

On the Use of Low-Price Guarantees to Discourage Price-Cutting

Maria Arbatskaya
Emory University

Morten Hviid
University of East Anglia

and

Greg Shaffer
University of Rochester*

June 2005

Abstract

This paper formulates a novel test to assess whether, and to what extent, firms might be using low-price guarantees to discourage rivals from cutting prices. The test is based on a comparison of paired observations of advertised prices set by competing firms at the same point in time on similar items, where one price is set by a firm that has a low-price guarantee and the other by a firm that does not have a guarantee. Using data on retail tire prices, we find that the majority of paired observations involving firms that have *price-matching* guarantees are consistent with what one would expect if firms were using them to discourage rivals from cutting prices, whereas the majority of paired observations involving firms that have *price-beating* guarantees are not. This suggests that price-matching and price-beating guarantees may be serving different purposes. The evidence also suggests that guarantees that apply to advertised prices only should be distinguished from guarantees that apply to actual selling prices.

*We would like to thank Chuck Thomas, an anonymous referee, and seminar participants at the ENCORE workshop on "The Economics of Collusion and Tacit Collusion (1-2 April 2005)," for helpful comments. We would also like to thank Gerard Llobet and Donna Beck for their outstanding research assistance and the John M. Olin foundation for its generous financial support. Addresses for correspondence: Maria Arbatskaya, Department of Economics, Emory University, Atlanta, GA 30322, USA; Morten Hviid, Norwich Law School and Centre for Competition Policy, University of East Anglia, Norwich NR4 7TJ, UK; and Greg Shaffer, Simon School of Business, University of Rochester, Rochester, NY 14627, USA. E-mail: marbats@emory.edu, M.Hviid@uea.ac.uk, and shaffer@simon.rochester.edu.

1 Introduction.

Retailers often advertise that they will not be undersold. Some firms promise to match any lower price offered by a competitor on a similar item (price-matching guarantee), while others promise to beat any competitor's lower price on the same item by some percentage of the difference (price-beating guarantee). Examples of companies offering these guarantees include *Tire Kingdom*, *Staples*, *Circuit City*, *Tesco* and *Sears*, and the scope of the coverage ranges from tires and office products on the one hand to electronics, grocery items, and general merchandise on the other.

Although low-price guarantees are popular among retailers, and consumers may say they like them, it is not obvious that consumers are better off with low-price guarantees than they would be without them. On the one hand, if a firm promises to match or beat any lower price, and its rival has a lower price, consumers can ask that the lower price be matched or beaten. All else equal, this makes consumers who are aware of the firm's low-price guarantee weakly better off.¹ On the other hand, if a firm has a low-price guarantee, its rival may have less to gain from lowering its price than if the firm did not have a guarantee (because if asked the firm would be committed to matching or beating the price), and so one would not expect the rival's prices to be the same in the two states of the world. To the extent that low-price guarantees alter firms' incentives and discourage price-cutting, consumers may be worse off with low-price guarantees than without.

In this paper we formulate a test to assess whether, and to what extent, firms might be using low-price guarantees to discourage rivals from cutting prices. The test is based on a comparison of paired observations of advertised prices set by competing firms at the same point in time on similar items (same make and model number), where one price is set by a firm that has a low-price guarantee and the other by a firm that does not have a guarantee. There are two possible outcomes. Either the firm that does not have a low-price guarantee has a higher advertised price than the

¹Consumers are strictly better off if they buy from the firm and request that the rival's price be matched or beaten.

firm with the low-price guarantee, or it has a weakly lower advertised price. In the latter case, we cannot rule out the possibility that the rival's low-price guarantee is inhibiting the firm from having an even lower price, and so we say that the observation is consistent with what one would expect if the firm with the low-price guarantee were using it to discourage price-cutting by its rival. However, in the former case, when the firm that does not have a low-price guarantee has a higher price, the gain to the firm from decreasing its price by a small amount is unaffected by its rival's low-price guarantee all else equal. In this case, we say that the observation is not consistent with what one would expect if low-price guarantees were being used to discourage price-cutting (the rival's low-price guarantee is not keeping the firm's price higher than it would otherwise be).

Using data on tire prices advertised in Sunday newspapers, we pair price quotes on comparable items (same tire make and model number) in the same city on the same day, where one price quote comes from a firm that has a low-price guarantee and the other price quote comes from a firm that does not. If there is no relationship between low-price guarantees and advertised prices, we would expect that, when prices differ, the assignment of which firm has the higher price in each paired observation to be random. However, this hypothesis can be rejected at the 5% significance level for the sample of all low-price guarantees, the sample of price-matching guarantees only, and the sample of price-beating guarantees only. Surprisingly, given that there is a relationship, the evidence suggests that whether firms with low-price guarantees tend to have higher or lower prices than their competitors without low-price guarantees depends on the particular type of low-price guarantee being considered. The majority of paired observations involving price-matching guarantees are consistent with what one would expect if they were being used to discourage price-cutting, whereas the majority of paired observations involving price-beating guarantees are not.

Our results imply that in paired observations involving price-matching guarantees, the firms with the price-matching guarantees tend to have weakly higher advertised prices than the firms

with no guarantees, whereas in paired observations involving price-beating guarantees, the opposite is true. The firms with the price-beating guarantees tend to have strictly lower advertised prices than their rivals. These results are surprising because they suggest that price-matching and price-beating guarantees might be serving different purposes in practice. The results are also surprising because one might have thought that, if anything, price-beating guarantees would be more effective at discouraging rivals from cutting prices than price-matching guarantees, not less effective.

The data also suggests that there is a difference between low-price guarantees that apply to firms' selling prices and low-price guarantees that apply to firms' advertised prices. We find that low-price guarantees that apply to firms' selling prices (whether of the price-matching or price-beating kind) are more likely to be consistent with their use as a device to discourage price-cutting than low-price guarantees that apply only to advertised prices. Moreover, within the sample of paired observations in which the low-price guarantee applies to advertised prices only, the difference between price-matching and price-beating guarantees is insignificant. These results support the claims made in recent theoretical studies (Edlin, 1997; Kaplan, 2000) which suggest that the key distinction in determining whether low-price guarantees may be facilitating higher prices is knowing whether the low-price guarantees apply to advertised prices only or whether they also apply to selling prices.

The rest of the paper is organized as follows. Section 2 provides an overview of related literature. Section 3 proposes a test to assess whether low-price guarantees might be discouraging price-cutting. Section 4 applies the test to paired observations of prices on similar items advertised by retailers on the same day and in the same newspaper. We focus on the differences between price-matching and price-beating guarantees, and between advertised and selling prices. Section 5 concludes.

2 Overview of related literature

Since our purpose is to assess the empirical relevance of the common view that low-price guarantees are used to discourage price-cutting, we focus on the strand of literature that was started by Hay

(1982) and Salop (1986). In the simplest version of their story, two firms sell a homogeneous product to fully informed consumers and there are no hassle costs. In the absence of price-matching guarantees, Bertrand competition leads to marginal-cost pricing for the usual reasons. However, with price-matching guarantees, there exists an equilibrium in which each firm adopts a price-matching guarantee and charges the monopoly price. Monopoly prices are supportable because neither firm has an incentive to undercut the other since each is committed to matching the lowest price.² This result has been extended to n firms (Doyle, 1988) and price-beating guarantees (Dixit and Nalebuff, 1991). It has been shown to be robust to whether the guarantees and prices are chosen simultaneously or sequentially (Chen, 1995), and to whether the firms' products are homogeneous or differentiated (Logan and Lutter, 1989). Its robustness to hassle costs has been considered by Hviid and Shaffer (1999). And it has been applied to important issues relating to product variety (Zhang, 1995), free entry (Edlin and Emch, 1999), and entry deterrence (Arbatskaya, 2001).

More recently, a debate has arisen over whether price-beating guarantees are more or less effective than price-matching guarantees in discouraging price-cutting when consumers are fully informed. Sargent (1993) argues that price-beating guarantees will be more effective because they have the potential to deliver more severe punishment. Corts (1995) and Hviid and Shaffer (1994) disagree. Corts posits a model with homogeneous firms and shows that the way to undercut a rival's price is, paradoxically, to adopt a price-beating guarantee and advertise a *higher* price. The difference in posted prices then causes the firm's guarantee to be invoked, resulting in a lower effective price to consumers. Hviid and Shaffer allow for differentiated firms and also find that low-price guarantees do not discourage price-cutting when price-beating guarantees are feasible. Thus, Corts (1995) and Hviid and Shaffer (1994) argue that Hay and Salop's insight is not robust.

However, subsequent literature has shown that the Corts and Hviid and Shaffer results implicitly

²Other branches of the literature look at the use of low-price guarantees as a means of price discrimination (Png and Hirshleifer, 1987; Corts, 1997; and Chen et al, 2001), and as a signal of low-prices (Jain and Srivastava, 2000; and Moorthy and Winter, 2004). We will discuss our results in the context of these other models in section 4.

assume that low-price guarantees apply to advertised prices and not to selling prices. For example, the firm that adopts the price-beating guarantee and raises its advertised price in Corts' model can only achieve a lower effective price provided its rival's low-price guarantee is not activated, which is the case only if its rival's low-price guarantee is limited to advertised prices. As Edlin (1997) and Kaplan (2000) argue, the ability of low-price guarantees (price-matching and price-beating) to support supracompetitive prices is restored if the guarantees apply to actual selling prices.

The empirical evidence on low-price guarantees is thin. Part of the problem is that it is difficult to construct the counterfactual 'what would each firm's price be if no firm had a low-price guarantee.' Hess and Gerstner (1991) come the closest to this ideal, as they have data on prices before and after a local supermarket adopted a price-matching policy.³ They show that price-matching guarantees result in greater conformity in prices and slightly higher market-average prices for products included in the guarantee, relative to those not included in the guarantee. It is unknown to what extent these findings reflect the specific institutional features of the market they study.⁴

Arbatskaya et al (1999) conduct a cross-sectional study (across multiple markets) to analyze the effects of low-price guarantees on the retail tire prices of a particular tire, P185/75R14. They find that while a tire retailer's own price-matching or price-beating guarantee has no significant effect on the retailer's advertised tire price, an increase in the percentage of firms in the same market that offer low-price guarantees does tend to raise the firm's advertised tire price. Their data consists of price quotes from all firms that advertised a price on tire P185/75R14 in a Sunday newspaper in certain select cities over a multi-week period, whether or not the firms offered a low-price guarantee and whether or not other firms in the same market did or did not advertise a

³One of the supermarkets in their study had a price-matching guarantee throughout the period of study, which complicates the interpretation of their results. For example, it may be that most of the price-raising effects of low-price guarantees occur when the first firm adopts a guarantee, and that subsequent adoption raises prices very little.

⁴The supermarkets studied by Hess and Gerstner matched the prices of the low-price supermarket, *Food Lion*, by automatically lowering the shelf prices of their products. They also regularly published extensive price lists for the products included under their guarantees (over 9,000 items). These factors may have helped facilitate price coordination between firms irrespective of the low-price guarantees. In most other industries, though, firms do not publish extensive price lists, and they match or beat lower prices selectively—only for consumers who ask for refunds.

price on the same tire. Thus, they are unable to compare relative prices on identical items between firms that have low-price guarantees and firms in the same market that do not, nor does their data allow them to distinguish between low-price guarantees that apply to advertised prices only and low-price guarantees that apply to actual selling prices, which are key features of our analysis.

Arbatskaya et al (2004) document the incidence and variety of low-price guarantees and suggest that there are important differences in the language of price-matching and price-beating guarantees with respect to the number of restrictions imposed and how much search consumers are allowed, e.g., whether consumers are allowed a grace period of 30 days or more to request a refund. The results in this paper support the view that these guarantees may be serving different purposes, but we differ in that we have data on prices and can directly test for price differences between firms.

