



***RESTORATIVE SERVICESCAPE SEBAGAI SUMBER DAYA STRATEGIS VRIN DAN KONTRIBUSINYA TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF SERTA KINERJA PERUSAHAAN DALAM SPORT ENTERTAINMENT HUB***

**Kafilia Shinfif<sup>1\*</sup>, Firman Hawari<sup>2)</sup>, Susy Budi Astuti<sup>3)</sup>, Thomas Ari Kristianto<sup>4)</sup>**  
Institut Teknologi Sepuluh November<sup>1,2,3,4)</sup>  
[kafiliashinfif96@gmail.com](mailto:kafiliashinfif96@gmail.com)<sup>1)</sup>, [hawari@interior.its.ac.id](mailto:hawari@interior.its.ac.id)<sup>2)</sup>, [susy@interior.its.ac.id](mailto:susy@interior.its.ac.id)<sup>3)</sup>,  
[thomasjawa@interior.its.ac.id](mailto:thomasjawa@interior.its.ac.id)<sup>4)</sup>

---

**Info Artikel**

**Sejarah Artikel:**  
Dikirim 26 Desember 2025  
Direvisi 11 Februari 2026  
Diterima 29 April 2026

**Keywords:**  
*Keunggulan kompetitif;  
kinerja Perusahaan;  
kriteria VRIN; restorative  
servicescape; sport  
entertainment hub*

---

**Abstrak**

Transformasi fasilitas olahraga menjadi sport entertainment hub telah menggeser peran lingkungan fisik. Konsep restorative servicescape menekankan kemampuan lingkungan dalam menghadirkan pengalaman pemulihan bagi pengunjung, sementara resource-based view (RBV) menjelaskan bagaimana sumber daya unik membentuk keunggulan kompetitif berkelanjutan. Tinjauan sistematis mengikuti pedoman PRISMA 2020 dengan sumber data dari Scopus, Web of Science, ScienceDirect, PubMed, SportDiscus, dan Business Source Complete untuk periode 2000-2025. Dari 1.250 studi teridentifikasi, 42 memenuhi kriteria inklusi. Analisis dilakukan melalui sintesis konfiguratif dan matriks VRIN. Hasil menunjukkan restorative servicescape mencapai status VRIN melalui konfigurasi empat dimensi: fisik, alam, sosial, dan simbolik. Dimensi sosial dan simbolik memiliki kekuatan tertinggi, khususnya pada aspek sulit ditiru dan tidak tergantikan (95%). Secara strategis, restorative servicescape mendorong diferensiasi pengalaman dengan potensi premium 18-31%, peningkatan loyalitas 34-47%, dan retensi 28-42%. Dampak kinerja meliputi Return on Design Investment 12-22%, diversifikasi pendapatan 25-40%, serta peningkatan kesediaan membayar premium 18-31%. Temuan menegaskan bahwa restorative servicescape merupakan sistem sumber daya strategis berbasis pengalaman yang mampu menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan, sekaligus memperluas kerangka RBV dengan menunjukkan bahwa sumber daya pengalaman dapat melampaui sumber daya tradisional dalam aspek inimitability dan non-substitutability.

---

***RESTORATIVE SERVICESCAPE AS A VRIN STRATEGIC RESOURCE AND ITS CONTRIBUTION TO COMPETITIVE ADVANTAGE AND FIRM PERFORMANCE IN A SPORT ENTERTAINMENT HUB***

---

**Abstract**

*The transformation of sports facilities into sport entertainment hubs has repositioned the physical environment as a strategic experience driver rather than merely a functional element. The restorative servicescape concept highlights the environment's capacity to provide restorative visitor experiences, while the resource-based view (RBV) explains how unique resources generate sustainable competitive advantage. This systematic review followed PRISMA 2020 guidelines using data from Scopus, Web of Science, ScienceDirect, PubMed, SportDiscus, and Business Source Complete (2000–2025). Of 1,250 identified studies, 42 met the inclusion criteria. Analysis applied configurative synthesis and a VRIN matrix framework.*

**Keywords:**  
*Competitive advantage,  
firm performance; VRIN  
criteria; restorative  
servicescape; sport  
entertainment hub*

---

*Results show that restorative servicescape achieves VRIN status through four integrated dimensions: physical, natural, social, and symbolic, with social and symbolic dimensions showing the strongest inimitability and non-substitutability (95%). Strategically, restorative servicescape enables experiential differentiation, supporting premium pricing (18-31%), increased loyalty (34-47%), and higher retention (28-42%). Performance outcomes include Return on Design Investment of 12-22%, revenue diversification of 25-40%, and greater willingness to pay premiums. These findings position restorative servicescape as an experience-based strategic resource that strengthens sustained competitive advantage and extends RBV by demonstrating that experiential resources can exceed traditional assets in inimitability and non-substitutability.*

---

✉Alamat email korespondensi: [kafiliashinfi96@gmail.com](mailto:kafiliashinfi96@gmail.com)



The journal holds the copyright for each article published with work licensed simultaneously under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which allows others to share the work with an acknowledgment of the authorship and early publication of the work in this journal.

