

Transformasi Etika Bisnis Menjadi Keunggulan Kompetitif pada Industri Klinik Kecantikan di Tengah Fenomena Perang Harga

Nurhaeni Sikki^{1✉}, Sicilia Indah Puspita^{2✉}, Putianna Marthariana³, Dessy Dwi Anggia⁴, Ike Ernawati⁵, Elsa Nurmeida⁶, Rosidah⁷

Magister Manajemen, Universitas Sangga Buana Bandung

Abstrak

Industri estetika saat ini menghadapi tantangan akibat maraknya strategi perang diskon ekstrem dan perang tarif yang berisiko menurunkan standar kualitas layanan serta mengabaikan protokol keamanan medis. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis bagaimana penerapan etika bisnis dapat bertransformasi menjadi sumber keunggulan kompetitif yang strategis bagi klinik kecantikan, khususnya di tengah fenomena persaingan harga yang kian agresif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskripsi analitis. Data primer diperoleh melalui teknik wawancara mendalam (in depth interview) yang melibatkan manajemen klinik, dokter spesialis, perawat, serta pasien sebagai pengguna layanan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa penerapan nilai-nilai etika yang mencakup transparansi struktur harga, pemberian edukasi pasien secara jujur tanpa unsur manipulatif serta komitmen penuh terhadap integritas medis terbukti mampu membangun basis kepercayaan konsumen yang kuat. Kepercayaan ini membentuk loyalitas pelanggan yang bersifat tidak sensitif terhadap harga (price-insensitive). Keunggulan kompetitif berbasis pada etika bisnis memberikan fondasi keberlanjutan usaha jangka panjang membuktikan bahwa nilai moral dan kualitas pelayanan yang berintegritas merupakan aset tak berwujud (intangible asset) yang jauh lebih efektif dibandingkan strategi pemotongan harga sesaat.

Kata Kunci: *Etika Bisnis, Keunggulan Kompetitif, Klinik Kecantikan, Persaingan Harga, Loyalitas Pelanggan, Integritas Medis.*

Abstract

In the modern area, the aesthetic industry faces significant challenges as many business actors become trapped in strategies involving substantial discounts and tariff wars. These practice often result in negative consequences, including a decline in service quality standard and the neglect of medical safety protocols in an effort to reduce operational cost. The research employs a qualitative approach using an analytical - descriptive method. Primary data were obtained through in-depth interview involving various stakeholders, including clinic owner and management, specialist physicians and patients as service users. The findings reveal that the application of ethical values - encompassing price structure transparency, honest and non-manipulative patient education, and full commitment to medical integrity- is proven to build a strong foundation of customer trust. The conclusion drawn is that a competitive advantage strategy based on business ethics provide a foundation for long term business sustainability.

Keywords: *business ethics, competitive advantage, aesthetic clinic, price war, consumer trust, patient loyalty, medical integrity*

Copyright (c) 2026 Sikki, N., dkk

✉ Corresponding author :

Email Address : nurhaeni.sikki@usbypkp.ac.id, sicilia7683@gmail.com

PENDAHULUAN

Penelitian mengenai etika bisnis telah banyak dilakukan dalam berbagai sektor industri seperti perbankan, manufaktur, dan perdagangan, menunjukkan bahwa penerapan etika bisnis memiliki hubungan positif dengan kepercayaan konsumen, kepuasan pelanggan, dan reputasi perusahaan. Namun penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana etika bisnis dapat bertransformasi menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam industri klinik kecantikan masih relatif terbatas.

Fenomena persaingan harga yang semakin ketat dalam industri klinik kecantikan mendorong banyak pelaku usaha untuk menawarkan diskon besar hingga 50% -80% dan tarif layanan yang sangat rendah guna menarik pelanggan. Strategi tersebut berpotensi menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, terutama risiko penurunan kualitas layanan, penggunaan produk yang tidak memenuhi standar, serta pengabaian aspek keselamatan pasien demi efisiensi biaya.