3 Theory

We begin with a well-known stylized fact. In many retail markets, one can find firms that have low-price guarantees and firms that do not. This is the case, for example, among U.S. firms selling tires. Theory has offered a variety of reasons to explain why these asymmetric outcomes may arise.⁵ What has gone unnoticed, however, is the following testable implication. In a comparison of prices on similar items between a firm that has a low-price guarantee and one that does not, the firm with the guarantee must have weakly higher prices if its guarantee is to discourage price-cutting.

We use this insight to formulate an indirect test to assess whether a firm's low-price guarantee may be discouraging its rival from cutting prices (henceforth we will call this effect *pairwise facilitation*). The test is based on prices advertised by the firm and its rival. Before providing a formal definition of pairwise facilitation, we discuss the concept informally. Consider the following two scenarios that can arise when one firm has a low-price guarantee and the other does not. In the

⁵ Asymmetric outcomes in which only some firms have low-price guarantees arise in Logan and Lutter, 1989; Corts, 1997; Hviid and Shaffer, 1999; Jain and Srivastava, 2000; Chen et al, 2001; and Moorthy and Winter, 2004.

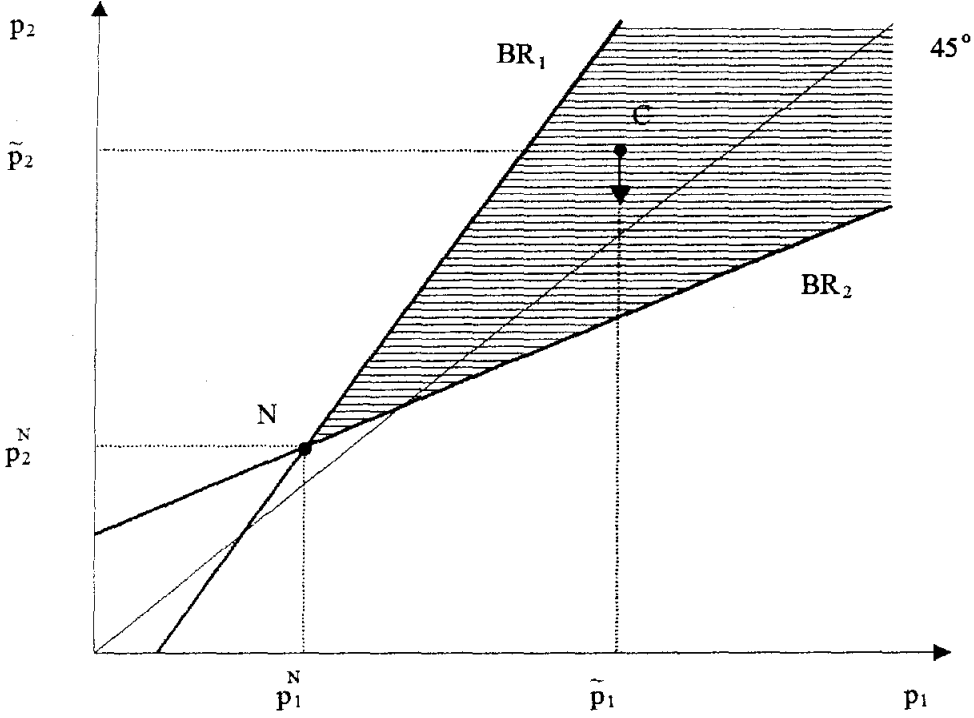
first situation, the firm with the low-price guarantee posts a price of \$65 and the firm without a low-price guarantee posts a price of \$60. In the second situation, the prices are reversed. What can we conclude about the ability of the low-price guarantee to discourage price-cutting in each case?

If the price of the firm that does not have a low-price guarantee is \$60 and its rival's price is \$65, then we cannot say for sure whether the firm that was pricing at \$60 would have preferred to price at \$59 were it not for its rival's guarantee. It may be, for example, that the number of consumers who would stop buying from the firm and invoke the rival's guarantee is increasing in the difference between the two firms' prices. To illustrate an extreme case, suppose the hassle costs of asking the rival to match or beat the firm's price is \$5 for all consumers. Then no one would be willing to invoke the rival's guarantee when the price difference is \$5 but they would be willing to invoke the rival's guarantee if the price difference were more than \$5. On the other hand, if the firm's price is \$65 and its rival's price is \$60, then we definitely know that the firm is not constrained in cutting price. Indeed, the firm would be able to cut its price by as much as \$5 before it would even have to worry about its rival's low-price guarantee being invoked. In this case, we can reject any hypothesis which asserts that the rival's low-price guarantee is discouraging the firm from cutting its price.

We can illustrate these points in Figure 1, which depicts the best-response functions of firms competing simultaneously in prices. Let point N denote the Bertrand-Nash equilibrium. Then, if neither firm has a low-price guarantee, equilibrium prices are (p_1^N, p_2^N) in a static non-cooperative price game. Without low-price guarantees, theory suggests that each firm has an incentive to reduce its price in the shaded region between the firms' best-response functions. However, when one firm has a low-price guarantee, theory suggests that some of these points may be sustainable, depending on market asymmetries, the hassle costs of requesting refunds, and which firm has the higher price.

In particular, theory suggests that supracompetitive prices can only be sustained if the firm with the low-price guarantee has a weakly higher price than the firm without a low-price guarantee. To

Figure 1: Best-Response Functions of Firms 1 and 2



see this, suppose to the contrary that there exists an equilibrium with supracompetitive prices in which only firm 1 has a low-price guarantee and firm 1's price is lower than firm 2's price, as depicted by the point $(\tilde{p}_1, \tilde{p}_2)$ in the shaded region between the firms' best-response functions and above the 45° line ($\tilde{p}_2 > \tilde{p}_1$). We want to know if such a point is sustainable. The answer is no because with $\tilde{p}_2 > BR_2(\tilde{p}_1)$, firm 2 would find it profitable to reduce its price while still maintaining its price above that of firm 1 so as not to activate firm 1's low-price guarantee. This contradicts the supposition that prices $(\tilde{p}_1, \tilde{p}_2)$ are mutual best-responses for the firms and form an equilibrium.

These arguments are formalized in the next subsection for markets with an arbitrary number of firms. We propose the following test for pairwise facilitation: if a firm's low-price guarantee is to discourage price-cutting by its rival, then the firm must be advertising a weakly higher price.

3.1 Preliminaries

In order to formally define pairwise facilitation in an oligopolistic market, it is helpful to introduce some notation. Let $I = \{1, \dots, n\}$ denote the set of $n \geq 2$ firms in a market. For $i \in I$, let $p_i \in [0, \infty)$ denote firm i 's advertised price, and let $g_i \in \{PM^a, PB^a, PM^s, PB^s, \emptyset\}$ denote its low-price guarantee policy, where PM^a means that firm i has adopted a price-matching guarantee that applies to its rivals' advertised prices only, PB^a means that firm i has promised to beat a rival's lower advertised price by some percentage of the difference, PM^s means that firm i has adopted a price-matching guarantee that applies to its rivals' selling prices, PB^s means that firm i has promised to beat a rival's lower selling price by some percentage of the difference, and $\emptyset$ means that firm i has chosen not to have a guarantee.⁶ Denote as the 'low-price guarantee-price game', a game in which firms choose their advertised prices and low-price guarantee policies simultaneously.⁷

Since our purpose is to examine whether low-price guarantees might be discouraging price-cutting, we follow the Hay-Salop line of literature and assume that all consumers are fully informed about all prices and low-price guarantees and, for now, that consumers incur no hassle costs when requesting refunds.⁸ Thus, each firm will have at most one selling price.⁹ When it exists, we can write firm i 's selling price as a function of the advertised prices and low-price guarantee policies of all firms in the market, $s_i = s_i(p, g) \in [0, \infty)$, where p is the vector of advertised prices and g is the vector of low-price guarantee policies. For example, if firm i does not have a low-price guarantee, its selling price is equal to its advertised price, $s_i = p_i$. If firm i promises to match any advertised price, its selling price is equal to the minimum of all advertised prices in the market, $s_i = \min(p_1, \dots, p_n)$, and if firm i promises to beat any lower advertised price by λ times the

⁶We restrict attention to the four types of low-price guarantees found in our data. For a more extensive characterization of the various types of low-price guarantees that one finds in practice, see Arbatskaya et al (2004).

⁷Our results also extend to a game in which low-price guarantees and prices are chosen sequentially.

⁸Hviid and Shaffer (1999) introduce a model in which the existence of hassle costs, even if they are arbitrarily small, can mitigate (and in some cases, eliminate) the ability of low-price guarantees to discourage price cutting.

⁹With uninformed consumers and hassle costs, we would have to keep track of multiple selling prices for each firm.

difference, then $s_i = \min(p_1, \dots, p_n) - \lambda(p_i - \min(p_1, \dots, p_n))$.¹⁰ In each case, we have $s_i \leq p_i$.

Writing the expression for s_i is more complicated when firm i 's low-price guarantee applies to its rivals' selling prices, and some restrictions must then be placed on λ to ensure that all selling prices converge in equilibrium, but given these restrictions, it can once again be shown that $s_i \leq p_i$.

The profit function of firm j depends on the selling prices of all firms:

$$\Pi_j(s_1, \dots, s_n) = \Pi_j(s_1(p, g), \dots, s_n(p, g)), \quad j \in I.$$

We assume that Π_j is twice continuously differentiable and concave. We also assume that selling prices are strategic complements, $\frac{\partial^2 \Pi_j(s_1, \dots, s_n)}{\partial s_i \partial s_j} \geq 0$, $i \neq j$, and that the set of profit-maximizing prices for firm j , for any vector of rival prices, p_{-j} , and low-price guarantees, g , is non-empty:

$$BR_j(p_{-j}, g) \equiv \arg \max_{p_j} \Pi_j(s_1(p, g), \dots, s_n(p, g)). \quad (1)$$

Finally, we assume that firm j 's best response is unique if it does not have a low-price guarantee.

Given these assumptions on Π_j and $BR_j(p_{-j}, g)$, we can define pairwise facilitation as follows:

Definition: Consider an equilibrium (p^*, g^*) to the low-price guarantee-price game in which firm i has a low-price guarantee and firm j does not, $i, j \in I$. Let $g^{*i} = (g_1^*, \dots, g_i = \emptyset, \dots, g_n^*)$ for all $i \neq j$. Then, we say that firm i 's low-price guarantee *facilitates* firm j 's price in this equilibrium if

$$p_j^* \equiv BR_j(p_{-j}^*, g^*) > BR_j(p_{-j}^*, g^{*i}). \quad (2)$$

In other words, firm i 's low-price guarantee facilitates firm j 's price in an equilibrium (p^*, g^*) if in the absence of firm i 's guarantee firm j would want to lower its advertised price, holding all other advertised prices and low-price guarantees fixed. We refer to this situation as pairwise facilitation.

3.2 Test for Pairwise Facilitation

Having defined pairwise facilitation, we can now formulate a test for it based on observations of prices and low-price guarantees chosen by pairs of firms. Consider two competing firms selling a

¹⁰For example, if firm i has a guarantee in which it promises to beat any lower price by 50%, then $\lambda = .5$.

similar item, one with a low-price guarantee (firm i) and the other without (firm j). What should be true about the relationship between advertised prices p_i and p_j ? On the one hand, if there is no relationship between low-price guarantees and advertised prices, then we would expect p_i to be higher or lower than p_j with equal probability. On the other hand, if firms are using low-price guarantees to discourage price cutting, then we would expect firm i 's guarantee to be facilitating firm j 's price, which by the following proposition, implies that firm i 's price must be weakly higher.

Proposition 1: Consider an equilibrium (p^*, g^*) to the low-price guarantee-price game in which firm i has a low-price guarantee and firm j does not. If firm i 's low-price guarantee is facilitating firm j 's price then firm i must be advertising a weakly higher price, $p_i^* \geq p_j^*$, $i \neq j \in I$.