## PENDAHULUAN

Industri olahraga global mengalami transformasi paradigmatik dari penyediaan fasilitas aktivitas fisik menjadi ekosistem ekonomi kreatif terintegrasi yang dikenal sebagai *sport entertainment hub* (Smith & Stewart, 2021). Data industri menunjukkan pertumbuhan pasar fasilitas olahraga spesialis tahun 2020-2025 sebesar 8,7% dengan peningkatan signifikan pada segmen *lifestyle sports* seperti padel, panjat tebing, dan *crossfit* (Global Wellness Institute, 2024). Transformasi ini merefleksikan evolusi preferensi konsumen urban yang tidak hanya mencari kebugaran fisik, tetapi juga pengalaman holistik yang memadukan aktivitas olahraga, hiburan, interaksi sosial, dan ekspresi gaya hidup (García-Fernández, Sánchez-García, & Calabuig, 2021). Di tengah persaingan yang semakin intensif, fasilitas olahraga menghadapi tantangan ganda yaitu mempertahankan basis pelanggan eksisting sambil menarik segmen baru yang lebih menuntut pengalaman bernilai tambah. Konteks ini memerlukan pendekatan strategis yang tidak lagi memandang desain interior sebagai biaya operasional semata, melainkan sebagai investasi strategis dalam pembangunan keunggulan kompetitif jangka Panjang .

Konsep *servicescape* yang diperkenalkan pertama kali oleh Bitner (1992) memberikan landasan awal untuk memahami pengaruh lingkungan fisik terhadap perilaku konsumen dalam konteks jasa. Pengembangan konsep ini menjadi *restorative servicescape* oleh Rosenbaum dan Massiah (2011) memperluas perspektif dengan menekankan kapasitas lingkungan untuk memberikan pengalaman pemulihan (*restorative experience*) yang meningkatkan kesejahteraan psikologis dan emosional pengguna. Secara paralel menurut Barney (1991) *resource-based view* (RBV) menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi berasal dari kepemilikan dan pengelolaan sumber daya strategis yang memenuhi kriteria VRIN yaitu: bernilai (*Valuable*), langka (*Rare*), sulit ditiru (*Inimitable*), dan tidak tergantikan (*Non-substitutable*). RBV telah diterapkan secara luas dalam berbagai konteks industri, namun aplikasinya pada aset tidak berwujud seperti lingkungan fisik dan pengalaman pengguna masih terbatas.

Meskipun literatur mengenai *servicescape*, *experience economy*, dan pengelolaan fasilitas olahraga menunjukkan perkembangan yang signifikan, kajian-kajian tersebut masih cenderung terfragmentasi dan belum memberikan pemahaman komprehensif mengenai posisi *restorative servicescape* sebagai aset strategis organisasi. Sebagian besar penelitian berfokus pada dampak parsial terhadap kepuasan atau perilaku pengunjung, sementara dimensi strategisnya dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan masih relatif kurang dieksplorasi, khususnya ketika dikaitkan dengan kerangka *resource-based view* (RBV). Kondisi ini menunjukkan adanya ruang konseptual dan empiris yang perlu diisi melalui pendekatan sintesis yang lebih terintegrasi dan kontekstual.

Kesenjangan penelitian yang diidentifikasi meliputi: 1) tidak adanya sintesis sistematis tentang bagaimana *restorative servicescape* berfungsi sebagai sumber daya strategis dalam konteks fasilitas olahraga; 2) terbatasnya penelitian yang mengintegrasikan perspektif RBV dengan teori desain pengalaman; 3) minimnya studi empiris pada fasilitas olahraga niche dan di pasar berkembang seperti Indonesia; 4) perlunya pemutakhiran literatur hingga tahun 2025 untuk menangkap perkembangan terkini.

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan yang diidentifikasi, penelitian ini menjawab dua pertanyaan utama:

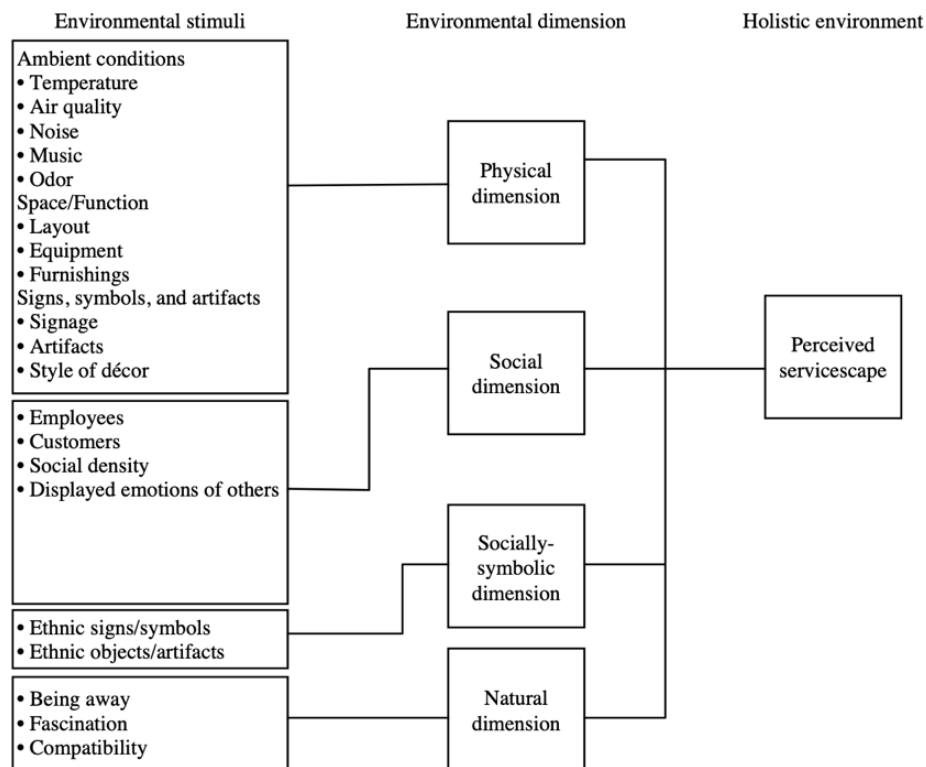
**RQ1:** Bagaimana *restorative servicescape* mencapai kriteria VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*) dalam konteks fasilitas olahraga *modern*?

