

Analisis Peran SPACE Matrix dalam Formulasi Strategi Pengembangan dan Peningkatan Daya Saing Organisasi Pelayanan Kesehatan: Literature Review

Rizky Khaeran^{a*}, Tiar Kasih Jeremiah Sihombing^b, Acim Heri Iswanto^c

^{a,b,c} Program Studi Sarjana Kesehatan Masyarakat, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta
email: khaeran75@gmail.com*

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received : 4 Juni 2026

Revised : 28 Juni 2026

Accepted : 3 Juli 2026

Keywords:

SPACE Matrix; Strategic Management; Healthcare Organization; Competitive Advantage; Organizational Development

Kata Kunci:

SPACE Matrix; Manajemen Strategis; Organisasi Pelayanan Kesehatan; Daya Saing Organisasi; Pengembangan Organisasi

DOI: 10.62335

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of the Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix in formulating organizational development and competitiveness enhancement strategies for healthcare organizations through a literature review approach. The literature search was conducted using PubMed, Google Scholar, and ScienceDirect databases, focusing on freely available full-text articles, which were analyzed using thematic analysis. The findings indicate that the SPACE Matrix is capable of identifying an organization's strategic position within aggressive, competitive, conservative, or defensive quadrants, providing a basis for determining organizational development strategies. Furthermore, financial conditions, operational effectiveness, resource quality, environmental dynamics, and indicator weighting approaches were identified as key factors influencing strategic positioning and the resulting strategic direction. This review demonstrates that the SPACE Matrix can support more objective, adaptive, and data-driven strategic decision-making to enhance organizational development and competitiveness in healthcare organizations.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran SPACE Matrix dalam formulasi strategi pengembangan dan peningkatan daya saing organisasi pelayanan kesehatan melalui pendekatan literature review. Penelusuran literatur dilakukan pada basis data PubMed, Google Scholar, dan ScienceDirect terhadap artikel teks lengkap yang tersedia secara bebas dan dianalisis menggunakan thematic analysis. Hasil kajian menunjukkan bahwa SPACE Matrix mampu mengidentifikasi posisi strategis organisasi pada kuadran agresif, kompetitif, konservatif, maupun defensif sebagai dasar penentuan strategi pengembangan organisasi. Selain itu, kondisi finansial, efektivitas operasional, kualitas sumber daya, dinamika lingkungan, dan pendekatan pembobotan indikator menjadi faktor yang memengaruhi hasil positioning serta arah strategi yang dihasilkan. Kajian ini menunjukkan bahwa SPACE Matrix

dapat mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih objektif, adaptif, dan berbasis data dalam meningkatkan pengembangan serta daya saing organisasi pelayanan kesehatan.

LATAR BELAKANG

Perubahan lingkungan sektor kesehatan yang semakin dinamis menuntut organisasi pelayanan kesehatan untuk mampu beradaptasi terhadap berbagai tantangan internal maupun eksternal secara berkelanjutan. Perkembangan teknologi kesehatan, transformasi digital, perubahan sistem pembiayaan, meningkatnya ekspektasi pasien terhadap mutu pelayanan, serta ketidakpastian lingkungan telah meningkatkan kompleksitas pengelolaan organisasi pelayanan kesehatan. Kondisi tersebut menyebabkan organisasi pelayanan kesehatan, seperti rumah sakit, klinik, dan fasilitas pelayanan kesehatan lainnya, tidak hanya dituntut memberikan pelayanan klinis yang berkualitas, tetapi juga harus mampu mempertahankan keberlanjutan organisasi melalui pengelolaan strategis yang efektif (Huebner & Flessa, 2022).

Dalam menghadapi dinamika tersebut, manajemen strategis menjadi komponen penting dalam mendukung pengembangan organisasi pelayanan kesehatan. Penerapan manajemen strategis memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi peluang, mengantisipasi ancaman, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, serta menentukan arah pengembangan organisasi secara sistematis dan berorientasi jangka panjang. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi kesehatan yang menerapkan strategic management secara efektif memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan, peningkatan efisiensi operasional, serta penguatan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat (Huebner & Flessa, 2022).

Selain itu, meningkatnya persaingan antar fasilitas pelayanan kesehatan turut mendorong organisasi untuk memiliki strategi yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam konteks pelayanan kesehatan, daya saing organisasi dapat tercermin melalui kualitas pelayanan, inovasi layanan, efisiensi operasional, serta kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pasien secara berkelanjutan. Studi pada pasar rumah sakit menunjukkan bahwa organisasi pelayanan kesehatan yang mampu mengembangkan strategi diferensiasi layanan memiliki peluang yang lebih besar untuk mempertahankan posisi kompetitif di tengah dinamika pasar kesehatan yang terus berkembang (Trinh, 2020).