Proof. See Appendix A.

We can sketch the intuition for the proof of Proposition 1 as follows. If firm j had the strictly higher advertised price in equilibrium, so that $p_j^* > p_i^*$, then we would be able to conclude immediately that firm j does not have the lowest selling price in the market, and therefore that all other firms' selling prices are independent of firm j 's advertised price in the neighborhood of p_j^* . This is important because when it is combined with the observation that, for fixed advertised prices, the existence of firm i 's low-price guarantee can only (weakly) reduce all selling prices in the market and the assumption that selling prices are strategic complements, it follows that firm j would not choose to lower its advertised price in the absence of firm i 's adoption of a low-price guarantee. But this contradicts the supposition that firm i 's low-price guarantee facilitates firm j 's price.

Note that the condition in Proposition 1 is necessary but not sufficient for firm i 's low-price guarantee to facilitate firm j 's price. That is, it is possible that $p_i^* \geq p_j^*$ holds in equilibrium and yet at the same time firm i 's low-price guarantee does not facilitate firm j 's price. To see this most clearly, consider the case of two firms which produce a homogeneous product at a constant marginal cost c . Then, there exists an equilibrium in which firm i has a low-price guarantee and $p_j^* = p_i^* = c$,

and yet, given p_i^* , firm j would have no incentive to change its price even in the absence of firm i 's low-price guarantee. In this case we have an example in which the condition in Proposition 1 is satisfied but firm i 's low-price guarantee is not facilitating firm j 's price. Thus, Proposition 1 and the test for pairwise facilitation that is based on it (see below) should be interpreted with some caution. When we say that the evidence is consistent with what one would expect if firm i were using its guarantee to discourage price-cutting by firm j , we mean that we cannot rule it out.

Test for Pairwise Facilitation: An observation is *not* consistent with pairwise facilitation if the firm with a low-price guarantee advertises a lower price than the firm without a guarantee. An observation is consistent with pairwise facilitation in the sense that we cannot rule it out if the firm with a low-price guarantee advertises a weakly higher price than the firm without a guarantee.

The test for pairwise facilitation is a direct application of Proposition 1. Thus, we can reject the notion of pairwise facilitation if the firm with a low-price guarantee advertises a lower price than the firm without a guarantee. However, we know from the discussion above that the converse is not necessarily true. If the firm with a low-price guarantee instead advertises a weakly higher price than the firm without a guarantee, then pairwise facilitation may or may not be satisfied.

The test is simple and yet it can be used in a wide variety of environments. Notice that the statement in Proposition 1 holds regardless of the number of firms in the market and whether or not there are asymmetries. Therefore, to apply the test for pairwise facilitation we do not need to have information on the number, cost, or demand characteristics of the firms in the market.¹¹

This is an important point because in the environment that we consider— the retail tire market— firms are typically not homogeneous. There are reasons to believe that prices will differ across firms even in the absence of low-price guarantees and that consumers may have strong preferences over where to shop. Consider, for instance, two sellers: (a) National Tire and Battery (NTB), a seller

¹¹We have assumed that consumers can costlessly invoke low-price guarantees. If they must incur a hassle cost, $h > 0$, to obtain a refund, then $p_i^* > p_j^*$ must be satisfied if firm i 's low-price guarantee is to facilitate firm j 's price.

with a wide national network; and (b) Barney's Tires, a local single-store seller. Now consider an identical Goodyear tire being sold by both. Setting aside any strategic considerations, a priori it is difficult to say whether NTB's price will be higher or lower. First, NTB is buying thousands of tires from Goodyear and they would potentially be in a position to sell for less due to volume discounts they get from Goodyear while purchasing tires. Second, NTB offers many more services at their stores and a nationwide warranty for replacement and repair. Due to these additional aspects, NTB's price could be higher. The net effect, of course, is far from clear. Moreover, due to NTB's additional services, the composite of the 'product plus services' will not in general be the same and so many consumers may not view these two tire shops as strong substitutes. Think of a person exclusively stays in town versus a sales representative who travels a lot. The latter may well prefer to shop at NTB over Barney's due to its wide geographic (nationwide) service area.

While all of these observations are important and relate to the underlying cost and demand asymmetries that may be present in the industry, our analysis takes this as a starting point and asks whether the adoption of a low-price guarantee, whether by NTB or Barney's, might be facilitating the other's prices over and above what would exist in the absence of the guarantee, holding all other advertised prices and low-price guarantee choices constant. If it turns out that Barney's, for example, has both a low-price guarantee and lower prices than NTB, then the answer is no. Barney's low-price guarantee cannot be said to be discouraging NTB from price-cutting. If, on the other hand, Barney's has higher prices than NTB, then we must be more cautious in our conclusion but we cannot rule out the possibility that price-cutting on the part of NTB is being discouraged.

4 Evidence from Retail Tire prices

Our data comes from advertisements placed by automobile tire dealers in sixty-one Sunday newspapers dated between September 29 and December 8, 1996. The newspapers were back issues of

unsold stock at a national retail chain and represented twenty-seven different cities in the United States.¹² We chose to study the U.S. tire market because: (1) tire dealers advertise frequently in the U.S. Sunday newspapers: all but three newspapers had at least one ad from a tire dealer, and all but seven had two or more ads; (2) each advertisement typically contains a large number of price quotes on different makes and models; (3) the model numbers on tires are standardized, allowing for price comparisons and ensuring the applicability of low-price guarantees; (4) low-price guarantees are frequently adopted in this market and their features vary across firms, which enables us to study how the characteristics of low-price guarantees affect the incidence of pairwise facilitation.

We collected information about tire prices from the ads placed by all tire dealers who advertised in our Sunday newspapers, whether or not a low-price guarantee was offered by the advertising firm. We found a total of two-hundred and thirteen tire ads, of which ninety eight contained a low-price guarantee. In the event a firm had a low-price guarantee, we also gathered information about the actual wording of the guarantee, classifying it as either price-matching or price-beating.

An example of a price-matching guarantee is “We have the lowest prices in town—guaranteed” and “We won’t be undersold.” We classified these as price-matching because the firm makes no promise to beat a rival’s lower price. Other firms do make this promise. An example of a price-beating guarantee is the advertisement from Just Tires, *Baltimore Sun*, September 29, 1996:

Find a lower *advertised* price in your local newspaper on any tires you purchased from us within 30 days of purchase, and we’ll refund 125% of the difference.

Over 60 percent of the low-price guarantees in the tire ads are of the price-beating kind (60/98), and almost all of these promise to beat by some percentage of the difference in prices. In the above guarantee, Just Tires promises to beat any competitor’s lower price by 25% of the difference in prices. We also have low-price guarantees in which the price-beating percentages are 10% and 50%.

¹²To verify that the twenty-seven newspapers were representative of the top fifty U.S. Sunday newspapers, we applied the *t*-test for equal means to the 1996 circulation figures as reported in the *Wall Street Journal Almanac*.

Edlin (1997) and Kaplan (2000) suggest that whether a firm’s guarantee applies only to advertised prices or also to selling prices is important. The low-price guarantee above is an example of the former because it explicitly states that the guarantee only applies to advertised prices. In contrast, Tires Plus’ low-price guarantee “150% Best Price Guarantee—We’ll Meet or Beat *any* Tire Price” is an example of a guarantee that applies to the rival’s best deal, or selling price.

Although the majority of low-price guarantees are easily classified as one or the other, in some cases, the guarantees are ambiguously worded, neither explicitly referring to the rival’s advertised price nor making it clear that the guarantee applies to the rival’s best deal. The claim “We won’t be undersold” is a classic example. This type of guarantee accounts for almost 37 percent of our total (36/98). In all, 80 percent of the price-beating guarantees are based on advertised prices (48/60), while the majority of the price-matching guarantees are ambiguously worded (26/38).

As mentioned above, in addition to the actual tire prices, retailers may vary in other charges associated with putting on new tires, as well as in services like mounting, warranties, lifetime rotation, and balancing, making the composite of the ‘product plus services’ value difficult to ascertain. However, while this value may be relevant for consumers in determining where to shop, it is not typically needed for determining whether a firm’s low-price guarantee applies, because firms’ low-price guarantees typically apply only to the cost of the actual tires, as long as the price quote is legitimate and the tires are comparable. Thus, to ensure the applicability of a firm’s guarantee, we discarded price observations unless they came from competing firms advertising the same model make and number (e.g., Goodyear tires, P185/75R14) on the same date in the same city and newspaper. Formally, we define a ‘tire match’ observation to be a pair of price quotes on the same tire make and model from two competing tire dealers advertising in the same city on the same date and in the same newspaper. We included all such pairs in the data.¹³ When one firm

¹³The empirical tests that we employ assume that observations are independent random draws. The assumption could be violated because in some cases we collected multiple observations on prices for a pair of tire dealers and we included all possible tire matches when more than two tire dealers advertised the same tire in the same newspaper

in the tire-match offers a low-price guarantee and the other does not, we denoted the case as ‘No LPG - LPG.’ We have one-hundred and forty-three ‘No LPG - LPG’ tire matches in our data.

4.1 Testing for Randomness

A good place to start in analyzing the data is to see whether low-price guarantees have *any* directional effect on advertised prices, or whether, when tire prices differ, the assignment of which firm has the higher price in each tire match is random. For example, if low-price guarantees are not associated with advertised prices in any way, then we would expect a firm with a strictly higher price in a No LPG - LPG tire match to be as likely to have a low-price guarantee as not. That is, we would expect the LPG firm to be as likely as the non LPG firm to have the higher price.

Hypothesis 1 (H1: Randomness). When tire prices differ in a No LPG - LPG tire-match, the firm with a low-price guarantee has the same probability as its rival of having the higher price.

To test for randomness, we employ a Fisher sign test. The test has a number of advantages over other statistical methods. It is non-parametric – it does not rely on any distributional assumptions – and the population from which each pair of observations is drawn does not have to be the same for it to be valid. This is important since in our data tire matches are gathered in different markets and for different tires. The sign test is an exact test and it can be applied in small samples.¹⁴

To apply the test to our data we look at the sign of the difference between the prices of the two firms for each pair of price observations. The zero values for price differences (i.e., equal prices) are discarded and the sample size is redefined accordingly. The sign statistic is the number of positive price differences, i.e., the number of cases where the firm with the low-price guarantee (LPG firm) has a higher price than the firm without a low-price guarantee (no-LPG firm). A large test statistic suggests that an LPG firm is more likely to have a higher price than a no-LPG firm, while a small

on the same date. We also implicitly assume that two tire dealers advertising in the same newspaper are competitors when one of them has a low-price guarantee. This may be justified by the fact that the advertisements are in the same newspaper, and the guarantee itself links the two firms since they must account for each other's price.

¹⁴See Hollander and Wolfe (1999) for further details on the Fisher sign test.

Table 1. Testing for Randomness

Low-Price Guarantee Type	Alternative Hypotheses		
	H1a: $\pi \neq 0.5$	H1b: $\pi > 0.5$	H1c: $\pi < 0.5$
All LPGs	0.025*		0.012*
Price-Matching LPG	0.029*	0.014*	
Price-Beating LPG	0.000**		0.000**

* denotes significance at a 5 percent level; ** denotes significance at a 1 percent level.

test statistic indicates that an LPG firm is more likely to have a lower price. For a sufficiently large or small signed rank statistic we can reject the two-sided null hypothesis H1.

The null hypothesis can be stated as follows: The probability of a positive (rather than negative) price difference between the prices of the LPG and no-LPG firms is 0.5:

$$H1 : \pi \equiv \Pr(p_{LPG} - p_{noLPG} > 0 | p_{LPG} \neq p_{noLPG}) = 0.5.$$

Table 1, which reports the p -values for the test of the null hypothesis H1 against the alternatives H1a, H1b, and H1c, shows that the sign test allows us to reject the null hypothesis in favor of the two-sided alternative H1a: $\pi \neq 0.5$ for the population of all No LPG - LPG tire matches, the population of price-matching guarantees only, and the population of price-beating guarantees only. The p -values for the first two populations are smaller than 5 percent and the p -value for the third population is smaller than 1 percent. Thus, we find that in all three populations, the probability of a positive price difference is not equal to the probability of a negative price difference.