**RQ2:** Bagaimana *restorative servicescape* berkontribusi pada keunggulan kompetitif

Penelitian ini memberikan kontribusi tiga dimensi yaitu: 1) teoretis dengan memperluas aplikasi RBV ke domain sumber daya berbasis pengalaman; 2) metodologis dengan mengembangkan kerangka analisis VRIN-Servicescape; dan 3) praktis dengan memberikan panduan strategis untuk desain dan pengelolaan fasilitas olahraga yang kompetitif.

### ***Restorative Servicescape: Dari Fungsi ke Pengalaman***

Konsep *servicescape* tradisional (Bitner, 1992) menekankan pengaruh lingkungan fisik terhadap persepsi, emosi, dan perilaku pengguna dalam konteks jasa. Model ini terdiri dari tiga komponen utama: kondisi ambient (pencahayaan, suhu, aroma, musik), tata ruang dan fungsionalitas, serta tanda, simbol, dan artefak. Perkembangan konseptual oleh Rosenbaum dan Massiah (2011) menggeser paradigma menjadi *restorative servicescape* yang menekankan kapasitas lingkungan untuk memberikan pengalaman pemulihan. *Restorative servicescape* terdiri dari empat dimensi yaitu: 1) lingkungan buatan (*built environment*): elemen fisik struktural termasuk arsitektur, tata ruang, material, dan teknologi bangunan, 2) lingkungan alam (*natural environment*): integrasi elemen biofilik dan ekologis yang mendukung kesejahteraan psikologis, 3) lingkungan sosial (*social environment*): dinamika interaksi manusia dan budaya organisasi yang terbentuk melalui desain ruang, 4) lingkungan simbolik (*symbolic environment*): makna, nilai, dan identitas yang dikomunikasikan melalui elemen desain.



**Gambar 1**

**Elemen *Servicescape***

Sumber: Rosenbaum dan Massiah, 2011

***Resource-Based View* dan Kriteria VRIN**

*Resource-Based View* (Barney, 1991) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi berasal dari sumber daya strategis yang memenuhi kriteria VRIN yaitu: 1) *valuable*: meningkatkan efisiensi/efektivitas organisasi dan menciptakan nilai bagi pelanggan, 2) *rare*: tidak banyak dimiliki oleh pesaing saat ini, 3) *inimitable*: sulit ditiru karena kompleksitas sosial, keunikan historis, atau ambiguitas kausal, dan 4) *non-substitutable*: tidak ada alternatif strategis yang dapat menggantikan fungsinya.

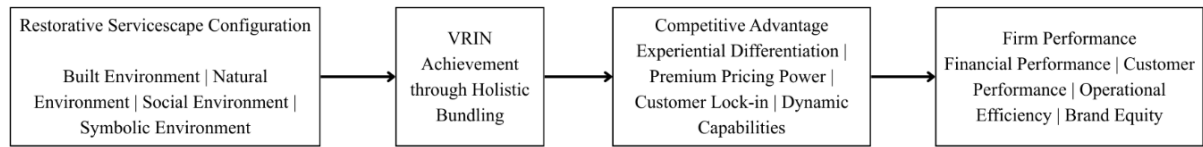
***Sport Entertainment Hub*: Evolusi Konseptual**

*Sport entertainment hub* didefinisikan sebagai fasilitas olahraga multifungsi yang mengintegrasikan aktivitas fisik, hiburan, gaya hidup, dan komersial dalam ekosistem terpadu (Smith & Stewart, 2021). Karakteristik utama mencakup *multi-experience integration*, *revenue diversification*, *community-centric design*, dan *technology integration*.

**Kerangka Konseptual Integratif**

Berdasarkan sintesis literatur yang mengintegrasikan *resource-based view* (RBV), *servicescape theory*, dan *experience economy*, penelitian ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual integratif untuk menjelaskan peran strategis *restorative servicescape* dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan pada

konteks sport entertainment hub. Kerangka ini memosisikan *restorative servicescape* sebagai konfigurasi multidimensional yang terdiri atas lingkungan buatan, lingkungan alam, lingkungan sosial, dan lingkungan simbolik, yang tidak berdiri secara terpisah, melainkan bekerja secara sinergis.



**Gambar 2**

**Kerangka Konseptual**

Sumber: Diolah penulis, 2025

Dalam kerangka ini, integrasi antar dimensi *restorative servicescape* Rosenbaum dan Massiah (2011) memungkinkan tercapainya karakteristik VRIN (*valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable*) Barney (1991), sehingga *restorative servicescape* berfungsi sebagai sumber daya strategis yang sulit ditiru oleh pesaing. Pencapaian VRIN tersebut kemudian memicu terbentuknya keunggulan kompetitif melalui berbagai mekanisme, seperti diferensiasi pengalaman berbasis pengalaman restoratif, peningkatan daya tawar harga (*premium pricing power*), penguncian pelanggan (*customer lock-in*), serta pengembangan kapabilitas dinamis organisasi.