Untuk mengatasi risiko tersebut, diperlukan penerapan etika bisnis sebagai landasan dalam pengelolaan klinik kecantikan. Etika bisnis diwujudkan melalui transparansi harga, kejujuran dalam diagnosis dan rekomendasi tindakan medis, penggunaan produk yang memiliki legalitas resmi, serta komitmen terhadap integritas medis dalam setiap proses pelayanan. Implementasi nilai-nilai etika tersebut diharapkan mampu membangun kepercayaan konsumen terhadap klinik yang akan mendorong terciptanya loyalitas pelanggan. Pelanggan yang loyal cenderung tetap menggunakan layanan klinik meskipun terdapat tawaran harga yang lebih rendah dari kompetitor karena mereka lebih mengutamakan aspek keamanan, kualitas layanan, dan kredibilitas penyedia jasa. Loyalitas pelanggan selanjutnya menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing karena didasarkan pada hubungan jangka panjang dan reputasi yang telah dibangun secara konsisten.

Kajian literatur oleh Hasibuan dan Nawawi (2024) menunjukkan bahwa penerapan etika bisnis berpengaruh positif terhadap kepercayaan dan kepuasan konsumen. Konsumen cenderung memilih perusahaan yang memiliki integritas tinggi, transparan, dan bertanggung jawab dibandingkan perusahaan yang hanya menawarkan harga murah. Berdasarkan Grand Theory Resource-Based View (RBV) yang diperbarui oleh Barney dan Hesterly (2021), keunggulan kompetitif jangka panjang hanya dapat dicapai melalui kepemilikan aset yang berharga, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik (VRIO). Etika bisnis dan reputasi klinis merupakan bentuk intangible asset yang memenuhi kriteria VRIO tersebut. Penelitian Sikki (2024) menegaskan bahwa tata kelola klinik yang mengutamakan transparansi medis secara signifikan meningkatkan ketahanan bisnis dari guncangan fluktuasi harga pasar untuk menarik pelanggan. Dampak negatif dari persaingan yang tidak sehat ini mulai terlihat dengan banyaknya pelaku bisnis yang melakukan praktik kurang etis demi menekan biaya operasional.

Penelitian Safitri (2025) menemukan bahwa etika komunikasi dan transparansi informasi berpengaruh signifikan terhadap reputasi perusahaan dan kepercayaan pelanggan. Semakin terbuka perusahaan dalam menyampaikan informasi, semakin tinggi tingkat kepercayaan konsumen terhadap layanan yang diberikan.

Dalam menghadapi persaingan harga yang semakin agresif pada industri estetika, muncul pertanyaan kritis: bagaimana klinik kecantikan dapat bertahan dan mencapai keunggulan pasar tanpa menggerus margin keuntungan melalui strategi diskon ekstrem?

Berdasarkan latar belakang tersebut, permasalahan utama yang dapat diangkat untuk kajian ini adalah bagaimana klinik kecantikan dapat mempertahankan keberlangsungan bisnisnya di tengah tekanan perang harga tanpa harus mengorbankan margin keuntungan, mengapa praktik diskon ekstrem seringkali menjadi bumerang bagi loyalitas pelanggan jangka panjang, bagaimana implementasi etika bisnis dapat bertransformasi menjadi keunggulan kompetitif yang membedakan sebuah klinik dari pesaingnya?

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Etika Bisnis

Menurut Bertens (2013), etika bisnis merupakan penerapan prinsip-prinsip moral dalam seluruh aktivitas bisnis untuk memastikan bahwa pencapaian keuntungan dilakukan secara bertanggung jawab dan tidak merugikan pihak lain. Dalam sektor pelayanan kesehatan, etika bisnis menjadi sangat penting karena menyangkut keselamatan dan kesejahteraan pasien.