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam formulasi strategi organisasi adalah SPACE Matrix. Metode ini merupakan alat analisis strategis yang mengintegrasikan faktor internal dan eksternal organisasi melalui empat dimensi utama, yaitu financial strength, competitive advantage, environmental stability, dan industry strength, sehingga dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi posisi strategis dan menentukan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi organisasi. Pendekatan berbasis matriks dalam pengambilan keputusan strategis terbukti mampu mendukung proses evaluasi organisasi secara lebih sistematis, objektif, dan komprehensif, khususnya pada sektor yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi seperti pelayanan kesehatan (Bianco et al., 2022).

Meskipun penggunaan SPACE Matrix telah banyak diterapkan pada berbagai sektor bisnis dan industri, kajian mengenai penerapannya pada organisasi pelayanan kesehatan masih relatif terbatas. Selain itu, hasil penelitian yang tersedia masih tersebar dalam berbagai publikasi dengan konteks organisasi yang beragam, sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kontribusi SPACE Matrix dalam mendukung strategi pengembangan dan peningkatan daya saing organisasi pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, literature review ini dilakukan untuk menganalisis dan mensintesis berbagai temuan penelitian terkait peran SPACE Matrix dalam formulasi strategi pengembangan serta peningkatan daya saing organisasi pelayanan kesehatan.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kajian pustaka dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan landasan teoretis mengenai konsep manajemen strategis dan Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix sebagai alat formulasi strategi dalam pengembangan organisasi serta peningkatan daya saing organisasi pelayanan kesehatan. Pemahaman terhadap konsep tersebut diperlukan untuk menjelaskan bagaimana organisasi dapat mengidentifikasi posisi strategisnya melalui analisis faktor internal dan eksternal sehingga mampu menentukan arah pengembangan yang lebih efektif. Dengan demikian, kajian ini menjadi dasar dalam menganalisis berbagai penelitian terdahulu mengenai implementasi SPACE Matrix pada organisasi pelayanan kesehatan maupun sektor lainnya.

Manajemen strategis merupakan suatu proses yang meliputi perumusan, implementasi, dan evaluasi keputusan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang secara efektif. Menurut David et al. (2017), manajemen strategis memungkinkan organisasi memanfaatkan kekuatan internal, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, serta mengantisipasi ancaman dari lingkungan eksternal secara sistematis. Dalam sektor pelayanan kesehatan, penerapan manajemen strategis menjadi semakin penting karena organisasi dihadapkan pada perubahan teknologi, dinamika pembiayaan kesehatan, meningkatnya ekspektasi masyarakat, serta persaingan yang semakin kompleks. Huebner dan Flessa (2022) menjelaskan bahwa organisasi pelayanan kesehatan memerlukan pendekatan strategis yang berorientasi jangka panjang dan berbasis sistem agar mampu mempertahankan keberlanjutan organisasi sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan.

Salah satu alat analisis yang banyak digunakan dalam proses formulasi strategi adalah Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix. Metode ini mengintegrasikan empat dimensi utama, yaitu financial strength, competitive advantage, environmental stability, dan industry strength untuk menentukan posisi strategis organisasi secara objektif. Berdasarkan kombinasi keempat dimensi tersebut, organisasi dapat dipetakan ke dalam kuadran agresif, kompetitif, konservatif, atau defensif yang masing-masing memiliki implikasi strategi yang berbeda. David et al. (2017) menyatakan bahwa SPACE Matrix membantu mengurangi subjektivitas dalam proses pengambilan keputusan karena mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal secara bersamaan sehingga strategi yang dihasilkan lebih sesuai dengan kapasitas organisasi.

Penerapan SPACE Matrix telah dilakukan pada berbagai jenis organisasi untuk mendukung formulasi strategi pengembangan dan peningkatan daya saing. Penelitian Tafti et al. (2013) menunjukkan

bahwa organisasi yang berada pada kuadran agresif memiliki peluang lebih besar untuk menerapkan strategi ekspansi, pengembangan pasar, dan penguatan keunggulan kompetitif. Sementara itu, Gürbüz (2019) mengemukakan bahwa hasil positioning SPACE Matrix dapat berubah ketika menggunakan pendekatan pembobotan indikator seperti Analytic Hierarchy Process (AHP), sehingga kualitas data dan metode analisis menjadi faktor penting dalam menghasilkan rekomendasi strategi yang lebih akurat dan objektif.

Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan, SPACE Matrix mulai banyak dimanfaatkan sebagai instrumen untuk mendukung perencanaan strategis dan pengembangan organisasi. Penelitian Heruddin et al. (2025) menunjukkan bahwa puskesmas dengan kekuatan internal yang baik cenderung berada pada kuadran agresif atau kompetitif sehingga memiliki peluang yang lebih besar dalam meningkatkan mutu layanan dan daya saing organisasi. Selain itu, penelitian Andarwati dan Ayuningtyas (2023) menemukan bahwa penyusunan rencana strategis rumah sakit yang didasarkan pada analisis posisi organisasi mampu menghasilkan strategi yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan serta mendukung pengembangan pelayanan kesehatan secara berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai konsep dan hasil penelitian terdahulu, SPACE Matrix tidak hanya berfungsi sebagai alat analisis strategis, tetapi juga sebagai instrumen yang mampu menghubungkan kondisi internal organisasi dengan dinamika lingkungan eksternal dalam proses pengambilan keputusan. Penerapan metode ini memberikan dasar yang lebih objektif dalam menentukan prioritas strategi sesuai dengan posisi organisasi, baik melalui strategi pertumbuhan, penguatan daya saing, efisiensi operasional, maupun pengembangan layanan. Oleh karena itu, kajian terhadap peran SPACE Matrix dalam formulasi strategi pengembangan dan peningkatan daya saing organisasi pelayanan kesehatan menjadi penting untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kontribusi metode tersebut dalam mendukung keberlanjutan dan peningkatan kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode literature review dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode ini bertujuan untuk mengkaji, menganalisis, dan mensintesis berbagai hasil penelitian mengenai penerapan Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix dalam formulasi strategi pengembangan dan peningkatan daya saing organisasi pelayanan kesehatan. Pendekatan tersebut dipilih untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai pemanfaatan SPACE Matrix berdasarkan temuan penelitian yang telah dipublikasikan.

Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data elektronik PubMed, Google Scholar, dan ScienceDirect. Artikel yang dicari merupakan publikasi ilmiah yang diterbitkan pada rentang tahun 2010–2025 dan tersedia dalam bentuk full text. Proses pencarian menggunakan kombinasi kata kunci SPACE Matrix, Strategic Management, Healthcare Organization, Competitive Advantage, dan Organizational Development, beserta padanannya dalam Bahasa Indonesia untuk memperoleh literatur yang relevan.

Pemilihan artikel dilakukan menggunakan *purposive sampling*, yaitu dengan memilih artikel

berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Kriteria inklusi meliputi artikel yang diterbitkan pada tahun 2010–2025, tersedia dalam bentuk full text, menggunakan Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris, serta memiliki relevansi dengan topik SPACE Matrix, formulasi strategi, dan daya saing organisasi. Sementara itu, artikel yang tidak sesuai dengan fokus penelitian, berupa editorial, conference abstract, maupun tidak tersedia dalam bentuk full text, tidak diikutsertakan dalam proses analisis.

Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis menggunakan thematic analysis. Analisis dilakukan melalui tahap identifikasi, pengelompokan, interpretasi, dan sintesis hasil penelitian berdasarkan tema-tema utama yang muncul. Tema tersebut meliputi penerapan SPACE Matrix dalam menentukan posisi strategis organisasi, formulasi strategi pengembangan organisasi pelayanan kesehatan, faktor-faktor yang memengaruhi hasil positioning, serta kontribusi SPACE Matrix terhadap pengambilan keputusan strategis dan peningkatan daya saing organisasi.

Penelitian ini menghadapi keterbatasan berupa masih terbatasnya jumlah publikasi yang secara khusus membahas penerapan SPACE Matrix pada organisasi pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, beberapa artikel dari sektor lain yang memiliki karakteristik manajemen strategis yang sejenis turut digunakan sebagai bahan pembandingan untuk memperkaya sintesis hasil penelitian tanpa mengurangi fokus pembahasan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Hasil Penelusuran Artikel

