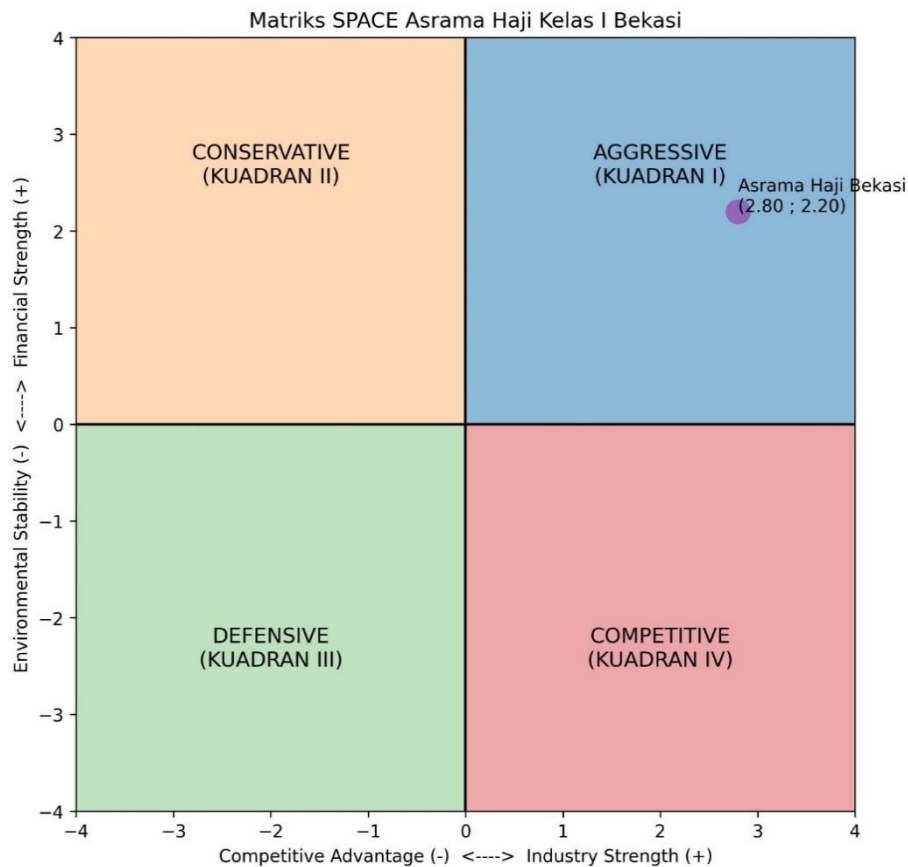
Titik Koordinat SPACE = (2,80 ; 2,20)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa posisi strategis Asrama Haji XYZ berada pada koordinat (2,80; 2,20). Posisi tersebut menempatkan organisasi pada Kuadran I atau Aggressive Strategy sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Mulyana dan Ali (2024) yang menyatakan bahwa organisasi yang memiliki kekuatan finansial dan prospek industri yang tinggi cenderung berada pada posisi agresif sehingga memiliki peluang lebih besar untuk melakukan ekspansi layanan. Temuan ini juga memperkuat penelitian Aryanti dan Ali (2025) yang menjelaskan bahwa organisasi pada Kuadran *Aggressive Strategy* memiliki kemampuan yang lebih baik dalam melakukan pengembangan pasar dan inovasi layanan. Dengan demikian, posisi strategis Asrama Haji XYZ pada Kuadran I menunjukkan bahwa organisasi memiliki peluang yang besar untuk meningkatkan daya saing melalui pengembangan layanan hotel dan MICE secara berkelanjutan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa strategi agresif tidak hanya berorientasi pada peningkatan pendapatan organisasi, tetapi juga mendukung optimalisasi pemanfaatan aset negara yang selama ini belum dimanfaatkan secara maksimal di luar masa operasional penyelenggaraan ibadah haji. Dengan meningkatnya tingkat hunian kamar, pemanfaatan ruang pertemuan, dan aktivitas MICE, Asrama Haji XYZ berpotensi meningkatkan nilai manfaat aset negara sekaligus memperkuat citra organisasi sebagai penyedia layanan hospitality sektor

publik yang profesional dan kompetitif. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa optimalisasi aset publik melalui pendekatan manajemen strategis dapat meningkatkan efektivitas layanan dan nilai ekonomi aset pemerintah (Wijaya & Pratama, 2024; Hitt et al., 2024).