Surprisingly, whether the LPG firm is more likely to have a higher or lower price than the no-LPG firm depends on the type of low-price guarantee it has. One-sided sign tests reveal that for tire-matches with price-matching guarantees, the LPG firm is more likely to have a higher price, while the opposite is true for tire-matches with price-beating guarantees. In particular, the sign test allows us to reject the null hypothesis H1 in favor of the one-sided alternative H1b: $\pi > 0.5$ for the population of price-matching guarantees, and it allows us to reject the null hypothesis H1 in favor of the one-sided alternative H1c: $\pi < 0.5$ for the population of price-beating guarantees.

The p -value for the Upper-Tail test is less than 5 percent. The p -value for the Lower-Tail test is less than 1 percent. Given that different one-sided alternatives are favored, these results suggest that price-matching and price-beating guarantees may be serving different purposes in practice.

4.2 Testing for Pairwise Facilitation

The Hay (1982) and Salop (1986) view of low-price guarantees is that they are adopted to discourage price-cutting. However, most of the literature fails to distinguish between price-matching and price-beating guarantees and between guarantees that apply to rivals' advertised prices and those that apply to rivals' selling prices. Table 1 suggests that this lack of distinction may not be innocuous with respect to the type of LPG, and recent theoretical claims by Edlin (1997) and Kaplan (2000) suggest that whether the guarantees apply to advertised or selling prices will also be important.

In this subsection, we apply the test of pairwise facilitation to our sample of tire-matches. We say that an observation is consistent with pairwise facilitation (in the sense that we cannot rule it out) if the price of the LPG firm is weakly higher than the price of the no-LPG firm, and it is not consistent with pairwise facilitation if the price of the LPG firm is strictly lower than the price of the no-LPG firm. Table 2 presents the raw data with the ambiguously worded LPGs and LPGs that apply to rivals' selling prices lumped together in the category 'Not Advertised-Price LPG.' As we will show in Appendix B, our qualitative results are broadly similar if the ambiguously worded LPGs are instead lumped together with LPGs that apply only to rivals' advertised prices.

Table 2 shows that a firm with a price-matching guarantee has the weakly higher price in 75 percent of the cases in which it is compared with a firm that does not have an LPG, whereas a firm with a price-beating guarantee has the weakly higher price in only 40.4 percent of the cases. In the second set of rows, we see that low-price guarantees that apply to advertised prices are consistent with pairwise facilitation in 31.65 percent of the cases, whereas low-price guarantees that are not restricted to advertised prices are consistent with pairwise facilitation in 75 percent of the cases. In

Table 2. Incidence of Pairwise Facilitation.

No LPG - LPG Type	Consistency with Pairwise Facilitation	Number of Tire Matches
No LPG - Price-Matching LPG	75.00%	44
No LPG - Price-Beating LPG	40.40%	99
No LPG - Advertised-Price LPG	31.65%	79
No LPG - Not Advertised-Price LPG	75.00%	64
No LPG - Advertised-Price PM	25.00%	8
No LPG - Not Advertised-Price PM	86.11%	36
No LPG - Advertised-Price PB	32.39%	71
No LPG - Not Advertised-Price PB	60.71%	28

the third set of rows, consistency with pairwise facilitation ranges from a low of 25 percent in the population of price-matching guarantees that apply to advertised prices to a high of 86.11 percent in the population of price-matching guarantees that are not restricted to advertised prices.

If an observation is equally likely to be consistent or not with pairwise facilitation, then we would expect to observe consistency in 50 percent of the cases. We formalize this as follows.

Hypothesis 2 (H2: Pairwise Facilitation). The pair of tire prices in a No LPG - LPG tire-match are as likely to be consistent with pairwise facilitation as not.

To test for pairwise facilitation, we employ the same sign test as before, assigning a positive number to tire matches that are consistent with pairwise facilitation and a negative number to tire matches that are not consistent with pairwise facilitation. The null hypothesis to be tested is

$$H2 : \tilde{\pi} \equiv \Pr(p_{LPG} - p_{noLPG} \geq 0) = 0.5.$$

Table 3, which reports the p -values for the test of the null hypothesis H2 against the alternatives H2a, H2b, and H2c, shows that the sign test allows us to reject the null hypothesis H2 in favor of the two-sided alternative H2a: $\tilde{\pi} \neq 0.5$ for the population of price-matching guarantees only, the population of low-price guarantees that apply only to rivals' advertised prices, and the population of low-price guarantees that are not restricted to rivals' advertised prices. More importantly, Table 3 shows that for the tire-matches with price-matching guarantees, the LPG firm is more likely to

Table 3. Testing for Pairwise Facilitation.

Low-Price Guarantee Type	Alternative Hypotheses		
	H2a: $\tilde{\pi} \neq 0.5$	H2b: $\tilde{\pi} > 0.5$	H2c: $\tilde{\pi} < 0.5$
Price-Matching LPG	0.001**	0.001**	
Price-Beating LPG	0.070		0.035*
Advertised-Price LPG	0.001**		0.001**
Not Advertised-Price LPG	0.000**	0.000**	
Advertised-Price PM	0.289		0.145
Not Advertised-Price PM	0.000**	0.000**	
Advertised-Price PB	0.004**		0.002**
Not Advertised-Price PB	0.185	0.092	

* denotes significance at a 5 percent level; ** denotes significance at a 1 percent level.

have the weakly higher price, whereas the opposite is true for the tire-matches with price-beating guarantees. In particular, the sign test allows us to reject the null hypothesis H2 in favor of the one-sided alternative H2b: $\tilde{\pi} > 0.5$ for the population of price-matching guarantees, and it allows us to reject the null hypothesis H2 in favor of the one-sided alternative H2c: $\tilde{\pi} < 0.5$ for the population of price-beating guarantees. The p -value for the Upper-Tail test is less than 1 percent. The p -value for the Lower-Tail test is less than 5 percent. Simply put: price-matching guarantees are consistent with pairwise facilitation in a majority of the cases whereas price-beating guarantees are not.

The one-sided tests also provide confirming evidence for the importance of matching or beating advertised prices versus matching or beating selling prices in determining whether the majority of paired observations involving firms that have low-price guarantees are consistent with what one would expect if firms were using them to discourage rivals from cutting prices. These tests reveal that for tire-matches with LPGs that apply only to advertised prices, the LPG firm is less likely to have the weakly higher price, while the opposite is true for tire-matches with LPGs that are not restricted to advertised prices. In particular, the sign test allows us to reject the null hypothesis H2 in favor of the respective one-sided alternatives for both populations at the 1 percent level.

Overall, the empirical evidence supports the view that price-matching guarantees differ from

price-beating guarantees in purpose; that observations with price-matching guarantees are more likely to be consistent with pairwise facilitation than observations with price-beating guarantees (indeed, the majority of observations with price-beating guarantees are not consistent with discouraging price-cutting); that it matters whether low-price guarantees are based only on advertised prices or also on selling prices; and that observations with guarantees that are based only on advertised prices are less likely to be consistent with pairwise facilitation. Importantly, the data does not support the view that price-matching and price-beating guarantees are primarily being adopted to discourage price-cutting. Most price-beating guarantees do not seem to be adopted to discourage price-cutting, and even when we are unable to reject the hypothesis that the majority of observations with price-matching guarantees are consistent with discouraging price-cutting, the observed low-price guarantee-price patterns could alternatively be explained by the use of low-price guarantees to implement effective price discrimination, not necessarily to facilitate higher prices (for models of low-price guarantees in which price-discrimination is the primary motive, see Corts, 1997; and Chen et al, 2001). As both of these rationales for low-price guarantee adoption imply higher advertised prices for the firm with the low-price guarantee, the empirical assessment of prices consistent with pairwise facilitation does not allow us to discriminate between the two theories. However, we can be confident that when pairwise-facilitation is not supported in the data, the low-price guarantee cannot be said to be discouraging price-cutting. One would then have to appeal to the literature that considers the use of low-price guarantees as a way to signal low prices to explain these observations (see Jain and Srivastava, 2000; and Moorthy and Winter, 2004).

5 Conclusion

There are many approaches that one can use to assess whether, and to what extent, the use of low-price guarantees in practice is or is not consistent with firms using them to discourage price-cutting. One approach is to compare the average prices of firms with low-price guarantees

in a market to those of firms without low-price guarantees in the same market. However, this approach is problematic because it implicitly assumes that absolute price differences matter in facilitating higher prices, and moreover it is prone to selection bias, which may arise due to an association between low-price guarantee adoption and unobserved product heterogeneities. For example, if low-price guarantees are adopted by firms that sell product lines with more higher-end tires, then higher average prices at low-price guarantee firms cannot be fully attributed to the low-price guarantee policies. Nor is such a comparison valid unless one can be sure that the firms' product lines overlap. For example, most guarantees only apply to tires of the same make and model, which makes comparing Goodyear tires to Firestone tires problematic. Even if the product lines and proportions sold of each item are identical between firms, a comparison of the average prices of firms with and without low-price guarantees may still be misleading if there are outliers in some of the prices, e.g., a firm may have a lower price on 99 of 100 products but if the price difference on the last product is sufficiently large, it may well have the higher average price.

A second approach is to compare the average price (across all markets) on a particular item set by firms with low-price guarantees to the average price (across all markets) on the same item set by firms with no low-price guarantees (e.g. Arbatskaya, 1999). Unfortunately, this approach is also problematic and its interpretation can be misleading. Suppose, for example, that for a particular product there are four firms with low-price guarantees and prices of 50, 40, 30, and 80, respectively, and three firms with no guarantees and prices of 51, 41, and 31. In this case the average price of the firms with low-price guarantees is clearly higher than the average price of the firms without guarantees. But, without more information, we would not be able to say anything about pairwise facilitation. Indeed, the data is consistent with the absence of any pairwise facilitation. Suppose the prices (50, 51) come from market 1, prices (40,41) come from market 2, prices (30,31) come from market 3, and the price 80 comes from market 4. Then the data is inconsistent with pairwise

facilitation in markets 1, 2, and 3, and there is simply no basis for comparison in market 4.

Our approach avoids these criticisms by ensuring that the markets in which the firms compete are the same, making sure that the products to be compared are the same, and looking only at relative, not absolute, prices. To this end, we collected *paired observations* on prices for same make and model automobile tires which were advertised by tire dealers in the same market at the same point in time in the same Sunday newspaper. We then checked whether, and to what extent, the necessary condition for pairwise facilitation was met. The intuition behind the test for *pairwise facilitation* is as follows: if firms are using low-price guarantees to discourage price-cutting, then a firm with a guarantee should be advertising a weakly higher price than a firm without a guarantee.

We found that the empirical evidence supports the view that firms may be adopting price-matching guarantees for different reasons than price-beating guarantees; observations with price-matching guarantees were more likely to be consistent with pairwise facilitation than observations with price-beating guarantees. Indeed, in the majority of cases, we found that observations involving price-beating guarantees were not consistent with firms using them to discourage price cutting. We have also found that whether the guarantees are based on advertised prices or selling prices matters; observations with guarantees that are based on advertised prices are less likely to be consistent with pairwise facilitation. Importantly, the data does not support the view that price-matching and price-beating guarantees are primarily being adopted by firms to discourage price-cutting.

Our empirical findings should be interpreted as suggesting that in many cases a firm's low-price guarantee cannot be said to be discouraging price-cutting (the data violates our necessary condition). In other cases, however, our findings suggest only that the evidence is consistent with pairwise facilitation. In this sense the interpretation of our findings is not symmetric. In the cases where the evidence is consistent with pairwise facilitation, one would need to obtain some further empirical evidence (for example, one could collect prices before and after low-price guarantees were

adopted) before one could definitively assert that low-price guarantees were facilitating prices.