Etika bisnis dalam klinik kecantikan mencakup transparansi informasi medis, kejujuran dalam komunikasi pemasaran, penggunaan produk yang legal dan aman, serta penghormatan terhadap hak-hak pasien dalam memperoleh informasi yang benar mengenai tindakan yang akan dilakukan.

Teori Loyalitas Pelanggan

Menurut Oliver (1999), loyalitas pelanggan merupakan komitmen yang mendalam untuk melakukan pembelian ulang atau menggunakan kembali suatu produk atau jasa secara konsisten di masa mendatang meskipun terdapat pengaruh situasional dan upaya pemasaran dari kompetitor yang berpotensi mengubah perilaku pelanggan.

Dalam industri klinik kecantikan, loyalitas pelanggan tidak hanya dipengaruhi oleh harga layanan tetapi juga oleh tingkat kepercayaan terhadap kompetensi tenaga medis, keamanan prosedur, dan integritas klinik dalam memberikan pelayanan. Data Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) menunjukkan bahwa pada akhir tahun 2025 ditemukan 26 produk kosmetik berbahaya, terdiri atas 15 produk tanpa izin edar dan sejumlah produk yang mengandung bahan berbahaya seperti merkuri dan hidrokinon. Sebelumnya BPOM juga menemukan 23 kosmetik mengandung bahan berbahaya selama periode Juli-September 2025 dan 34 kosmetik berbahaya pada periode April-Juni 2025. Temuan tersebut menunjukkan bahwa praktik bisnis yang mengabaikan etika masih menjadi masalah serius dalam industri kecantikan Indonesia.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis, mengambil studi kasus pada Klinik Elzaaesthetic di Kabupaten Karawang yang telah beroperasi sejak Oktober 2020 dengan layanan unggulan *Treatment Facial Glow 11 Step*.

Subjek Penelitian

Dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yang terdiri dari 1 orang Pemilik Klinik (Manajemen), 2 orang Dokter Spesialis/Eстетika, 2 orang Perawat, 7 orang Pelanggan Tetap (Loyalty Member) yang mencakup segmen wanita usia 20–40 tahun dan pria dengan masalah kulit.

Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*): Untuk menggali filosofi bisnis manajemen dan persepsi nilai dari sudut pandang pelanggan.
2. Observasi: Mengamati secara langsung transparansi prosedur medis dan proses transaksi di kasir.
3. Studi Dokumentasi: Meninjau materi pemasaran, klaim iklan, dan Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan.
4. Traceability Digital: Memeriksa logistik dan jejak digital penyaluran bahan baku untuk memastikan keaslian produk dan izin edar BPOM.

Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) melalui tiga alur kegiatan yaitu 1). Reduksi Data : memilah, memfokuskan, dan menyederhanakan transkrip wawancara terkait isu perang harga dan respon etika, 2). Penyajian Data (Data Display) : menyusun teks naratif deskriptif dan matriks perbandingan performa/persepsi, 3). Penarikan Kesimpulan/Verifikasi : meninjau kembali kesesuaian data lapangan dengan teori Competitive Advantage guna menghasilkan konklusi yang sah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pilar Implementasi Etika dalam Operasional Klinik

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di Klinik Elzaaesthetic Karawang, implementasi etika bisnis tidak dipandang sebagai beban biaya, melainkan diwujudkan ke dalam tiga pilar operasional utama:

1. Kejujuran Diagnosis: Dokter memberikan rekomendasi tindakan murni berdasarkan indikasi klinis dan kondisi kulit riil pasien, menolak praktik up-selling yang memaksa atau menyarankan tindakan yang tidak diperlukan demi mengejar target penjualan.
2. Transparansi Biaya: Klinik menerapkan kebijakan *no hidden fees*. Semua rincian biaya tindakan dan obat-obatan dipaparkan di awal sebelum perawatan dimulai, sehingga mengeliminasi kejutan biaya di meja kasir.
3. Jaminan Kualitas Bahan Baku: Berdasarkan penelusuran logistik digital, klinik secara konsisten menggunakan produk (botox, filler, serum) yang memiliki nomor registrasi resmi BPOM, meskipun harga belinya jauh lebih tinggi

daripada produk non-prosedural di pasar gelap.