Penulis/Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
Heruddin et al. (2024)	Analysis of the UPTD Strategy for Community Health Centers with BLUD Status in Jember District Using the SPACE Matrix Approach	Kuantitatif deskriptif	Hasil menunjukkan Puskesmas Gladak Pakem memiliki nilai IFE=2,35 dan EFE=2,57, serta koordinat SPACE (1,8; -0,6); Puskesmas Nogosari memiliki IFE=2,33, EFE=2,52, dengan koordinat (1; -0,7), sehingga keduanya berada pada kuadran kompetitif. Sementara Puskesmas Kencong memiliki koordinat (4; 2,3) dan Wuluhan (2,8; 0,3), sehingga berada pada kuadran agresif. Temuan menunjukkan bahwa Puskesmas dengan kekuatan internal dan kinerja pelayanan yang lebih baik cenderung memiliki peluang pengembangan layanan dan daya saing yang lebih tinggi.
Chaira et al. (2023)	Analisis Strategi Bisnis PT. Asuransi Jiwa Inhealth	Kualitatif deskriptif	Hasil evaluasi menunjukkan nilai IFE=2,779 dan EFE=2,834, serta skor CPM=3,53, lebih tinggi dibanding

Indonesia			kompetitor utama. Analisis IE menempatkan organisasi pada sel V, yang mengarah pada strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil QSPM menunjukkan strategi prioritas tertinggi adalah pengembangan produk dengan Total Attractiveness Score (TAS)=6,465. Temuan ini menunjukkan organisasi memiliki posisi kompetitif yang baik dan berpotensi meningkatkan daya saing melalui inovasi layanan kesehatan.
Gultom et al. (2024)	Analisis Strategi dengan Metode SWOT, QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix), dan SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) pada PT. Kimia Farma, Tbk	Kuantitatif deskriptif	Hasil menunjukkan nilai IFE=2,20 dan EFE=2,64, sehingga organisasi berada pada kuadran V (hold and maintain) pada matriks IE. Pada SPACE Matrix diperoleh hasil FS-ES = -0,75 dan IS-CA = -0,55, yang menempatkan perusahaan pada fase defensif. Hasil QSPM menunjukkan prioritas strategi berturut-turut yaitu penciutan = 6,66, divestasi = 6,56, dan likuidasi = 6,54. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu fokus pada efisiensi internal dan restrukturisasi untuk mempertahankan daya saing di industri farmasi yang kompetitif.
Alipour et al., (2022)	The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in Hospital Pharmacies: An Experimental Study	Eksperimental	Implementasi alat manajemen strategis menunjukkan peningkatan pada pengukuran kinerja, efektivitas pengambilan keputusan, serta identifikasi area pengembangan layanan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pendekatan strategis berbasis data dapat memperkuat kapasitas organisasi dan meningkatkan daya saing unit pelayanan kesehatan.
Kartika et al., (2025)	Analisis Strategi Pengembangan KSPPS Hanad Quwais Sembada Purwokerto Melalui Pendekatan Analisis	Kualitatif deskriptif	Hasil analisis menunjukkan nilai FS=4,25, CA=-2,50, ES=-3,00, dan IS=2,67. Perhitungan koordinat menghasilkan X=0,17 dan Y=1,25, sehingga organisasi berada pada kuadran agresif. Posisi tersebut

Space Matriks			menunjukkan organisasi memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal yang baik, sehingga strategi yang direkomendasikan meliputi pertumbuhan, diversifikasi usaha, digitalisasi layanan, penguatan branding, dan pengembangan kemitraan strategis.
Andarwati & Ayuningtyas (2023)	Analisis Penyusunan Rencana Strategi RSUD dr. M. Yunus Bengkulu Tahun 2021-2026	Kualitatif deskriptif	Hasil analisis menunjukkan RSUD dr. M. Yunus Bengkulu berada pada posisi <i>Growth and Build</i> pada IE Matrix dan <i>Internal Fix-It</i> pada TOWS Matrix. Strategi yang dipilih adalah market penetration disertai perbaikan kelemahan internal untuk meningkatkan kualitas pelayanan, daya saing rumah sakit, dan pengembangan layanan kesehatan baru.
Gurbuz (2019)	Strategy Formulation Using a Hybrid Multi Criteria Decision Making Approach for Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method	Kuantitatif	Hasil metode klasik menghasilkan vektor $V_1=(3,86; 4,00)$ yang menempatkan organisasi pada kuadran agresif. Setelah pembobotan menggunakan AHP, posisi berubah menjadi $V_2=(-0,086; 0,36)$ atau kuadran konservatif, menunjukkan bahwa pembobotan indikator strategis dapat memengaruhi hasil akhir posisi strategis organisasi.
Tafti et al., (2013)	Assessment and Analysis Strategies According to SPACE Matrix: Case Study of Petrochemical and Banking Industries in Tehran Stock Exchange	Kuantitatif	Hasil analisis menunjukkan kedua organisasi memiliki vektor strategis positif dan berada pada kuadran agresif, yang mencerminkan dominasi kekuatan finansial dan kekuatan industri. Posisi tersebut mendukung strategi ekspansi pasar, pengembangan bisnis, dan penguatan keunggulan kompetitif organisasi.