Lastly, our results suggest that the focus of the recent literature (Edlin, 1997; Kaplan, 2000; Arbatskaya et al, 2004) on the particulars of low-price guarantees is well-justified. We have found that it matters whether the low-price guarantee is price-matching or price-beating, and whether it is based on advertised or selling prices. It is our hope that future work will further the study of the interactions between these low-price guarantee features and their effects on market prices.

Appendix A

Proposition 1: Consider an equilibrium (p^*, g^*) to the low-price guarantee-price game with n firms in which firm i has a low-price guarantee and firm j does not. If firm i 's low-price guarantee is facilitating firm j 's price then firm i must be advertising a weakly higher price, $p_i^* \geq p_j^*$, $i \neq j \in I$.

Proof. Consider an equilibrium (p^*, g^*) in which firm i has a low-price guarantee and firm j does not. Using (1) and (2), firm i 's low-price guarantee facilitates firm j 's price if and only if

$$p_j^* \equiv \arg \max_{p_j} \Pi_j(s_1^*(p_j), \dots, s_n^*(p_j)) > \arg \max_{p_j} \Pi_j(s_1^{*i}(p_j), \dots, s_n^{*i}(p_j)), \quad (\text{A.1})$$

where $s_k^*(p_j) \equiv s_k(p_1^*, \dots, p_j, \dots, p_n^*, g^*)$ and $s_k^{*i}(p_j) \equiv s_k(p_1^*, \dots, p_j, \dots, p_n^*, g^{*i})$, $k \in I$ (recall that $g^{*i} = (g_1^*, \dots, g_i = \emptyset, \dots, g_n^*)$). Thus, we need to show that (A.1) implies $p_i^* \geq p_j^*$, $i \neq j \in I$.

Suppose to the contrary that firm i 's low-price guarantee is facilitating firm j 's price but in the equilibrium $p_j^* > p_i^*$. Let $s^* = (s_1^*(p_j^*), \dots, s_n^*(p_j^*))$ denote the vector of equilibrium selling prices. Then, since firm i has a low-price guarantee and firm j does not, it must be that $s_j^*(p_j^*) = p_j^* > p_i^* \geq s_i^*(p_j^*)$. It follows that for any $k \neq j$, $k \in I$, firm k 's selling price is independent of firm j 's advertised price, and hence also of firm j 's selling price, in the neighborhood of p_j^* . To see this note that if firm k does not have a low-price guarantee then $s_k^*(p_j) = p_k^*$, which is independent of p_j , and if firm k does have a low-price guarantee then it is committed to matching or beating the lowest advertised or selling price in the market, neither of which belong to firm j when firm j is pricing in the neighborhood of p_j^* . Moreover, this independence of firm k 's selling price to firm j 's advertised price around p_j^* holds even if firm i does not have a guarantee. Thus, we have that

$$\frac{\partial s_k^*(p_j)}{\partial p_j} \Big|_{p_j=p_j^*} = \frac{\partial s_k^{*i}(p_j)}{\partial p_j} \Big|_{p_j=p_j^*} = 0. \quad (\text{A.2})$$

Using (A.2) and the definition of p_j^* , we can totally differentiate Π_j to obtain

$$\frac{d\Pi_j(s_1^*(p_j), \dots, s_n^*(p_j))}{dp_j} \Big|_{p_j=p_j^*} = \frac{\partial \Pi_j(s_1^*(p_j), \dots, s_n^*(p_j))}{\partial s_j} \Big|_{p_j=p_j^*} = 0. \quad (\text{A.3})$$

Using (A.2), (A.3), and the definition of p_j^* , and noting that $s_k^{*i}(p_j^*) \geq s_k^*(p_j^*)$ for any $k \neq j$, $k \in I$ (because, for fixed advertised prices, the existence of firm i 's low-price guarantee can only (weakly) reduce all selling prices in the market), we can totally differentiate Π_j to obtain

$$\frac{d\Pi_j(s_1^{*i}(p_j), \dots, s_n^{*i}(p_j))}{dp_j} \Big|_{p_j=p_j^*} = \frac{\partial \Pi_j(s_1^{*i}(p_j), \dots, s_n^{*i}(p_j))}{\partial s_j} \Big|_{p_j=p_j^*} \geq 0. \quad (\text{A.4})$$

where the inequality follows because selling prices are assumed to be strategic complements.

It follows that, under the supposition that $p_j^* > p_i^*$, firm j would not choose to lower its advertised price in the absence of firm i 's adoption of a low-price guarantee. More formally, (A.4) implies that $\arg \max_{p_j} \Pi_j(s_1^{*i}(p_j), \dots, s_n^{*i}(p_j)) \geq p_j^*$, which contradicts (A.1). Hence, our supposition that $p_j^* > p_i^*$ cannot be true when firm i 's low-price guarantee is facilitating firm j 's price. Q.E.D.

Appendix B

Table A1. Incidence of Pairwise Facilitation.

No LPG - LPG Type	Consistency with Pairwise Collusion	Number of Tire Matches
No LPG - Selling-Price LPG	100.00%	24
No LPG - Not Selling-Price LPG	41.18%	119
No LPG - Selling-Price PM	100.00%	7
No LPG - Not Selling-Price PM	70.27%	37
No LPG - Selling-Price PB	100.00%	17
No LPG - Not Selling-Price PB	28.05%	82

Table A2. Testing for Pairwise Facilitation.

Low-Price Guarantee Type	Alternative Hypotheses		
	H2a: $\tilde{\pi} \neq 0.5$	H2b: $\tilde{\pi} > 0.5$	H2c: $\tilde{\pi} < 0.5$
Selling-Price LPG	0.000**	0.000**	
Not Selling-Price LPG	0.066		0.033*
Selling-Price PM	0.016*	0.008**	
Not Selling-Price PM	0.020*	0.010**	
Selling-Price PB	0.000**	0.000**	
Not Selling-Price PB	0.000**		0.000**

* denotes significance at a 5 percent level; ** denotes significance at a 1 percent level.

Table A1 presents the raw data with the ambiguously worded LPGs and LPGs that apply only to a rival’s advertised price lumped together in the category ‘Not Selling-Price LPG.’ It shows that in paired observations in which the firm’s guarantee is based on selling prices, the firm with the guarantee has the weakly higher price in *every* case, whereas in paired observations in which the firm’s guarantee is not based on selling prices, the firm with guarantee has the weakly higher price in only 41.18 percent of the cases. In the second set of rows, consistency with pairwise facilitation ranges from a low of 28.05 percent when the guarantee promises to beat only a rival’s lower advertised price to a high of 100 percent in both populations of selling-price guarantees.

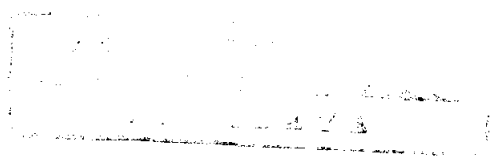
The difference between low-price guarantees that are based on selling prices and low-price guarantees that are not based on selling prices is striking and significant. Observations involving

the former, whether they are of the price-matching or price-beating kind, are always consistent in our sample with pairwise facilitation, whereas the majority of the observations involving the latter are not. Table A2, which reports the p -values for the test of the null hypothesis H2 against the alternatives H2a, H2b, and H2c, confirms these findings with evidence from the sign test.

References

- Arbatskaya, M., 2001, Can Low-Price Guarantees Deter Entry, *International Journal of Industrial Organization* 19, 1387-1406.
- Arbatskaya, M., Hviid, M., and G. Shaffer, 1999, Promises to Match or Beat the Competition: Evidence from Retail Tire Prices, *Advances in Applied Microeconomics* 8, 123-138, 1999.
- Arbatskaya, M., Hviid, M., and G. Shaffer, 2004, On the Incidence and Variety of Low-Price Guarantees, *Journal of Law and Economics* 47, 307-332.
- Chen, Z., 1995, How Low is a Guaranteed-Lowest-Price?, *Canadian Journal of Economics* 28, 683-701.
- Chen, Y., Narasimhan, C. and Z.J. Zhang, 2001, Consumer Heterogeneity and Competitive Price-Matching Guarantees, *Marketing Science* 20, 300-314.
- Corts, K., 1995, On the Robustness of the Argument that Price-Matching is Anti-Competitive, *Economics Letters* 47, 417-421.
- Corts, K., 1997, On the Competitive Effects of Price-Matching Policies, *International Journal of Industrial Organization* 15, 283-299.
- Dixit, A. and B. Nalebuff, 1991, *Thinking Strategically*, New York, NY: W.W. Norton & Company, Inc.
- Doyle, C., 1988, Different Selling Strategies in Bertrand Oligopoly, *Economics Letters* 28, 387-390.
- Edlin, A., 1997, Do Guaranteed-Low-Price Policies Guarantee High Prices, and Can Antitrust Rise to the Challenge?, *Harvard Law Review* 111, 528-575.
- Edlin, A. and E. Emch, 1999, The Welfare Losses From Price-Matching Policies, *Journal of Industrial Economics* 47, 145-168.
- Hay, G. 1982, Oligopoly, Shared Monopoly, and Antitrust Law, *Cornell Law Review* 28, 439-481.
- Hess, J. and E. Gerstner, 1991, Price-Matching Policies: an Empirical Case, *Managerial Decision Economics* 12, 305-315.

- Hviid, M. and G. Shaffer, 1994, Do Low-Price Guarantees Facilitate Tacit Collusion, University of Michigan working paper, 94-02.
- Hviid, M. and G. Shaffer, 1999, Hassle-Costs, The Achilles Heel of Price-Matching Guarantees, *Journal of Economics and Management Strategy* 8, 489-521.
- Hollander and Wolfe, 1999, Nonparametric Statistical Methods, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Jain, S. and J. Srivastava, 2000, An Experimental and Theoretical Analysis of Price-Matching Refund Policies, *Journal of Marketing Research* 37: 351-362.
- Kaplan, T., 2000, Effective Price Matching: A Comment, *International Journal of Industrial Organization* 18: 1291-1294.
- Logan, J. and R. Lutter, 1989, Guaranteed Lowest Prices: Do They Facilitate Collusion, *Economics Letters* 31, 189-192.
- Moorthy, S. and R. Winter, 2004, Price-Matching Guarantees, mimeo.
- Png, I.P.L. and D. Hirshleifer, 1987, Price Discrimination Through Offers to Match Price, *Journal of Business* 60, 365-383.
- Salop, S., 1986, Practices that (Credibly) Facilitate Oligopoly Coordination, in: J. Stiglitz and F. Mathewson, eds., *New Developments in the Analysis of Market Structure*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- Sargent, M., 1993, Economics Upside-down: Low-price Guarantees as Mechanisms for Facilitating Tacit Collusion, *University of Pennsylvania Law Review* 141, 2055-2118.
- Zhang, J., 1995, Price-matching Policy and the Principle of Minimum Differentiation, *Journal of Industrial Economics* 43, 287-299.



AB

KOMPENSASI MANAJEMEN DAN PENILAIAN TERHADAP PERUSAHAAN

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat:

1. Mengidentifikasi dan menjelaskan jenis-jenis kompensasi manajemen.
2. Mengidentifikasi peran strategis dari manajemen kompensasi perbedaan jenis-jenis kompensasi manajemen yang digunakan dalam praktik.
3. Menjelaskan 3 karakteristik suatu perencanaan bonus berdasarkan pengukuran kinerja, pool kompensasi untuk menentukan bonus, dan cara pembayaran bonus.
4. Mengambarkan peran perencanaan pajak dan laporan keuangan dalam perencanaan kompensasi manajemen.
5. Menjelaskan bagaimana perencanaan kompensasi manajemen digunakan dalam perusahaan jasa dan organisasi yang tidak bertujuan mencari laba.
6. Menggunakan dua pendekatan untuk penilaian perusahaan: analisis keuangan dan penilaian.