Respon Konsumen terhadap Etika vs Perang Harga (Analisis Informan)

Untuk memetakan respon konsumen terhadap perilaku pasar yang agresif (diskon 50%-80%) dibandingkan dengan klinik yang mempertahankan harga kompetitif berbasis etika, dilakukan wawancara mendalam terhadap 7 sampel loyalty member Elzaaesthetic (diidentifikasi sebagai R-1 hingga R-7). Berikut adalah matriks hasil perbandingan respon konsumen:

Tabel 1. Matriks Perbandingan Persepsi Tarif, Etika, dan Loyalitas Pasien

Kode Responden	Latar Belakang	Respon Terhadap Diskon Ekstrem (50%-80%) di Pasaran	Pengalaman Hidden Fees (Biaya Tersembunyi)	Preferensi Jika Kompetitor Lebih Murah 20%-30%
R-1	Mahasiswa	Sangat tertarik; harga murah menjadi pertimbangan utama.	Tidak pernah	Cenderung goyah dan ingin mencoba klinik yang lebih murah.
R-2	Mahasiswa	Tertarik melihat promo estetika di media sosial.	Tidak pernah	Mempertimbangkan aspek ekonomis; sensitif terhadap harga.
R-3	Pekerja / Profesional	Skeptis; mencurigai kualitas bahan baku yang digunakan.	Pernah (Terjebak di klinik kompetitor lain)	Tetap memilih Elzaaesthetic karena mencari kejujuran biaya.
R-4	Pekerja / Profesional	Waspada; mengaitkannya dengan risiko malpraktik kecantikan.	Tidak pernah	Tidak sensitif harga (<i>price-insensitive</i>); mengutamakan keamanan.
R-5	Pekerja / Profesional	Ragu; menganggap harga yang terlalu murah tidak logis untuk	Tidak pernah	Loyal pada klinik yang memberikan edukasi jujur tanpa manipulasi.

		medis.		
R-6	Pekerja / Profesional	Skeptis; mengkhawatirkan orisinalitas produk (takut kosmetik ilegal).	Tidak pernah	Memilih membayar lebih mahal demi jaminan produk BPOM resmi.
R-7	Pekerja / Profesional	Tidak tertarik; mengutamakan reputasi klinis dan kompetensi dokter.	Tidak pernah	Memilih faktor kenyamanan jangka panjang dan integritas medis.

Sumber : Rangkuman Penelitian Sendiri

Hasil Wawancara

Pelanggan tetap (R-3) menyatakan:

“Saya pernah melakukan treatment di klinik lain karena tertarik diskon besar. Awalnya terlihat murah, tetapi ternyata ada biaya tambahan yang tidak dijelaskan sejak awal. Setelah itu saya lebih memilih klinik yang transparan meskipun sedikit lebih mahal.”

Responden R-5 menyampaikan:

“Kalau untuk tindakan medis saya tidak berani mengambil risiko hanya karena harga murah. Yang paling penting bagi saya adalah keamanan dan kejujuran dokter dalam memberikan rekomendasi.”

Responden R-6 menyatakan:

“Saya selalu menanyakan legalitas produk yang digunakan. Saya lebih nyaman membayar lebih mahal asalkan produk yang dipakai jelas BPOM dan dokter menjelaskan semuanya dengan terbuka.”

Hal ini menunjukkan bahwa faktor kepercayaan dan transparansi memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan insentif harga dalam membentuk loyalitas pelanggan.