Berdasarkan hasil penelusuran literatur, diperoleh delapan artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis dalam penelitian ini. Artikel-artikel tersebut terdiri atas penelitian pada organisasi pelayanan kesehatan, rumah sakit, industri farmasi, asuransi kesehatan, koperasi, dan sektor industri lainnya yang menerapkan SPACE Matrix sebagai alat formulasi strategi. Hasil sintesis menunjukkan bahwa posisi strategis organisasi berada pada kuadran agresif, kompetitif, konservatif, dan defensif sesuai dengan karakteristik internal maupun eksternal masing-masing organisasi.

Selain itu, sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa kondisi finansial, efektivitas operasional, kualitas sumber daya, stabilitas lingkungan, serta metode pembobotan indikator menjadi faktor utama yang memengaruhi hasil positioning dan rekomendasi strategi yang dihasilkan.

Landasan Konseptual dan Urgensi Penggunaan SPACE Matrix dalam Manajemen Strategis

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat, tingginya tingkat persaingan, serta berkembangnya tuntutan terhadap kualitas layanan mendorong organisasi untuk memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik dibandingkan sebelumnya. Organisasi tidak lagi cukup hanya mengandalkan pengalaman manajerial atau intuisi dalam menentukan arah pengembangan, tetapi membutuhkan pendekatan yang lebih sistematis dan berbasis data. Dalam konteks tersebut, manajemen strategis menjadi salah satu komponen penting yang membantu organisasi memahami kondisi aktual, mengenali peluang pertumbuhan, serta mengantisipasi berbagai risiko yang mungkin muncul di masa mendatang. Kualitas proses formulasi strategi pada akhirnya sangat menentukan kemampuan organisasi dalam mempertahankan keberlanjutan dan membangun keunggulan kompetitif.

Salah satu alat analisis yang banyak digunakan dalam proses tersebut adalah SPACE Matrix. Model ini memungkinkan organisasi menilai posisi strategis melalui kombinasi empat dimensi utama, yaitu kekuatan finansial, keunggulan kompetitif, stabilitas lingkungan, dan kekuatan industri. Integrasi keempat dimensi tersebut memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai kondisi organisasi, sehingga keputusan strategis yang dihasilkan tidak hanya berorientasi pada kondisi internal, tetapi juga mempertimbangkan tekanan dan peluang dari lingkungan eksternal. Menurut *Strategic Management: Concepts and Cases*, penggunaan alat analisis strategis yang terukur dapat membantu organisasi mengurangi subjektivitas dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan akurasi dalam menentukan arah strategi (David & David, 2017).

Dalam beberapa tahun terakhir, penggunaan SPACE Matrix tidak hanya ditemukan pada sektor bisnis dan industri, tetapi juga mulai banyak diterapkan pada organisasi pelayanan, termasuk sektor kesehatan, keuangan, pendidikan, hingga koperasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa metode ini memiliki tingkat adaptabilitas yang cukup tinggi terhadap berbagai karakteristik organisasi. Selain memberikan gambaran posisi kompetitif, SPACE Matrix juga membantu manajemen memahami tingkat kesiapan organisasi dalam melakukan ekspansi, penguatan internal, maupun transformasi strategis. Dengan demikian, penggunaan SPACE Matrix menjadi semakin relevan, terutama pada organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis.

Variasi Posisi Strategis Organisasi Berdasarkan Hasil Analisis SPACE Matrix

Sintesis terhadap berbagai penelitian menunjukkan bahwa hasil pemetaan menggunakan SPACE Matrix menghasilkan posisi strategis yang beragam, bahkan pada organisasi yang bergerak dalam sektor yang sama. Kondisi ini menunjukkan bahwa karakteristik internal organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap hasil positioning. Perbedaan kemampuan finansial, kualitas sumber daya manusia, efisiensi operasional, struktur organisasi, hingga kemampuan merespons perubahan lingkungan dapat menghasilkan posisi strategis yang berbeda meskipun organisasi menghadapi konteks industri yang relatif serupa. Oleh karena itu, hasil pemetaan strategis tidak

dapat digeneralisasi hanya berdasarkan jenis organisasinya.