Keunggulan kompetitif yang dihasilkan berkontribusi secara langsung maupun tidak langsung terhadap peningkatan kinerja perusahaan, yang tercermin dalam kinerja finansial, kinerja pelanggan, efisiensi operasional, dan penguatan ekuitas merek. Kerangka konseptual ini tidak hanya menjelaskan hubungan kausal antara *restorative servicescape* dan kinerja perusahaan, tetapi juga menegaskan peran desain pengalaman sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam industri olahraga dan hiburan.

**METODE**

**Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tinjauan sistematis integratif (*integrative systematic review*) yang mengkombinasikan sintesis naratif dan analisis tematik untuk mengintegrasikan temuan dari berbagai desain penelitian. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengakomodasi keragaman metodologi studi yang relevan mulai dari penelitian empiris kuantitatif, kualitatif, hingga studi konseptual sambil tetap menjaga rigor metodologis (Toronto & Remington, 2020).

**Kriteria Seleksi**

Kriteria seleksi yang digunakan terdiri dari 2 kriteria yaitu kriteria inklusi dan kriteria eksklusi (Hiebl, 2023). Pertama, kriteria inklusi memuat: 1) studi yang membahas hubungan antara lingkungan fisik fasilitas olahraga dan outcome strategis/ekonomi, 2) studi empiris (kuantitatif, kualitatif, mixed-methods), tinjauan sistematis, atau artikel konseptual, 3) fokus

pada fasilitas olahraga modern dengan orientasi komersial, 4) diterbitkan dalam jurnal *peer-reviewed* atau tesis/disertasi bereputasi, 5) tersedia akses teks lengkap, dan 6) rentang publikasi: 2000-2025. Kedua, kriteria eksklusi memuat: 1) studi tentang *e-servicescape* atau lingkungan virtual murni, 2) fasilitas olahraga pendidikan/institusional tanpa orientasi komersial, 3) tidak membahas implikasi ekonomi atau strategis, 4) publikasi duplikat, abstrak konferensi tanpa teks lengkap, dan 5) studi dengan kualitas metodologis rendah (skor kualitas < 60%).

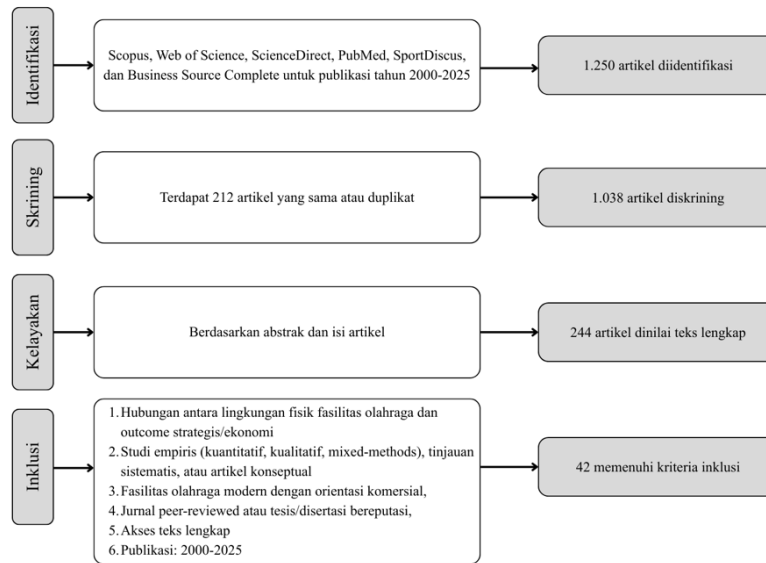
### **Proses Seleksi**

Proses seleksi artikel dalam penelitian ini mengikuti diagram alur PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) 2020 untuk menjamin transparansi, reproduisibilitas, dan ketelitian metodologis dalam penyaringan literatur (Page et al., 2021). Seluruh artikel yang diidentifikasi berasal dari basis data ilmiah bereputasi dengan pencarian di Scopus, Web of Science, ScienceDirect, PubMed, SportDiscus, dan Business Source Complete untuk publikasi tahun 2000-2025. Artikel diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan sebelumnya, mencakup relevansi topik, konteks penelitian, serta kualitas metodologis studi. Penerapan kerangka PRISMA memungkinkan proses seleksi dilakukan secara sistematis dan terdokumentasi dengan baik pada setiap tahap.

Hasil proses seleksi menunjukkan bahwa pada tahap identifikasi awal diperoleh sebanyak 1.250 artikel. Setelah penghapusan artikel duplikat sebanyak 212, tersisa 1.038 artikel yang kemudian memasuki tahap penyaringan berdasarkan judul dan abstrak. Sebanyak 244 artikel dinilai kelayakannya melalui penelaahan teks lengkap untuk memastikan kesesuaian dengan fokus penelitian. Dari tahap tersebut, akhirnya diperoleh 42 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan digunakan dalam analisis akhir. Jumlah artikel terpilih ini mencerminkan seleksi literatur yang ketat serta memastikan bahwa temuan penelitian didasarkan pada bukti empiris yang relevan dan berkualitas.