Analisis Hasil Wawancara:

Data di atas menunjukkan adanya polarisasi yang jelas. Faktor harga murah dan diskon ekstrim merupakan penentu utama bagi segmen mahasiswa (R-1,R-2). Namun, bagi segmen pekerja (R-3 hingga R-7), aspek keamanan dan reputasi menempati prioritas utama. Mayoritas responden (5 dari 7) mengekspresikan rasa skeptis dan waspada terhadap promo banting harga yang tidak masuk akal.

Keberadaan pilar etika berupa transparansi harga terbukti menjadi faktor krusial; responden R-3 yang memiliki trauma terjebak hidden fees di tempat lain, menaruh loyalitas tinggi pada klinik yang transparan. Secara keseluruhan, 7 responden menyatakan komitmen untuk tetap memilih klinik yang sedikit lebih mahal asalkan menjamin kejujuran diagnosis dan keamanan medis. Hal ini membuktikan bahwa nilai etika berhasil menurunkan elastisitas harga pelanggan.

Tabel 2. Kriteria VRIO pada Klinik Elzaesthetic

Sumber Daya	V	R	I	O	Implikasi
Transparansi Harga	v	v	v	v	Keunggulan kompetitif
Integritas Medis	v	v	v	v	Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan
Legalitas Produk	v	x	x	v	Keunggulan Sementara
Kepercayaan Pasien	v	v	v	v	<i>Sustained Competitive Advantage</i>

Sumber: Hasil Olah Sendiri

Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (Perspektif RBV & VRIO)

Di tengah pasar yang kompetitif di Kabupaten Karawang, trend kunjungan pasien Klinik Elza aesthetic menunjukkan peningkatan yang konsisten setiap tahun sejak Oktober 2020 melalui produk unggulan facial glow 11 step. Menggunakan pisau analisis Resource-Based View (RBV), strategi banting harga sangat mudah ditiru oleh kompetitor (highly imitable) sehingga hanya menghasilkan keuntungan sesaat dan berpotensi merusak ekosistem bisnis.

Sebaliknya, reputasi sebagai "klinik jujur" yang bersumber dari komitmen etika merupakan intangible asset yang memenuhi kriteria VRIO:

1. *Valuable* (Bernilai): Mampu menjawab kecemasan konsumen terhadap maraknya temuan kosmetik ilegal berbahaya oleh BPOM.
2. *Rare* (Langka): Integritas medis di tengah gempuran iklan manipulatif merupakan hal yang jarang ditemui.
3. *Inimitable* (Sulit Ditiru): Hubungan kepercayaan (trust) antara dokter-pasien membutuhkan waktu tahunan dan tidak dapat direplikasi secara instan dengan modal uang.
4. *Organized* (Terorganisasi): Didukung oleh SOP operasional yang ketat dan budaya kerja frontliner yang transparan.

Oleh karena itu, etika bisnis menciptakan *barrier to entry* (hambatan masuk) yang kuat bagi kompetitor dan menggeser persaingan dari *Price-Based Competition* menjadi *Value-Based Competition*.

Etika Bisnis sebagai Intangible Asset

Berdasarkan perspektif Resource-Based View (RBV), etika bisnis dapat dikategorikan sebagai sumber daya tidak berwujud (intangible resources) yang berpotensi menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Reputasi klinik yang dibangun melalui transparansi harga, kejujuran diagnosis, dan komitmen terhadap keselamatan pasien menghasilkan tingkat kepercayaan yang

tinggi. Kepercayaan tersebut merupakan aset yang sulit ditiru oleh kompetitor karena terbentuk melalui proses interaksi jangka panjang antara klinik dan pasien.

Temuan penelitian ini mendukung teori Barney dan Hesterly (2021) yang menyatakan bahwa sumber daya yang memenuhi kriteria Valuable, Rare, Inimitable, dan Organized (VRIO) akan menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dengan demikian, etika bisnis bukan hanya merupakan kewajiban moral, tetapi juga merupakan strategi bisnis yang mampu menghasilkan diferensiasi yang kuat di tengah persaingan harga yang semakin ketat.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa klinik kecantikan perlu menggeser orientasi persaingan dari price-based competition menuju value-based competition. Strategi diskon ekstrem hanya memberikan keuntungan jangka pendek dan sangat mudah ditiru oleh pesaing.