Hal tersebut terlihat pada penelitian Heruddin et al. (2024) yang menganalisis empat UPTD Primary Healthcare Centers dengan status BLUD. Meskipun seluruh organisasi berada pada sektor pelayanan kesehatan, hasil analisis menunjukkan dua organisasi berada pada kuadran kompetitif, sedangkan dua lainnya berada pada kuadran agresif. Temuan ini menunjukkan bahwa kapasitas internal, tata kelola organisasi, serta kemampuan memanfaatkan peluang eksternal berkontribusi terhadap perbedaan posisi strategis. Kondisi serupa juga ditemukan pada penelitian Amalia dan Kartika (2025), di mana organisasi koperasi berada pada kuadran agresif dengan koordinat positif, yang mencerminkan adanya kombinasi kekuatan internal dan peluang eksternal yang cukup kuat.

Di sisi lain, penelitian Gultom et al. (2024) menunjukkan bahwa Kimia Farma berada pada kuadran defensif. Posisi tersebut mengindikasikan bahwa organisasi menghadapi tekanan lingkungan yang cukup tinggi, sementara kekuatan internal yang dimiliki belum sepenuhnya optimal untuk mendukung ekspansi yang lebih luas. Perbedaan hasil antar penelitian tersebut memperlihatkan bahwa SPACE Matrix mampu menangkap kondisi strategis organisasi secara lebih kontekstual. Temuan ini sejalan dengan pandangan Competitive Advantage yang menekankan bahwa posisi kompetitif organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan internal dalam merespons dinamika lingkungan industri (Porter, 2011).

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Positioning pada SPACE Matrix

Perbedaan posisi strategis yang ditemukan pada berbagai penelitian menunjukkan bahwa hasil pemetaan SPACE Matrix tidak terbentuk secara kebetulan, melainkan dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor internal dan eksternal. Dari sisi internal, kondisi keuangan organisasi, kualitas sumber daya manusia, efektivitas operasional, kemampuan inovasi, dan struktur tata kelola menjadi komponen yang sangat menentukan. Organisasi dengan kondisi finansial yang stabil, proses operasional yang efisien, serta kapasitas inovasi yang baik cenderung memperoleh nilai yang lebih tinggi pada dimensi kekuatan internal. Sebaliknya, organisasi yang masih menghadapi keterbatasan sumber daya umumnya menunjukkan posisi strategis yang lebih konservatif atau defensif.

Selain faktor internal, kondisi eksternal juga memiliki pengaruh yang tidak kalah besar terhadap hasil positioning. Tingkat persaingan industri, perubahan teknologi, ketidakpastian ekonomi, regulasi pemerintah, serta perubahan perilaku konsumen dapat memengaruhi stabilitas lingkungan dan peluang pertumbuhan organisasi. Pada organisasi pelayanan kesehatan, misalnya, perubahan kebutuhan pasien, tuntutan digitalisasi layanan, serta keterbatasan pembiayaan dapat menjadi faktor yang memengaruhi posisi strategis organisasi. Sementara pada sektor bisnis, tekanan kompetitor, perubahan preferensi pasar, dan fluktuasi ekonomi menjadi faktor dominan dalam menentukan kekuatan industri.

Temuan penelitian Gürbüz (2019) memperkuat bahwa hasil positioning juga dipengaruhi oleh pendekatan analisis yang digunakan. Dalam penelitian tersebut, posisi strategis organisasi yang awalnya berada pada kuadran agresif berubah menjadi konservatif setelah dilakukan pembobotan menggunakan pendekatan Analytic Hierarchy Process (AHP). Perubahan tersebut menunjukkan bahwa kualitas data, objektivitas penilaian, dan ketepatan pembobotan indikator memiliki pengaruh

langsung terhadap hasil akhir analisis. Dengan kata lain, akurasi SPACE Matrix tidak hanya bergantung pada kondisi organisasi, tetapi juga pada kualitas proses analisis yang dilakukan.

Implikasi Hasil Positioning terhadap Formulasi Strategi Organisasi

Salah satu kekuatan utama SPACE Matrix terletak pada kemampuannya menerjemahkan posisi strategis organisasi menjadi alternatif strategi yang lebih operasional. Organisasi yang berada pada kuadran agresif umumnya memiliki ruang yang lebih luas untuk melakukan ekspansi, inovasi, diversifikasi, maupun pengembangan kemitraan strategis. Posisi ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kombinasi kekuatan internal yang baik serta peluang eksternal yang mendukung pertumbuhan. Dalam kondisi tersebut, strategi yang dipilih cenderung berorientasi pada peningkatan kapasitas, perluasan pasar, dan penciptaan nilai tambah.