630303

anda sesuatu yang lebih berharga daripada sesuatu yang benar-benar dapat Anda terima

MOLIERE

Nilai perusahaannya...
 Perush diantar beta > maka perush baru akan memberikan
 bonus (kompensasi) anggi manajemennya.

Bagian VI Pengendalian Manajemen

Dua bagian pertama dari bab ini memperhatikan kompensasi manajemen, suatu topik lanjutan dari pengendalian manajemen (Bab 18 dan Bab 19). Bagian yang kedua berjalan selangkah lebih jauh, melihat pada penilaian perusahaan secara keseluruhan. Kedua topik tersebut telah menarik perhatian yang signifikan dalam tahun-tahun terakhir, bersamaan dengan pemegang saham dan investor melihat secara dekat pada kinerja perusahaan-perusahaan dan manajer-manajer mereka.

BAGIAN SATU : KOMPENSASI MANAJEMEN

PENGAJARAN 1
 Efikasi dan menjelaskan
 kompensasi manajemen.

Merekrut, memotivasi, memberikan penghargaan, dan mempertahankan manajer-manajer yang efektif bersifat kritis untuk keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Perencanaan kompensasi manajemen yang efektif merupakan suatu bagian yang penting dan integral dari penentuan suatu keunggulan kompetitif strategis, dan merupakan suatu perhatian yang penting dari akuntan manajemen.

JENIS-JENIS KOMPENSASI MANAJEMEN

naan kompensasi
 en adalah kebijakan-
 dan prosedur-prosedur
 memberikan kompensasi
 manajer-manajer.
 ah suatu pembayaran
 an penghasilan
 p tunjangan-tunjangan
 agi karyawan, seperti
 1, keanggotaan dalam suatu
 ggaran, asuransi jiwa,
 kesehatan, tiket untuk
 dan bayaran-bayaran
 lainnya oleh perusahaan.

Perencanaan kompensasi manajemen adalah kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur untuk memberikan kompensasi kepada manajer-manajer.
 Kompensasi mencakup satu atau lebih dari hal-hal berikut : gaji, bonus, tunjangan, atau tambahan penghasilan. Gaji adalah suatu pembayaran tetap, sementara suatu bonus didasarkan pada pencapaian tujuan-tujuan kinerja untuk periode tersebut. Gaji, bonus, tunjangan, atau tambahan penghasilan mencakup tunjangan-tunjangan khusus bagi karyawan, seperti bepergian, keanggotaan dalam suatu klub kebugaran, asuransi jiwa, tunjangan kesehatan, tiket untuk hiburan, dan bayaran-bayaran tambahan lainnya oleh perusahaan. Kompensasi dapat dibayarkan saat ini (biasanya merupakan suatu jumlah tahunan yang dibayarkan setiap bulan) atau ditangguhkan ke tahun-tahun yang akan datang. Gaji dan tunjangan biasanya diberikan saat ini, sementara bonus-bonus bisa dibayarkan saat ini atau ditangguhkan, walaupun beragam rencana ditemukan dalam praktiknya.

tambahan peng
 hasilan tern pen
 capaian tuj

Business Week

? Is It Worth It?

Valuing a firm is a complex task. Consider Intel, the manufacturer of processors for personal computers, which currently has a share price of \$73 (January 1991). Some would say that since the firm's earnings have grown at twice the rate of the Standard & Poor's 500 stock index in the last five years, Intel's stock is undervalued at a price/earnings ratio of 18. Others note that Intel's stock price has risen steeply in recent years, and it properly reflects the value of the firm.

Q: IS Intel overpriced or underpriced? *Selanjutnya silakan simak di halaman 1015*

Rencana ini juga mengacu pada perencanaan kompensasi efektif, kompensasi insentif, kontrak kerja, kontrak kompensasi, atau kontrak bonus dan insentif.

Kompensasi berfungsi 4:
 ① Motivasi pekerjaan

Penggunaan Bonus yang Lebih Luas daripada Gaji Dasar : Duracell

Dalam suatu usaha untuk mengurangi biaya-biaya operasi tetap, perusahaan-perusahaan sedang mengurangi tunjangan pensiun dan medis untuk karyawan-karyawan yang aktif dan sudah pensiun. Mereka juga sedang mencari cara untuk mengurangi struktur gaji dasar, yang terutama merupakan biaya tetap. Jika seorang karyawan diberikan suatu peningkatan, peningkatan itu menjadi suatu ketetapan dan harus dibayarkan setiap tahun. Ini juga digunakan untuk memperhitungkan pensiun karyawan dan tunjangan-tunjangan lain yang dibayarkan oleh perusahaan, jadi secara efektif meningkatkan jumlah biaya tetap.

Perusahaan-perusahaan dapat secara efektif mengurangi biaya tetap dengan menjaga kenaikan-kenaikan gaji dasar sampai pada suatu minimum. Sebagai tambahan, perusahaan-perusahaan sedang berjuang untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan pada tingkat yang lebih tinggi, dengan menggunakan perencanaan insentif dan program-program peningkatan produktivitas yang serupa.

Sebagai contoh, Duracell Corp. memotivasi karyawan dengan memberikan pilihan-pilihan saham kepada karyawan *full-time* dan *part-time*. "Karyawan benar-benar memiliki kepentingan yang besar dalam bagaimana perusahaan berkembang, dan sejalan dengan ini membuat kenaikan-kenaikan (kenaikan dalam harga saham) terdapat suatu pemahaman yang nyata atas kinerja", menurut Gary Fox, seorang manajer Duracell.

Tugas lain, adalah suatu tugas yang rumit dan sulit untuk membuat tingkat-tingkat gaji dan perencanaan insentif yang sesuai. Insentif cenderung kehilangan pengaruhnya sejalan dengan waktu bersamaan dengan karyawan mulai mempertimbangkan insentif sebagai bagian dari gaji dasar kompensasi.

Sumber: Berdasarkan informasi pada pengarahannya oleh Cooper & Lybrand, Desember 1991 dan "At Duracell, an Early Christmas," *Business Week*, 30 September 1996.

AT&T yang Baru Memfokuskan pada Pembayaran pada Kinerja

Michael Armstrong, CEO AT&T sejak Oktober 1997, ingin membuat perusahaan menjadi lebih menguntungkan dan lebih cepat memberikan respons pada kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Salah satu aspek kunci dari rencananya adalah pembayaran untuk kinerja. Hampir 75 persen dari 100 eksekutif AT&T mendapatkan bonus mereka terkait pada tujuan-tujuan kuantitatif, termasuk penjualan, biaya, dan laba. Juga, sebagaimana perusahaan-perusahaan lain seperti Kodak, eksekutif-eksekutif puncak akan diharuskan membeli saham perusahaan untuk meningkatkan lebih insentif dan tujuan mereka dengan insentif dan tujuan pemegang saham perusahaan tersebut.

Sumber: Berdasarkan informasi pada "New Boss, New plan," *Business Week*, 2 Februari 1998, 122-132.

Perencanaan kompensasi untuk manajer-manajer tingkat tinggi secara umum dijelaskan dalam pernyataan-pernyataan gaji, bonus, tunjangan, atau pembagian penghasilan perusahaan dan harus disetujui oleh pemegang-pemegang saham. Gaji dasar biasanya merupakan suatu pembayaran tunai tahunan, dan mungkin juga mencakup pembayaran-pembayaran tunai masa depan yang ditentukan di muka dan/atau pemberian-pemberian saham. Gaji, bonus, tunjangan, atau tambahan penghasilan secara umum diberikan atas dasar kinerja, walaupun mungkin terdapat pembayaran-pembayaran atau

penghargaan-penghargaan masa depan. Gaji dasar dan gaji, bonus, tunjangan, atau tambahan penghasilan dinegosiasikan pada saat manajer dipekerjakan, dan pada saat kontrak-kontrak kompensasi ditinjau ulang dan diperbaharui. Keduanya pada umumnya tidak dipengaruhi oleh kinerja manajer saat ini, sebagaimana suatu pembayaran bonus. Suatu penelitian akhir-akhir ini terhadap lima eksekutif puncak di 1.070 perusahaan di 13 industri besar menunjukkan bahwa pembayaran bonus adalah bagian yang tumbuh paling cepat dari kompensasi total—perusahaan-perusahaan bergerak ke arah penghubungan pembayaran eksekutif dengan kinerja. Bonus median adalah 80 persen dari gaji untuk perusahaan-perusahaan yang dicontohkan, dan dalam beberapa industri bonus mediannya lebih besar daripada gaji. Sebagai contoh, dalam industri jasa keuangan bonus mediannya adalah 255 persen dari gaji rata-rata.

PERAN STRATEGIK DAN TUJUAN KOMPENSASI MANAJEMEN

TUJUAN PENGAJARAN 2
Mengidentifikasi peran strategik dari manajemen kompensasi perbedaan jenis-jenis kompensasi manajemen yang digunakan dalam praktik.

Peran strategik kompensasi manajemen mempunyai tiga aspek : (1) kondisi-kondisi strategik yang menghadapi perusahaan, (2) dampak dari keengganan manajer untuk menerima risiko dalam pembuatan keputusan, dan (3) isu-isu etis tertentu.

Perancangan Perencana Kompensasi untuk Kondisi-kondisi Strategik yang Ada

Rencana kompensasi seharusnya didasarkan pada analisis strategik perusahaan—kekuatan dan kelemahan kompetitifnya dan faktor-faktor keberhasilan kritis. Sejalan dengan berubahnya kondisi-kondisi strategik yang menghadapi perusahaan dari waktu ke waktu, rencana kompensasi juga dapat berubah. Sebagai contoh, perubahan-perubahan strategik perusahaan sejalan dengan produk-produknya bergerak melalui fase-fase siklus hidup penjualan yang berbeda—fase-fase pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan penurunan produk dari siklus hidup penjualan (Bab 5). Sejalan dengan produk suatu

✓ **Peraga 20-1 Penyesuaian Rencana Kompensasi untuk Kondisi Strategi yang Berbeda***

Fase Daur Hidup Penjualan Produk	Gaji	Bonus	Keuntungan
Pengenalan produk	Tinggi	Rendah	Rendah
Pertumbuhan	Rendah	Tinggi	Kompetitif
Pendewasaan	Kompetitif	Kompetitif	Kompetitif
Penurunan	Tinggi	Rendah	Kompetitif

*Kunci peraga: *Kompetitif terletak antara rendah dan tinggi.
Sumber: Diadopsi dari George T. Milkovich dan Jerry M. Newman, *Kompensasi* Burr: Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1984) hal. 12, juga V. Gevindarajan dan J.K. Shank menampilkan pendekatan yang serupa dalam 3 fase dari konsep Boston Consulting Group= membangun, mempertahankan menuai, dalam "Manajemen Biaya Strategi: Pengendalian Penyesuaian terhadap Strategi," *Jurnal Manajemen Biaya*, Fall 1992, hal. 14-24.

* Deloitte & Touche Review 29 April, 1996, citing a survey done by the conference Board for 1994 compensation.

cost leadership -> pemberian kompensasi dikaitkan dg efisiensi biaya atau kemampuan meningkatkan omzet penjualan <efuran keuangan>

Perusahaan bergerak dari fase pertumbuhan ke fase kedewasaan, strategi perusahaan juga bergerak dari diferensiasi produk ke kepemimpinan biaya. Saat ini terjadi, rencana kompensasi seharusnya berubah sebagai tanggapan terhadap strategi yang baru. Dalam Peraga 20-1 kami melukiskan bagaimana gaji, bonus, dan gaji, bonus, tunjangan, atau tambahan penghasilan berubah sejalan dengan perusahaan dan produk-produknya bergerak di antara fase-fase yang berbeda dari siklus hidup penjualan.