Gambar 1. Grafik Kuadran Matriks SPACE

Berdasarkan Gambar 1 terlihat bahwa titik koordinat (2,80; 2,20) berada pada kuadran kanan atas (Aggressive Strategy). Posisi tersebut menunjukkan dominasi kekuatan internal dan peluang eksternal yang memungkinkan organisasi menerapkan strategi ekspansi layanan secara lebih progresif.

Posisi pada Kuadran I (Aggressive Strategy) menunjukkan bahwa Asrama Haji XYZ memiliki kekuatan finansial yang baik serta didukung oleh peluang industri yang besar. Meskipun masih menghadapi tantangan dalam aspek branding, promosi digital, dan persaingan hotel komersial, kondisi internal organisasi relatif kuat sehingga memungkinkan dilakukannya strategi pertumbuhan secara agresif. Posisi ini mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kapasitas untuk memperluas pasar, meningkatkan kualitas layanan, serta mengembangkan layanan hotel dan MICE secara berkelanjutan.

Dengan demikian, hasil analisis Matriks SPACE menunjukkan bahwa Asrama Haji XYZ berada pada posisi yang menguntungkan untuk menerapkan strategi pertumbuhan (growth strategy) melalui pemanfaatan kekuatan internal dan peluang eksternal yang tersedia.

Merumuskan Strategi Pengembangan Layanan Hotel dan MICE Berdasarkan Hasil Analisis SPACE

Posisi Asrama Haji XYZ pada Kuadran Aggressive Strategy menunjukkan bahwa organisasi perlu menerapkan strategi pertumbuhan dengan memanfaatkan kekuatan internal

untuk menangkap peluang yang tersedia. Strategi ini diarahkan pada peningkatan daya saing layanan hotel dan MICE melalui optimalisasi sumber daya yang dimiliki.

Posisi Aggressive Strategy menunjukkan bahwa Asrama Haji XYZ memiliki kekuatan finansial yang tinggi ($FS = 4,60$) dan kekuatan industri yang sangat baik ($IS = 4,80$). Oleh karena itu strategi yang diprioritaskan adalah strategi pertumbuhan melalui penetrasi pasar, pengembangan layanan, dan perluasan kemitraan. Penguatan branding dan pemasaran digital dipilih karena dimensi Competitive Advantage masih menunjukkan kelemahan ($CA = -2,00$), sedangkan pengembangan layanan MICE dilakukan untuk memanfaatkan tingginya potensi pasar dan kebutuhan ruang pertemuan yang tercermin pada nilai Industry Strength sebesar 4,80.

Penguatan branding menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan pelanggan dan memperkuat posisi kompetitif organisasi di sektor hospitality. Li et al. (2023) menjelaskan bahwa branding yang kuat mampu meningkatkan customer engagement dan persepsi kualitas layanan. Temuan tersebut diperkuat oleh Rather et al. (2024) yang menyatakan bahwa branding layanan berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas pelanggan dan keberlanjutan organisasi.

Optimalisasi pemasaran digital juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi pada sektor hospitality. Yoo et al. (2024) menjelaskan bahwa kemampuan pemasaran digital memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja layanan dan perluasan pasar. Selain itu, transformasi digital melalui pemanfaatan teknologi informasi, media sosial, dan platform reservasi daring menjadi kebutuhan utama dalam menghadapi perubahan perilaku pelanggan pada industri pariwisata dan perhotelan (Buhalis, 2023; Gretzel et al., 2024).

Selain penguatan pemasaran, pengembangan layanan MICE menjadi strategi yang relevan mengingat tingginya kebutuhan ruang pertemuan dan kegiatan institusional yang tercermin pada nilai Industry Strength. Menurut Morrison (2023), layanan MICE merupakan salah satu segmen hospitality dengan kontribusi tinggi terhadap tingkat okupansi dan pemanfaatan fasilitas. Penelitian Agusta dan Palupiningtyas (2024) juga menunjukkan bahwa aktivitas MICE berpengaruh positif terhadap peningkatan tingkat hunian dan pendapatan layanan akomodasi.

Dengan penerapan strategi tersebut, Asrama Haji XYZ diharapkan mampu meningkatkan daya saing layanan hotel dan MICE, memperluas pangsa pasar, meningkatkan tingkat pemanfaatan fasilitas, serta mengoptimalkan pengelolaan aset secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa:

Hasil analisis dimensi Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) menunjukkan bahwa Asrama Haji XYZ memiliki kekuatan finansial (Financial Strength) yang tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,60 dan kekuatan industri (Industry Strength) sebesar 4,80. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi memiliki dukungan sumber daya yang memadai serta peluang pasar yang prospektif untuk pengembangan layanan hotel dan Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition (MICE). Namun demikian, organisasi masih menghadapi tantangan pada aspek keunggulan kompetitif (Competitive Advantage) dengan nilai rata-rata -2,00 dan stabilitas lingkungan (Environmental Stability) sebesar -2,40, terutama terkait branding, promosi digital, sistem reservasi online, serta persaingan dengan hotel komersial.