Temuan tersebut terlihat pada penelitian Chaira et al. (2023), yang menunjukkan bahwa organisasi asuransi kesehatan lebih tepat mengembangkan strategi inovasi produk berdasarkan hasil analisis lanjutan. Hasil serupa juga ditemukan pada penelitian Amalia dan Kartika (2025), di mana organisasi yang berada pada kuadran agresif memperoleh rekomendasi strategi berupa digitalisasi layanan, diversifikasi usaha, penguatan citra organisasi, dan perluasan jaringan kemitraan. Strategi tersebut menunjukkan bahwa posisi agresif tidak hanya berkaitan dengan pertumbuhan kuantitatif, tetapi juga transformasi kualitas organisasi agar lebih adaptif terhadap perubahan.

Sebaliknya, organisasi yang berada pada kuadran defensif memerlukan pendekatan strategi yang berbeda. Penelitian Gultom et al. (2024) menunjukkan bahwa posisi defensif pada Kimia Farma mendorong organisasi untuk lebih berfokus pada restrukturisasi, efisiensi operasional, dan optimalisasi sumber daya internal. Strategi tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan organisasi tidak selalu dimulai dari ekspansi, tetapi sering kali diawali dengan penguatan fondasi internal. Kondisi ini sejalan dengan konsep strategic fit, yaitu kesesuaian antara kapasitas organisasi dengan strategi yang dipilih agar implementasi dapat berjalan secara realistis dan berkelanjutan (Barney & Hesterly, 2019).

Kontribusi SPACE Matrix terhadap Daya Saing dan Kualitas Pengambilan Keputusan Strategis

Pada akhirnya, tujuan utama dari formulasi strategi adalah meningkatkan kemampuan organisasi dalam bersaing dan mempertahankan keberlanjutan jangka panjang. Dalam konteks tersebut, SPACE Matrix memberikan kontribusi yang cukup signifikan karena mampu membantu organisasi memahami posisi kompetitifnya secara lebih objektif sebelum menentukan langkah strategis. Organisasi yang memahami posisi strategisnya dengan baik cenderung lebih siap dalam mengalokasikan sumber daya, menetapkan prioritas pengembangan, serta merespons perubahan lingkungan secara lebih adaptif. Hal ini menjadi penting karena kesalahan dalam membaca posisi organisasi dapat berujung pada pemilihan strategi yang tidak sesuai dengan kapasitas aktual.

Berbagai penelitian yang dianalisis menunjukkan bahwa organisasi yang berada pada kuadran agresif cenderung memiliki peluang yang lebih besar dalam meningkatkan daya saing melalui inovasi, ekspansi pasar, pengembangan layanan, dan penguatan kemitraan. Sebaliknya, organisasi yang berada pada kuadran defensif lebih diarahkan pada penguatan fondasi internal melalui

efisiensi, pengendalian risiko, dan perbaikan struktur organisasi. Kedua pendekatan tersebut sama-sama berkontribusi terhadap peningkatan daya saing, meskipun dilakukan melalui strategi yang berbeda. Dengan demikian, daya saing tidak selalu identik dengan pertumbuhan eksternal, tetapi juga dapat dibangun melalui penguatan kapasitas internal organisasi.

Dari perspektif pengambilan keputusan, SPACE Matrix membantu manajemen mengurangi dominasi intuisi dan meningkatkan penggunaan data dalam proses formulasi strategi. Pendekatan ini menjadi semakin relevan pada lingkungan organisasi yang penuh ketidakpastian, di mana keputusan strategis harus dibuat secara cepat namun tetap rasional. Perspektif resource-based view menjelaskan bahwa organisasi yang mampu mengidentifikasi, mengelola, dan mengoptimalkan sumber daya strategis secara tepat akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan (Barney, 2011). Oleh karena itu, SPACE Matrix tidak hanya berperan sebagai alat analisis, tetapi juga sebagai instrumen yang mendukung kualitas keputusan strategis dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