Atas dasar Peraga 20-1 bahwa bauran ketiga bagian dari kompensasi total berubah sejalan dengan berubahnya kondisi-kondisi strategik. Sebagai contoh, dalam fase kedewasaan siklus hidup produk, pada saat kompensasi gaji menjadi hal yang terbesar dan perusahaan tertarik dalam mempertahankan suatu pasar yang terbangun dan mengendalikan biaya-biaya, rencana kompensasi yang diseimbangkan dari gaji yang kompetitif, bonus dan tunjangan dibutuhkan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan manajer-manajer yang terbaik. Bahkan, manajemen puncak mempertimbangkan kondisi-kondisi strategik khusus yang menghadapi perusahaan sebagai suatu pertimbangan dasar dalam mengembangkan rencana kompensasi dan membuat perubahan-perubahan sejalan dengan berubahnya kondisi-kondisi strategik.

Keengganan Menerima Risiko (Risk Aversion) dan Kompensasi

Keengganan manajer menerima risiko (Risk Aversion) relatif memiliki dampak penting dalam pembuatan keputusan (lihat Bab 18, "Employment Decision"). Keengganan menerima risiko (*Risk Aversion*) adalah kecenderungan lebih menyukai keputusan-keputusan dengan hasil-hasil yang dapat dijamin daripada hasil-hasil yang tidak pasti. Seorang manajer *risk-averse* akan terhadap keputusan-keputusan yang dapat memiliki suatu hasil yang pasti, bahkan jika hasil yang diharapkan tersebut menguntungkan.

Sebagai contoh, seorang manajer *risk-averse* mungkin membatalkan suatu investasi perlengkapan baru yang direncanakan akan mengurangi biaya-biaya operasi jika terdapat suatu peluang bahwa biaya-biaya non-operasi dapat meningkat, dikarenakan persoalan-persoalan pemasangan atau kebutuhan pelatihan karyawan atau alasan-alasan yang lain. Sebaliknya, manajer puncak dan pemegang saham perusahaan mungkin melihat risiko non-operasi tambahan sebagai hal yang relatif tidak signifikan terhadap biaya untuk pengurangan biaya-biaya operasi. Perbedaan dalam sudut pandang mengemuka karena bonus manajer cenderung secara langsung dan signifikan dipengaruhi oleh hasil keputusan, sementara hasilnya cenderung memiliki suatu pengaruh yang relatif kecil pada perusahaan dan manajer itu memiliki suatu pengaruh yang relatif kecil pada manajemen puncak dan pemegang-pemegang saham.

Rencana-rencana kompensasi dapat mengatur keengganan menerima risiko (*Risk Aversion*) secara efektif dengan secara hati-hati memilih bauran gaji dan bonus dalam kompensasi total. Semakin besar proporsi bonus dalam kompensasi semakin besar insentif bagi manajer untuk menghindari hasil-hasil yang tidak pasti. Untuk mengurangi dampak-dampak keengganan menerima risiko (*Risk Aversion*), seharusnya terdapat suatu proporsi gaji yang relatif besar dalam kompensasi total, dengan suatu porsi yang lebih kecil dalam bonus. Penentuan bauran yang sesuai antara gaji dan bonus harus memperhitungkan ketiga faktor kompensasi tersebut.

4/ perusahaan yg tinggi
spekulasinya tinggi
spt finance mkt ga
bonus spt yg lain
atau yg dalam modal
di perush

Isu-isu Etis

Dua isu etis mengemuka pada saat merancang dan mengimplementasikan perencanaan kompensasi: (1) tingkat kompensasi keseluruhan dan (2) tindakan-tindakan tidak etis, seperti salah lapor kinerja oleh manajer-manajer.

Kapan pembayaran eksekutif terlalu tinggi? gaji CEO terlalu tinggi

Terdapat suatu kekhawatiran umum bahwa pembayaran eksekutif terlalu tinggi, dan pekerja tidak diberikan kompensasi relatif tepat terhadap gaji-gaji dan bonus-bonus eksekutif puncak yang sangat tinggi, terutama selama masa-masa perampangan perusahaan.³ Kompensasi eksekutif yang tinggi bukan merupakan hal yang sepele, beberapa orang berpendapat, dan perencanaan kompensasi tidak etis. Orang-orang yang lain menunjuk bahwa sebagian besar eksekutif sebanding dengan kompensasi mereka yang tinggi karena mereka membawa nilai yang jauh lebih besar bagi perusahaan. Pemegang saham dan pemegang obligasi yang melihat menerima dengan baik, dan melekatkan hal ini pada eksekutif, cenderung melihat perencanaan kompensasi sebagai hal yang adil dan etis. Sebagai contoh, pada saat seorang manajer kunci meninggalkan Wal-Mart, saham perusahaan jatuh 4 persen pada hari pengumuman, menunjukkan betapa pentingnya investor menempatkan harapan pada eksekutif ini.⁴ *The Internal Revenue Service* mungkin menyangkal hak perusahaan untuk mengurangi kompensasi yang ditentukannya sebagai hal yang tidak masuk

Pembayaran Eksekutif Terlalu Tinggi?

Hampir tiga perempat orang-orang Amerika biasa merasa bahwa bos-bos perusahaan dibayar terlalu tinggi.

Sumber: Berdasarkan informasi dari *Business Week Survey*, *Business Week* 12 Mei 1997 hal. 41.

Pembayaran CEO yang Tinggi Mengasingkan Manajer-manajer Tingkat yang Lebih Rendah

Suatu penelitian oleh peneliti-peneliti di Stanford University dan the University of Illinois di Urbana menemukan bahwa pembayaran CEO-CEO yang terlalu tinggi, relatif terhadap norma-norma industri dan terhadap tingkat-tingkat pembayaran manajer yang lebih rendah, mengarah pada hubungannya dengan tingkat-tingkat perputaran yang lebih tinggi pada manajer-manajer tingkat yang lebih rendah. Implikasinya adalah bahwa pembayaran CEO yang tinggi itu melukai kesetiaan dan motivasi manajer-manajer tingkat yang lebih rendah.

Sumber: Berdasarkan informasi dari "Where CEO Pay really Grates," *Business Week*, 13 Oktober 1997.

³ "Gross Compensation?" *Business Week*, 18 Maret 1996, hal. 32-34; "Executive pay," *The Wall Street Journal*, 11 April 1996; "Even Executive Pay," *Business Week*, 12 Mei 1997, hal. 40-41; "When Bosses Get Rich from selling the Company," *Business Week*, 30 Maret 1998, hal. 33-34.

⁴ *The Wall Street Journal*, 29 Maret 1996. Bill Fields, a 25-year veteran of Wal-Mart, left his position as chief of the main discount store business department to accept a similar position at Viacom, Inc.

Isu etis:

① pimpinan perush digaji terlalu besar apakah layak?

mis: jika Bill Gates layak digaji 100% itu besar

Jk CEO keluar dr perush d rham gmn gmn itu layak

al. *The US Tax Court* menganalisis 14 faktor kompensasi untuk menentukan apakah kompensasi tersebut masuk akal atau tidak. Faktor-faktor ini mencakup kualifikasi-kualifikasi manajer, sifat pekerjaan, ukuran dan kerumitan perusahaan, dan kondisi-kondisi ekonomi yang ada.⁵

Tindakan-tindakan yang tidak etis

Kadang-kadang rencana kompensasi manajemen memberikan suatu insentif untuk tindakan yang tidak etis. Suatu contoh yang terkenal adalah H.J. Heinz Company, yang pada tahun 1979 mengungkapkan pelanggaran manajemen dalam banyak dari divisi-divisinya.⁶ Manajer-manajer divisi telah menggunakan praktik-praktik pengenaan rekening, akuntansi, dan pelaporan yang tidak benar untuk mentransfer pendapatan dari suatu periode fiskal ke suatu periode fiskal yang lain. Tujuan mereka adalah untuk mencapai tingkat laba target yang dibutuhkan untuk memenangkan bonus-bonus. Suatu penyelidikan oleh komite audit menemukan bahwa tekanan-tekanan yang dirasakan dan yang aktual untuk mencapai tujuan-tujuan program bonus Heinz merupakan suatu alasan utama terjadinya pelanggaran tersebut. Suatu kekurangan penekanan manajemen puncak pada etika dan pengendalian akuntansi juga memberikan kontribusi pada pelanggaran tersebut.

Begitu juga, pada saat Sears, Roebuck & Co. membayar komisi-komisi karyawan toko mobil berdasarkan pada jumlah pekerjaan perbaikan yang dilakukan. Hasilnya adalah pembebanan-pembebanan untuk pekerjaan yang tidak perlu dan pekerjaan yang tidak pernah dilakukan, di samping itu juga pengenaan beban yang terlalu tinggi untuk pekerjaan yang telah selesai dilakukan. Penemuan praktik-praktik pelanggaran pada tahun 1992 ini merusak bisnis toko mobil Sears', mengharuskan Sears mengganti kebijakan-bijakannya dengan cepat untuk menarik kembali pelanggan. Lagi-lagi, keberadaan dari suatu motivasi yang sangat kuat dikarenakan suatu rencana kompensasi, tanpa penggunaan kompensasi pengendalian-pengendalian akuntansi yang dirancang untuk mendeteksi dan mencegah pelanggaran, dapat mengarah pada perilaku yang tidak etis.

Suatu penelitian oleh peneliti-peneliti di Stanford University dan the University of Illinois di Urbana menemukan bahwa pembayaran CEO-CEO yang terlalu tinggi, relatif terhadap norma-norma industri dan terhadap tingkat-tingkat pembayaran manajer yang lebih rendah, mengarah pada hubungannya dengan tingkat-tingkat perputaran yang lebih tinggi pada manajer-manajer tingkat yang lebih rendah. Implikasinya adalah bahwa pembayaran CEO yang tinggi itu melukai kesetiaan dan motivasi manajer-manajer tingkat yang lebih rendah.

Tujuan-tujuan Kompensasi Manajemen

Tujuan kunci dari perusahaan adalah mengembangkan perencanaan kompensasi manajemen yang mendukung tujuan-tujuan stratejik perusahaan, sebagaimana ditetapkan oleh manajemen perusahaan dan pemiliknya. Tujuan-tujuan kompensasi manajemen oleh karena itu konsisten dengan tiga tujuan pengendalian manajemen sebagaimana didefinisikan dalam Bab 18:

⁵The 14 factors are set out in the Tax Court ruling in *Pulsar Component International, Inc. v. Commissioner*, T.C. Memo 1996-129 (3/14/96).
⁶H.J. Heinz Company, *A Case on Ethics in Management*, Harvard Business School, Boston, MA. Lihat juga H. Schilit, *Financial Shenanigans: How to detect Accounting Gimmicks and Fraud in Financial Reports* (New York: McGraw-Hill, 1993); and John A. Byrne, "Smoke Mirrors, and the Boss's Paycheck," *Business Week*, 13 Oktober 1997, hal. 63.

kompensasi ditakut
 do kinerja ter
 pemalsuan data
 yang baik yang

1. Memotivasi manajer-manajer untuk melakukan suatu tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.
2. Memberikan insentif yang tepat baik manajer-manajer, bertindak secara otonomi, untuk membuat keputusan-keputusan yang konsisten dengan tujuan-tujuan perusahaan.
3. Secara adil menentukan penghargaan-penghargaan yang diperoleh oleh manajer atas usaha dan keterampilan mereka, dan atas keefektifan pembuatan keputusan mereka.

Dalam Bab 18 dan Bab 19, tujuan-tujuan ini digunakan untuk mengembangkan sistem-sistem pengukuran kinerja (misalnya, UBS-UBS laba, biaya, dan investasi). Dalam bab ini tujuan-tujuan tersebut digunakan untuk mengembangkan perencanaan kompensasi manajemen.