Berdasarkan hasil perhitungan Matriks SPACE diperoleh koordinat sebesar (2,80; 2,20) yang menempatkan Asrama Haji XYZ pada Kuadran I (Aggressive Strategy). Posisi ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kekuatan internal yang dominan dan didukung oleh peluang eksternal yang besar sehingga memiliki kapasitas untuk menerapkan strategi pertumbuhan, pengembangan layanan, serta perluasan pasar secara berkelanjutan.

Strategi yang direkomendasikan berdasarkan posisi Aggressive Strategy meliputi penetrasi pasar, penguatan branding layanan hotel dan MICE, optimalisasi pemasaran digital, pengembangan produk dan layanan MICE, peningkatan kualitas pelayanan berbasis

hospitality, serta perluasan kemitraan strategis. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan citra layanan, daya saing organisasi, dan optimalisasi pemanfaatan aset negara secara berkelanjutan.

Keterbatasan Penelitian ini menggunakan pendekatan expert judgment dengan jumlah informan yang terbatas sehingga hasil penilaian masih memiliki potensi subjektivitas yang melekat pada pendekatan expert judgment. Selain itu, penelitian hanya menggunakan Matriks SPACE tanpa mengombinasikannya dengan metode analisis strategis lainnya. Penelitian selanjutnya disarankan mengintegrasikan Matriks SPACE dengan SWOT, IFAS-EFAS, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), atau Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk menghasilkan formulasi strategi yang lebih komprehensif dan objektif.

REFERENSI

- Agusta, R., & Palupiningtyas, D. (2024). Pengaruh kegiatan Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition (MICE) terhadap tingkat hunian hotel di Indonesia. *Jurnal Pariwisata dan Perhotelan Indonesia*, 6(1), 45–58.
- Anjani, M., & Riswandi. (2025). Strategi komunikasi pemasaran digital dalam meningkatkan brand awareness hotel pasca rebranding. *Jurnal Manajemen Pariwisata Indonesia*, 7(1), 44–56.
- Badrianti, N., & Ali, H. (2025). Implementasi Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) dalam penentuan strategi pengembangan organisasi. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Strategis*, 7(1), 15–28.
- Buhalis, D. (2023). *eTourism: Information technology for strategic tourism management* (2nd ed.). Pearson.
- David, F. R., & David, F. R. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (18th ed.). Pearson.
- Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., Pesonen, J., Zanker, M., & Xiang, Z. (2024). e-Tourism beyond COVID-19: A call for transformative research. *Tourism Review*, 79(2), 255–270.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2024). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (15th ed.). Cengage Learning.
- Kelvin, A., & Sarudin, M. (2024). Pengaruh brand image dan brand awareness terhadap keputusan pelanggan pada layanan meeting, incentive, convention, and exhibition (MICE). *Jurnal Hospitality dan Pariwisata*, 9(2), 78–90.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Baloglu, S., & Makens, J. C. (2022). *Marketing for hospitality and tourism* (8th ed.). Pearson.
- Li, J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2023). Hotel branding and customer engagement in the digital era. *International Journal of Hospitality Management*, 111, Article 103456.
- Morrison, A. M. (2023). *Marketing and managing tourism destinations*. Routledge.
- Mulyana, A., & Ali, H. (2024). Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) sebagai alat formulasi strategi organisasi. *Jurnal Manajemen Strategis Indonesia*, 5(1), 1–15.
- Rather, R. A., Hollebeek, L. D., & Islam, J. U. (2024). Tourism service branding, customer engagement, and loyalty. *Journal of Travel Research*, 63(2), 455–470.
- Sigala, M. (2023). Social media and customer engagement in hospitality and tourism marketing. *Tourism Management Perspectives*, 47, Article 101120.
- Sigala, M. (2024). *Digital transformation in tourism and hospitality*. Springer.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2024). *Service, quality and customer satisfaction* (6th ed.). Andi.
- Wijaya, R., & Pratama, D. (2024). Penerapan matriks SPACE dalam menentukan strategi pengembangan organisasi sektor publik. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 8(2), 112–125.

Yoo, M., Bai, B., & Singh, A. (2024). The impact of digital marketing capability on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(3), 1105–1123.