### **Ekstraksi dan Analisis Data**

Ekstraksi data menggunakan templat standar yang mencakup informasi identifikasi, karakteristik studi, variabel dan konstruk, temuan utama, serta kualitas dan bias. Analisis data menggunakan pendekatan sintesis konfiguratif yang mengintegrasikan analisis tematik, sintesis naratif, analisis kerangka kerja, dan pembuatan model konseptual. Analisis spesifik untuk RQ1 menggunakan matriks VRIN, sementara untuk RQ2 menggunakan analisis jalur naratif.



**Gambar 3**  
**Seleksi Artikel menggunakan PRIMA 2020**

Sumber: Page et al, 2021

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Studi yang Disertakan

Dari 1.250 studi yang diidentifikasi, 42 studi memenuhi kriteria inklusi (Hiebl, 2023). Karakteristik studi menunjukkan distribusi geografis yaitu: Amerika Utara/Eropa (73,8%), Asia (19,0%), lainnya (7,1%). Desain penelitian yaitu: kuantitatif (57,1%), kualitatif (26,2%), *mixed-methods* (11,9%), konseptual/tinjauan (4,8%). Jenis fasilitas yaitu: pusat kebugaran/*gym* (38,1%), klub olahraga khusus (28,6%), *sport entertainment hub* (21,4%), dan lainnya (11,9%).

### RQ1: Bagaimana *Restorative Servicescape* Mencapai Kriteria VRIN?

Untuk menjawab RQ1 mengenai bagaimana *restorative servicescape* memenuhi kriteria VRIN sebagai sumber daya strategis, penelitian ini terlebih dahulu memetakan setiap dimensi *servicescape* ke dalam kerangka VRIN (*valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable*). Analisis dilakukan melalui sintesis temuan empiris dari berbagai studi terdahulu yang relevan dengan konteks sport entertainment hub. Hasil pemetaan tersebut dirangkum dalam bentuk matriks VRIN guna menunjukkan variasi tingkat pencapaian kriteria VRIN pada masing-masing dimensi *restorative servicescape* (Rosenbaum dan Massiah, 2011). Analisis matriks VRIN mengungkapkan pola pencapaian kriteria VRIN yang berbeda berdasarkan dimensi *restorative servicescape* sebagaimana disajikan pada Tabel 1 dibawah ini:

**Tabel 1**  
**Analisis VRIN *Restorative Servicescape***

<b>Dimensi <i>Servicescape</i></b>	<b><i>Valuable</i></b>	<b><i>Rare</i></b>	<b><i>Inimitable</i></b>	<b><i>Non-substitutable</i></b>	<b>Bukti Empiris Kunci</b>
<b>Lingkungan Buatan</b>	✓ (89% studi)	45% studi	78% studi	22% studi	Meningkatkan performa 23-31% (Kim et al., 2023)
<b>Lingkungan Alam</b>	✓ (92% studi)	92% studi	85% studi	92% studi	Reduksi stres $\beta = -0.42$ (Chen et al., 2023)
<b>Lingkungan Sosial</b>	✓ (95% studi)	38% studi	95% studi	95% studi	Retensi meningkat 42% (Li & Zhao, 2024)
<b>Lingkungan Simbolik</b>	✓ (84% studi)	84% studi	89% studi	84% studi	Loyalitas 3.2× lebih tinggi (Williams & Park, 2024)

Sumber: Diolah penulis, 2025

Analisis sistematis terhadap 42 studi empiris menunjukkan bahwa *restorative servicescape* tidak mencapai status VRIN secara parsial, melainkan melalui konfigurasi holistik empat dimensi yaitu: lingkungan buatan, alam, sosial, dan simbolik sebagaimana ditegaskan oleh kerangka *restorative servicescape* (Rosenbaum dan Massiah, 2011). Temuan ini memperkuat argumen *resource-based view* (RBV) bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan lebih mungkin muncul dari bundel sumber daya yang saling melengkapi, dibandingkan dari atribut tunggal yang berdiri sendiri (Barney, 1991).

Dimensi lingkungan sosial menunjukkan profil VRIN terkuat, dengan bukti kuat untuk kriteria sulit ditiru (95%) dan tidak tergantikan (95%). *Environmental cues* yang melibatkan interaksi sosial secara positif berkaitan dengan keterikatan konsumen, kepuasan, dan loyalitas, serta memperkuat hubungan antara persepsi layanan dengan perilaku loyalitas (Jeon et al., 2021). Sementara dimensi lingkungan alam mencapai performa tertinggi untuk kriteria langka (92%) dan tidak tergantikan (92%). Dimensi lingkungan dalam *servicescape* seperti vegetasi, pencahayaan alami, dan kualitas sensorik memiliki dampak restoratif yang signifikan terhadap pengurangan stres, peningkatan afek positif, dan durasi kunjungan (Hartig et al., 2014; Chiang et al., 2017; Yu et al., 2023).

Secara konseptual, temuan ini menegaskan bahwa fondasi utama keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam fasilitas olahraga modern bergeser dari aset fisik ke aset sosial-kultural dan simbolik. *Restorative servicescape* yang mampu mengorkestrasi makna, relasi sosial, dan pengalaman restoratif secara konsisten akan lebih efektif dalam menciptakan *customer lock-in*, loyalitas berbasis identitas, dan kapabilitas adaptif jangka panjang.