PENUTUP / KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa SPACE Matrix merupakan alat analisis strategis yang mampu mendukung formulasi strategi pengembangan dan peningkatan daya saing organisasi pelayanan kesehatan melalui identifikasi posisi strategis berdasarkan kondisi internal dan eksternal organisasi. Hasil sintesis berbagai penelitian menunjukkan bahwa organisasi dapat berada pada kuadran agresif, kompetitif, konservatif, maupun defensif, dengan arah strategi yang dipengaruhi oleh kondisi finansial, efektivitas operasional, kualitas sumber daya, dinamika lingkungan, serta pendekatan pembobotan indikator yang digunakan. Temuan tersebut menegaskan bahwa penggunaan SPACE Matrix dapat membantu menghasilkan keputusan strategis yang lebih objektif, adaptif, dan berbasis data sehingga mendukung keberlanjutan serta peningkatan daya saing organisasi pelayanan kesehatan.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan SPACE Matrix dapat menjadi salah satu pendekatan yang relevan dalam proses perencanaan strategis organisasi pelayanan kesehatan, khususnya untuk menentukan prioritas pengembangan sesuai dengan kapasitas dan tantangan yang dihadapi. Namun demikian, hasil analisis akan lebih optimal apabila didukung oleh data yang akurat dan dikombinasikan dengan metode analisis strategis lainnya untuk meningkatkan objektivitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian empiris mengenai implementasi SPACE Matrix pada berbagai jenis organisasi pelayanan kesehatan serta mengevaluasi pengaruh strategi yang dihasilkan terhadap kinerja organisasi, mutu pelayanan, efisiensi operasional, dan peningkatan daya saing secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alipour, F., Jamshidizadeh, S., Bastani, P., & Mehralian, G. (2022). The balanced scorecard as a strategic management tool in hospital pharmacies: an experimental study. *Journal of Health Organization and Management*, ahead-of-print(ahead-of-print), 10.1108/JHOM-07-2021-0256. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2021-0256>
- Andarwati, Z. L. & Ayuningtyas, D. (2023). Analisis penyusunan rencana strategis RSUD dr. M. Yunus Bengkulu tahun 2021–2026. *Jurnal Ners*, 7(2), 1128–1138. <https://doi.org/10.31004/jn.v7i2.16794>
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed.). Pearson.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
- Bianco, L., Raffa, S., Fornelli, P., Mancini, R., Gabriele, A., Medici, F., Battista, C., Greco, S., Croce, G., Germani, A., Petrucci, S., Anibaldi, P., Bianco, V., Ronchetti, M., Banchieri, G., Napoli, C., & Piane, M. (2022). From Survey Results to a Decision-Making Matrix for Strategic Planning in Healthcare: The Case of Clinical Pathways. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 7806. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137806>
- Chaira, R., Lukman, S., & Lukito, H. (2023). Analisis strategi bisnis PT. Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 1035–1040. <https://doi.org/10.37034/infv5i3.689>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2017). *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach* (Vol. 127). New Jersey: Pearson.
- Gultom, J. R., Sidiq, A. Z., Azzahra, Z. Q., Nadirra, N., & Rahayu, W. A. (2024). Analisis strategi dengan metode SWOT, QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix), dan SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) pada PT. Kimia Farma, Tbk. *Mediastima*, 30(1), 13–27. <https://doi.org/10.55122/mediastima.v30i1.1211>
- Gürbüz, T. (2019). Strategy formulation using a hybrid MCDM approach for strategic position and action evaluation (SPACE) matrix method. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 12(1), 1–17. Retrieved from <https://jast.msu.edu.tr/index.php/JAST/article/view/340>
- Heruddin, H., Suryaningsih, I. B., & Dewanto, I. (2025). Analysis of the UPTD strategy for community health centers with BLUD status in Jember District using the SPACE matrix approach. *Jurnal Kesehatan Komunitas (Journal of Community Health)*, 10(3), 636–643. <https://doi.org/10.25311/keskom.Vol10.Iss3.1913>
- Huebner, C., & Flessa, S. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8617. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148617>
- Kartika, A., Rahmah, L. N. A., Prasetyo, I. R., & Shafrani, Y. S. (2025). Analisi strategi pengembangan KSPPS Hanad Quwais Sembada Purwokerto melalui pendekatan analisis SPACE matriks. *Jurnal Akademik*

Ekonomi Dan Manajemen, 2(2), 373–383. Retrieved from
<https://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jaem/article/view/5032>

Porter, M. E. (2011). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Tafti, S. F., Jalili, E., & Yahyaeian, L. (2013). Assessment and analysis strategies according to SPACE matrix-case study: Petrochemical and banking industries in Tehran Stock Exchange (TSE). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 893–901. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.562>

Trinh, H. Q. (2020). Strategic management in local hospital markets: Service duplication or service differentiation. *BMC Health Services Research*, 20, 880. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05728-y>