Sebaliknya, investasi pada transparansi layanan, kompetensi tenaga medis, legalitas produk, dan edukasi pasien berpotensi menghasilkan loyalitas pelanggan yang lebih kuat serta menciptakan reputasi positif yang sulit ditiru oleh kompetitor.

Manajemen klinik juga perlu membangun budaya organisasi yang menjunjung tinggi etika pelayanan melalui penyusunan kode etik internal, pelatihan komunikasi pasien, dan sistem pengawasan mutu yang berkelanjutan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah informan yang relatif kecil dan hanya berfokus pada satu klinik kecantikan sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada seluruh industri klinik kecantikan di Indonesia. Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan belum mampu mengukur besarnya pengaruh etika bisnis terhadap loyalitas pelanggan secara statistik.

SIMPULAN

1. Strategi yang berkelanjutan bagi klinik kecantikan dalam menghadapi perang harga bukanlah ikut memotong tarif, melainkan membangun diferensiasi berbasis kualitas pelayanan dan etika bisnis.
2. Praktik diskon ekstrem seringkali memicu skeptisisme pada konsumen segmen menengah ke atas karena mengindikasikan adanya penurunan standar keamanan medis atau jebakan biaya tersembunyi (*hidden fees*), yang pada akhirnya merusak loyalitas jangka panjang.
3. Penerapan etika bisnis yang konsisten (transparansi, kejujuran diagnosis, legalitas bahan) berhasil bertransformasi menjadi keunggulan kompetitif yang kuat (*intangible asset*), menciptakan kelompok pelanggan yang loyal dan tidak sensitif terhadap fluktuasi harga kompetitor (*price-insensitive*).

SARAN

Bagi Praktisi Klinik: Disarankan untuk mengimplementasikan sertifikasi etika internal secara berkala, melakukan pelatihan *service excellence*, serta melatih staf *frontliner* agar mampu mengkomunikasikan rincian biaya dan prosedur secara jujur dan transparan tanpa teknik penjualan yang manipulatif. Klinik juga dapat

mengembangkan layanan bertingkat (*tiered service*) dari *entry-level* hingga premium agar dapat memperluas pangsa pasar tanpa merusak margin profitabilitas.

Bagi Peneliti Selanjutnya: Mengingat penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, disarankan bagi peneliti berikutnya untuk melakukan studi kuantitatif guna menguji pengaruh signifikan dari "Persepsi Etika Bisnis" terhadap "Minat Beli Ulang (Repurchase Intention)" dengan skala sampel yang lebih luas..

Referensi :

- American Marketing Association. (2023). Consumer trust and ethical marketing. <https://www.ama.org>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-ca/subject-catalog/p/strategic-management-and-competitive-advantage-concepts-and-cases/P200000005821/9780135838914>
- Badan Pengawas Obat dan Makanan. (2025). Laporan pengawasan kosmetik tahun 2025. <https://www.pom.go.id>
- Bertens, K. (2013). *Pengantar etika bisnis*. Kanisius.
- Hasibuan, A., & Nawawi, R. (2024). Business ethics and customer loyalty.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-data-analysis/book246128>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Safitri, D. (2025). Ethical communication and corporate reputation.
- Sikki, N. (2024). Etika bisnis estetika: Transformasi reputasi menjadi keunggulan kompetitif di pasar medis. *Jurnal Manajemen Strategik Indonesia*, 12(2), 145-159.
- Swaen, V., & Chumpitaz, R. C. (2008). Impact of corporate social responsibility on consumer trust. *Recherche et Applications en Marketing*, 23(4), 7-34. <https://doi.org/10.1177/205157070802300402>
- World Health Organization. (2024). Quality of care. <https://www.who.int/health-topics/quality-of-care>