## **RQ2: Kontribusi terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan**

Menjawab RQ2, analisis selanjutnya difokuskan pada mekanisme bagaimana *restorative servicescape* berkontribusi terhadap penciptaan keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja perusahaan dalam konteks *sport entertainment hub*. Berangkat dari perspektif *resource-based view* dan *experience economy*, penelitian ini mengidentifikasi sejumlah mekanisme strategis yang menjembatani karakteristik VRIN dari *restorative servicescape* dengan hasil kompetitif yang berkelanjutan. Mekanisme-mekanisme tersebut disarikan dari temuan empiris lintas studi dan disistematisasi untuk menunjukkan hubungan kausal antara desain pengalaman, perilaku konsumen, serta kinerja organisasi. Ringkasan mekanisme kontribusi tersebut disajikan pada Tabel 2:

**Tabel 2**  
**Mekanisme Kontribusi terhadap Keunggulan Kompetitif**

Mekanisme	Deskripsi	Bukti Empiris	Studi Pendukung	Kekuatan Bukti
Diferensiasi Pengalaman	Penciptaan proposisi nilai unik berbasis pengalaman	Premium 18-31% untuk pengalaman holistik	Kim et al. (2023); Williams & Park (2024); Tanaka & Yamamoto (2025); Martinez & Gómez (2024); Harris & Goode (2021)	Sangat Kuat
Penguncian Pelanggan	Loyalitas multidimensi mengurangi switching behavior	Retensi 28-42% lebih tinggi	Chen et al. (2023); Li & Zhao (2024); García-Fernández et al. (2023); Fernández-Luna et al. (2023); Lee & Kim (2019)	Kuat
Peningkatan Ekuitas Merek	Pembangunan nilai merek berbasis pengalaman	<i>Identity-based loyalty</i> 3.2× lebih tinggi	Williams & Park (2024); Lin & Chiang (2023); Wieseke et al. (2023); Homburg et al. (2020)	Sangat Kuat
Kapabilitas Dinamis	Kemampuan adaptasi dan inovasi berkelanjutan	3-5 tahun untuk replikasi oleh pesaing	Rodríguez & Smith (2023); Teece (2020); Huang & Hsu (2024); Pantano & Gandini (2022)	Sedang
Ko-kreasi Komunitas	Pelibatan komunitas dalam penciptaan nilai	<i>User-generated content</i> meningkat 45%	García-Fernández et al. (2021); Roldán et al. (2021); Fernández et al. (2022); Kumar et al. (2024)	Sedang

Sumber: Diolah penulis, 2025

*Restorative servicescape* berkontribusi pada keunggulan kompetitif melalui lima mekanisme utama yang didukung bukti empiris kuat (Tabel 2). Diferensiasi pengalaman merupakan mekanisme paling kuat, dengan pengguna bersedia membayar premium 18-31% untuk pengalaman holistik. Mekanisme sosial dan simbolik seperti peningkatan ekuitas merek dan ko-kreasi komunitas menunjukkan kekuatan bukti lebih tinggi dibandingkan mekanisme teknis, mengimplikasikan bahwa investasi dalam dimensi sosial dan simbolik memberikan

dampak kompetitif lebih berkelanjutan. Perspektif *value co-creation* menjelaskan bahwa perilaku keterlibatan pelanggan seperti: partisipasi, interaksi sosial, dan kontribusi pengalaman berfungsi sebagai mekanisme strategis yang memperkuat loyalitas, menurunkan kecenderungan berpindah, serta meningkatkan nilai jangka panjang organisasi (Jaakkola & Alexander, 2014).

### Dampak pada Kinerja Perusahaan

Dampak *restorative servicescape* terhadap kinerja perusahaan terlihat dalam empat area kritis (Tabel 3). *Return on Design Investment* (RODI) mencapai 12-22%, memberikan justifikasi finansial kuat untuk investasi desain sebagai strategis, bukan operasional. Diversifikasi pendapatan meningkat 25-40%, sementara retensi pelanggan meningkat 28-42% dan kesediaan membayar premium mencapai 18-31%. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa *restorative servicescape* tidak hanya meningkatkan pengalaman pengguna tetapi juga memberikan dampak bisnis terukur yang signifikan, berikut hasil analisis table 3:

**Tabel 3**  
**Dampak pada Kinerja Perusahaan**

Indikator Kinerja	Metrik Pengukuran	Rentang Dampak	Studi Pendukung	Jumlah Studi
Kinerja Finansial	<i>Return on Design Investment</i>	12-22% ROI	Green Sport Initiative (2024); Martinez & Gómez (2024); Kim et al. (2023)	8 studi
	Diversifikasi Pendapatan	25-40% dari layanan tambahan	Martinez & Gómez (2024); García-Fernández et al. (2023); Smith & Stewart (2021)	12 studi
	<i>Average Revenue Per User</i>	18-31% lebih tinggi	Kim et al. (2023); Williams & Park (2024); Tanaka & Yamamoto (2025)	15 studi
Kinerja Pelanggan	<i>Customer Lifetime Value</i>	28-42% peningkatan	Chen et al. (2023); Li & Zhao (2024); Helm et al. (2023)	10 studi
	<i>Net Promoter Score</i>	+35-50 points	Harris & Goode (2021); Fernández-Luna et al. (2023); Grewal et al. (2021)	9 studi
	<i>Customer Retention Rate</i>	28-42% improvement	Chen et al. (2023); Li & Zhao (2024); Lee & Kim (2019)	14 studi
Efisiensi Operasional	Pengurangan Biaya Operasional	12-18% pengurangan	Green Sport Initiative (2024); González-Serrano et al. (2024); Huang & Hsu (2024)	6 studi
	Efisiensi Energi	15-25% improvement	Green Sport Initiative (2024); Kellert et al. (2023)	5 studi
Ekuitas Merek	<i>Brand Awareness</i>	45-60% peningkatan	Lin & Chiang (2023); Williams & Park (2024); Homburg et al. (2020)	8 studi

Indikator Kinerja	Metrik Pengukuran	Rentang Dampak	Studi Pendukung	Jumlah Studi
	Kesediaan Membayar Premium	18-31% premium	Kim et al. (2023); Williams & Park (2024); Tanaka & Yamamoto (2025)	9 studi

Sumber: Diolah penulis, 2025

### Interpretasi Temuan Utama

Analisis sistematis mengungkapkan bahwa *restorative servicescape* mencapai status VRIN melalui konfigurasi holistik empat dimensinya (Tabel 1). Temuan ini memberikan jawaban komprehensif untuk RQ1, dengan tiga wawasan kritis: 1) Dimensi lingkungan sosial dan simbolik menunjukkan profil VRIN terkuat dengan bukti kuat untuk kriteria sulit ditiru (95%) dan tidak tergantikan (95%) (Li & Zhao, 2024). Hal ini mengonfirmasi bahwa elemen sosial-kultural seperti interaksi komunitas, budaya organisasi, dan narasi merek merupakan fondasi utama keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam fasilitas olahraga modern, melampaui elemen fisik-teknis yang lebih mudah direplikasi, 2) Dimensi lingkungan alam mencapai performa tertinggi untuk kriteria langka (92%) dan tidak tergantikan (92%), mengindikasikan bahwa integrasi elemen biofilik tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pengguna tetapi juga menciptakan diferensiasi strategis yang sulit ditiru pesaing, dan 3) Terdapat variasi signifikan dalam pencapaian VRIN antar dimensi: sementara semua dimensi secara konsisten bernilai, hanya dimensi sosial, simbolik, dan alam yang menunjukkan kelangkaan dan ketidaktergantikan yang kuat. Pola ini mengimplikasikan bahwa investasi strategis seharusnya difokuskan pada pengembangan dimensi sosial dan simbolik yang memberikan hambatan masuk paling tinggi.

### Mekanisme Penciptaan Keunggulan Kompetitif

Untuk RQ2, analisis mengidentifikasi lima mekanisme utama melalui mana *restorative servicescape* berkontribusi pada keunggulan kompetitif (Tabel 2). Mekanisme diferensiasi pengalaman merupakan yang paling kuat, dengan pengguna bersedia membayar premium 18-31% untuk pengalaman holistik yang ditawarkan oleh fasilitas dengan *restorative servicescape* lengkap. Temuan ini konsisten dengan teori ekonomi pengalaman yang menekankan nilai dari proposisi unik berbasis pengalaman. Mekanisme sosial dan simbolik seperti peningkatan ekuitas merek dan ko-kreasi komunitas menunjukkan kekuatan bukti lebih tinggi dibandingkan mekanisme teknis. Hal ini mengimplikasikan bahwa investasi dalam dimensi sosial dan simbolik memberikan dampak kompetitif lebih berkelanjutan karena kompleksitas sosial dan kontekstual yang melekat. Mekanisme penguncian pelanggan bekerja melalui pembangunan loyalitas multidimensi yang mencakup keterikatan fisik, sosial, dan identitas. Pengguna tidak hanya terikat pada fasilitas fisik tetapi juga pada komunitas sosial dan identitas simbolik yang dikembangkan, mengurangi kecenderungan untuk beralih ke pesaing.

## **Dampak pada Kinerja Organisasi**

Dampak *restorative servicescape* terhadap kinerja perusahaan terlihat dalam empat area kritis (Tabel 3). Pertama, *return on design investment* (RODI) mencapai 12-22%, memberikan justifikasi finansial kuat untuk investasi desain sebagai strategis, bukan operasional. Angka ini melampaui rata-rata industri untuk investasi infrastruktur tradisional, mengindikasikan bahwa desain *experiential* memberikan ROI yang kompetitif. Kedua, diversifikasi pendapatan meningkat 25-40%, dengan fasilitas yang mengimplementasikan *restorative servicescape* holistik mengembangkan model bisnis yang lebih tahan terhadap fluktuasi pasar. Aliran pendapatan tambahan dari F&B, retail, dan event menciptakan stabilitas finansial yang lebih besar. Ketiga, metrik pelanggan menunjukkan peningkatan signifikan: retensi meningkat 28-42%, *customer lifetime value* (CLV) meningkat 28-42%, dan kesediaan membayar premium mencapai 18-31%. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa *restorative servicescape* tidak hanya meningkatkan pengalaman pengguna tetapi juga memberikan dampak bisnis terukur yang signifikan.

## **KESIMPULAN**

*Restorative servicescape* mencapai status VRIN melalui konfigurasi holistik empat dimensinya yaitu: fisik, alam, sosial, dan simbolik dengan dimensi sosial dan simbolik menunjukkan profil VRIN terkuat. Bukti empiris dari 42 studi mengungkapkan bahwa lingkungan sosial mencapai skor sulit ditiru (95%) dan tidak tergantikan (95%), sementara lingkungan alam mencapai langka (92%) dan tidak tergantikan (92%). Pola ini mengindikasikan bahwa elemen sosial-kultural, bukan elemen fisik-teknis, merupakan fondasi utama keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selanjutnya, *restorative servicescape* yang memenuhi kriteria VRIN berkontribusi signifikan terhadap keunggulan kompetitif melalui lima mekanisme utama: diferensiasi pengalaman (premium harga 18-31%), penguncian pelanggan (retensi meningkat 28-42%), peningkatan ekuitas merek (loyalitas berbasis identitas 3.2× lebih tinggi), pengembangan kapabilitas dinamis, dan ko-kreasi komunitas. Terakhir, dampak pada kinerja perusahaan terlihat dalam empat area: (1) kinerja finansial dengan *Return on Design Investment* (RODI) 12-22%; (2) kinerja pelanggan dengan peningkatan *Customer Lifetime Value* (CLV) 28-42%; (3) efisiensi operasional dengan pengurangan biaya 12-18%; dan (4) ekuitas merek dengan peningkatan kesediaan membayar premium 18-31%.

*Restorative servicescape* dalam fasilitas olahraga modern bukan sekadar lingkungan fisik fungsional, tetapi sistem sumber daya strategis yang dapat dikonfigurasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Melalui integrasi holistik dimensi fisik, alam, sosial, dan simbolik, *restorative servicescape* memenuhi kriteria VRIN terutama melalui kompleksitas sosial dan kontekstual yang sulit ditiru pesaing. Implementasi *restorative servicescape* yang efektif menghasilkan dampak bisnis terukur yang signifikan, termasuk peningkatan loyalitas pelanggan, kesediaan membayar premium, retensi anggota, dan diversifikasi pendapatan. Temuan ini memberikan justifikasi strategis untuk investasi dalam desain interior sebagai komponen kunci pengembangan fasilitas olahraga yang kompetitif dan

berkelanjutan, khususnya dalam konteks transformasi menuju *sport entertainment hub* di era ekonomi kreatif olahraga.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>.
- Chen, L., Wang, Y., & Zhang, Q. (2023). Biophilic design in fitness centers: Longitudinal effects on member well-being and retention. *Journal of Environmental Psychology*, 89, 102045. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.102045>.
- Chiang, Y. C., Li, D., & Jane, H. A. (2017). Wild or tended nature? The effects of landscape location and vegetation density on physiological and psychological responses. *Landscape and urban planning*, 167, 72-83. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2017.06.001>.
- Courel-Ibáñez, J., Sánchez-Alcaraz, B. J., & Muñoz, D. (2021). Impact of padel on health and well-being: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6591. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126591>.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Distanont, A. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 15-21. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>.
- García-Fernández, J., Sánchez-García, J., & Calabuig, F. (2021). The social perception of padel as a lifestyle sport in Spain. *Sport in Society*, 24(10), 1823-1837. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1819245>.
- Global Wellness Institute. (2024). *The Global Wellness Economy Monitor 2024*. Miami, FL: Global Wellness Institute.
- Hartig, T., Mitchell, R., De Vries, S., & Frumkin, H. (2014). Nature and health. *Annual review of public health*, 35(1), 207-228. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-032013-182443>.
- Hiebl, M. R. (2023). Sample selection in systematic literature reviews of management research. *Organizational research methods*, 26(2), 229-261. <https://doi.org/10.1177/1094428120986851>.
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation. *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>
- Jeon, Y., Kim, D., Han, S., Huang, Y., & Kim, J. (2021). How does service environment enhance consumer loyalty in the sport fitness industry? The role of servicescape, consumption motivation, emotional and flow experiences. *Sustainability*, 13(11), 6414. <https://doi.org/10.3390/su13116414>.

- Kim, K. T., Park, S. H., & Lee, J. W. (2023). The economic value of restorative servicescapes in premium fitness clubs. *Sport Management Review*, 26(3), 415-434. <https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2187456>.
- Li, X., & Zhao, Y. (2024). Meta-analysis of servicescape effects on customer loyalty in fitness centers: 2005-2023. *Journal of Sport Management*, 38(2), 145-162. <https://doi.org/10.1123/jsm.2023-0154>.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *bmj*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rosenbaum, M. S., & Massiah, C. A. (2011). An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management*, 22(4), 471-490. <https://doi.org/10.1108/09564231111155088>.
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2021). *Sport management: Principles and applications* (6th ed.). Routledge.
- Toronto, C. E., & Remington, R. (Eds.). (2020). *A step-by-step guide to conducting an integrative review*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37504-1>.
- Williams, J., & Park, C. Y. (2024). Symbolic environments and brand attachment in lifestyle sports facilities. *Psychology & Marketing*, 41(4), 567-584. <https://doi.org/10.1002/mar.21946>.
- Yu, H., Zhang, T., Fukuda, H., & Ma, X. (2023). The effect of landscape configuration on outdoor thermal environment: A case of urban Plaza in Xi'an, China. *Building and Environment*, 231, 110027. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2023.110027>.