Tujuan pertama adalah memotivasi manajer-manajer pada suatu tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Suatu rencana kompensasi yang berdasarkan pada kinerja adalah yang paling baik untuk tujuan ini. Sebagai contoh, suatu rencana bonus yang akan memberikan penghargaan kepada manajer atas pencapaian tujuan-tujuan tertentu akan tepat. Tujuan-tujuan tersebut dapat bersifat finansial ataupun non-finansial, jangka pendek ataupun jangka panjang.

Tujuan kedua adalah memberikan insentif yang tepat bagi manajer-manajer untuk membuat keputusan-keputusan yang konsisten dengan tujuan perusahaan. Tujuan-tujuan perusahaan diidentifikasi dalam analisis kompetitif strategik, dari mana didapatkan faktor-faktor keberhasilan kritis perusahaan. Faktor-faktor keberhasilan kritis mencakup kepuasan pelanggan, kualitas, pelayanan, pengembangan produk, dan inovasi dalam produksi dan distribusi. Perusahaan-perusahaan berusaha untuk mengungkapkan faktor-faktor keberhasilan kritis dengan membuatnya sebagai bagian dari kompensasi manajer.

Sebagai contoh, McDonald's memberikan penghargaan kepada manajer-manajer yang mengembangkan faktor-faktor keberhasilan kritisnya—kualitas pelayanan, kebersihan, dan nilai—seperti halnya ukuran-ukuran kinerja keuangan konvensional (perolehan, pertumbuhan dalam penjualan). Perusahaan-perusahaan seperti International Paper Company mencakup faktor-faktor nonkeuangan seperti kualitas, keamanan, dan pengembangan karyawan minoritas sebagai faktor-faktor dalam perencanaan kompensasi manajemen. Penelitian telah menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan seperti ini dengan tujuan-tujuan strategik yang jelas yang dispesifikasikan dalam faktor-faktor keberhasilan kritis mencakup faktor-faktor ini dalam perencanaan kompensasi mereka.⁷

Dalam mengembangkan perencanaan kompensasi, akuntan manajemen bekerja untuk mencapai keadilan dengan membuat rencana tersebut sederhana, jelas, dan konsisten. Keadilan juga berarti bahwa suatu rencana terfokus hanya pada aspek-aspek yang dapat dikendalikan dari kinerja manajer. Sebagai contoh, kompensasi seharusnya tidak dipengaruhi oleh pengeluaran-pengeluaran yang tidak dapat dikaitkan secara langsung dengan unit manajer. Begitu juga, kinerja manajer seharusnya dipisahkan dari kinerja unit manajer tersebut, karena faktor-faktor ekonomi yang ada di luar kendali manajer cenderung

⁷ Citter and D. Larcher, "Total Quality Management and the Choice of Information and reward System," *Journal of Accounting Research* (1995 supplement), hal. 1-34; R.R. Bushman, "Indejekian and A. Smith, "CEO Compensation: The Role of individual Performance Evaluation," *Journal of Accounting and Economics*, April 1996.

engaruhinya kinerja unit. Keadilan dalam pemahaman ini sering kali dicapai dengan mendasarkan kompensasi manajer pada kinerja relatif terhadap tahun sebelumnya atau pada tujuan-tujuan yang telah disepakati, dan bukannya perbandingan dengan manajer-manajer yang lain.

PERENCANAAN BONUS

Kompensasi bonus adalah bagian yang tumbuh paling cepat dari kompensasi manajemen. Sering kali merupakan bagian yang paling besar. Terdapat berbagai macam pembayaran bonus yang mungkin dibuat yang dapat dikategorikan ke dalam tiga aspek kunci:

Dasar kompensasi, artinya, bagaimana pembayaran bonus itu ditentukan. Tiga dasar yang paling umum adalah (1) harga saham; (2) kinerja yang berdasarkan atas UBS-UBS biaya, pendapatan, laba, atau investasi; dan (3) *balance score card*.

Kumpulan kompensasi, artinya, sumber dari mana pembayaran bonus dibiayai. Dua kumpulan kompensasi yang paling umum adalah perolehan saham oleh manajer sendiri dan suatu kumpulan seluruh perusahaan yang berdasarkan pada perolehan total untuk perusahaan.

Pilihan-pilihan pembayaran, artinya, bagaimana bonus diberikan. Dua pilihan yang umum adalah tunai dan saham (biasanya saham biasa). Tunai atau saham dapat diberikan baik secara jangka pendek atau jangka panjang atau ditangguhkan pada tahun-tahun yang akan datang. Juga, saham dapat diberikan secara langsung atau dihadiahkan dalam bentuk *stock options*.

Dasar-dasar untuk Kompensasi Bonus

Kompensasi bonus dapat ditentukan pada dasar harga saham, ukuran-ukuran kinerja strategis (UBS-UBS biaya, pendapatan, laba, atau investasi), atau *balance score card* (faktor-faktor keberhasilan kritis). Sebagai contoh, pada saat manajer dipegang secara publik, harga saham merupakan suatu dasar yang relevan. Pada saat harga saham digunakan, jumlah bonus tergantung

TUJUAN PENGAJARAN 3

Menjelaskan 3 karakteristik suatu perencanaan bonus berdasarkan pengukuran kinerja, pool kompensasi untuk menentukan bonus, dan cara pembayaran bonus.

Hubungkan Penghargaan-penghargaan dengan Ukuran-ukuran Kinerja pada Perusahaan Petroleam

Perusahaan-perusahaan memahami bahwa tujuan-tujuan strategis lebih cenderung dicapai jika perusahaan mencakupkannya dalam kompensasi manajemen. Sebuah perusahaan minyak menggunakan *balance score card* sebagai dasar untuk memperhitungkan kompensasi insentif. Rata-rata insentif yang didasarkan pada *balance score card* adalah sebagai berikut: 60 persen dari eksekutif dikaitkan dengan pencapaian empat indikator keuangan: *return on capital*, *profitabilitas*, *cash flow*, dan biaya operasi. 40 persen yang tersisa dari bonus dikaitkan pada faktor-faktor kepuasan pelanggan, kepuasan dealer, kepuasan karyawan, dan tanggung jawab lingkungan. CEO perusahaan mengatakan bahwa menghubungkan kompensasi dengan kinerja telah membantu menghubungkan perusahaan dengan strateginya. "Saya tidak mengenal siapa pun," katanya, "yang memiliki derajat keterkaitan seperti ini. Hal ini memberikan hasil bagi kita".

Sumber: Berdasarkan Informasi dalam R.S. Kaplan and D.P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, Januari-Februari 1993, hal. 75-85. (name of actual company disguised by the authors).

Bagian VI Pengendalian Manajemen

pada jumlah peningkatan dalam harga saham, atau pada apakah harga saham mencapai suatu tujuan pasti yang telah ditentukan sebelumnya. Begitu juga, pada saat ukuran-ukuran kinerja strategik atau faktor-faktor keberhasilan kritis digunakan, bonus tergantung pada jumlah perbaikan dalam ukuran atau pada pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Bonus dapat ditentukan dengan membandingkan harga saham, ukuran-ukuran akuntansi, atau faktor-faktor keberhasilan kritis untuk seorang manajer tertentu atau manajer-manajer yang lain. Terdapat tiga cara untuk menentukan bonus. Bonus dapat didasarkan pada suatu perbandingan pada (a) tahun-tahun sebelumnya, (b) suatu anggaran atau target yang telah ditentukan sebelumnya, atau (c) manajer-manajer yang lain. Dengan menggunakan suatu anggaran atau perbandingan pada tahun-tahun sebelumnya, perusahaan-perusahaan menghindari pengaruh dari faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan.

Pilihan dari suatu dasar datang dari suatu pertimbangan atas tujuan-tujuan kompensasi, sebagaimana digarisbawahi dalam Peraga 20-2. Suatu pilihan yang umum adalah menggunakan UBS-UBS biaya, pendapatan, laba, atau investasi karena sering kali merupakan suatu ukuran yang baik pada kinerja ekonomi; oleh karena itu, UBS-UBS tersebut memberikan motivasi dan dirasakan adil. Sejalan dengan banyak perusahaan yang bergerak ke arah suatu pendekatan yang lebih strategik pada manajemen biaya, meskipun demikian, penggunaan

Peraga 20-2 Keunggulan dan Kelemahan Berbagai Dasar-dasar Kompensasi Bonus

	Motivasi	Keputusan yang tepat	
harga saham	(+/-) Tergantung pada apakah saham dan stock options tercakup di dalam pembayaran dasar dan bonus (-) kekurangan kemampuan mengendalikan dapat bersifat tidak memotivasi	(+) konsisten dengan kepentingan pemegang saham (-) harga saham tidak dapat dikendalikan / manajer	(-) kekurangan kemampuan untuk mengendalikan harga saham - ... hal yang sulit
ukuran-ukuran kinerja strategik UBS-UBS biaya, pendapatan, laba, investasi)	(+) secara kuat memotivasi jika faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan tidak tercakup - dapat mengubah metode akuntansi ex: Metode pengusutan	(+) secara umum merupakan suatu ukuran yang baik dari kinerja ekonomi (-) pada umumnya memiliki suatu fokus jangka pendek saja (-) jika bonus terlalu tinggi, menciptakan suatu insentif untuk pelaporan yang tidak akurat	(+) intuitif, jelas, dan dipahami dengan mudah (-) isu-isu pengukuran; perbedaan-perbedaan dalam konvensi akuntansi, metode alokasi biaya, metode pendanaan
score faktor-faktor keberhasilan kritis	(+) secara kuat memotivasi jika faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan tidak tercakup - menciptakan celah agar manajer terlihat lebih baik - lebih akurat untuk mengukur customer satisfaction	(+) konsisten dengan strategi manajemen (-) mungkin dihadapkan pada pelaporan yang tidak akurat	(+) jika didefinisikan dan diukur secara hati-hati, CSF-CSF cenderung dirasakan sebagai hal yang adil (-) isu-isu pengukuran potensial, sebagaimana di atas sulit

(+) berarti dasar tersebut memiliki suatu dampak positif pada tujuan
(-) berarti dasar tersebut memiliki suatu dampak negatif pada tujuan

faktor-faktor keberhasilan kritis dan ukuran-ukuran yang berdasarkan harga saham dalam kompensasi cenderung meningkat. Chrysler Corporation, International Paper Company, dan perusahaan-perusahaan lain sedang menggunakan faktor-faktor keberhasilan kritis dalam cara ini. Juga, ukuran-ukuran akuntansi yang berdasarkan UBS dapat menyebabkan pembuatan keputusan yang keliru. Sebagai contoh, pada saat suatu bonus dikaitkan dengan laba bersih konvensional, terdapat suatu insentif bagi manajer-manajer untuk menumpuk persediaan karena suatu peningkatan dalam persediaan akan menyebabkan suatu peningkatan dalam laba bersih periode saat ini (lihat Bab 18).

Pool Kompensasi Bonus

Bonus seorang manajer dapat ditentukan dalam apa yang disebut sebagai **kumpulan yang berdasarkan unit** yang didasarkan pada kinerja unit manajer. Sebagai contoh, kumpulan bonus mungkin ditentukan sebagai kelebihan perolehan-perolehan di tingkat perusahaan lebih dari 5 persen dari investasi di tingkat perusahaan. Selanjutnya ini akan merupakan jumlah yang tersedia untuk bonus manajer. Munculnya kumpulan yang berdasarkan unit adalah motivasi yang kuat bagi manajer-manajer yang efektif untuk berkinerja dan menerima penghargaan atas usaha mereka—potensi ke atas bagi manajer individual sangat memotivasi.

Alternatifnya, jumlah bonus yang tersedia bagi semua manajer sering kali merupakan **suatu kumpulan pada tingkat perusahaan** yang dikesampingkan untuk tujuan ini. Sebagai contoh, kumpulan setingkat perusahaan mungkin merupakan kelebihan dari perolehan-perolehan perusahaan di atas 5 persen dari investasi di tingkat perusahaan. Bonus manajer masing-masing unit selanjutnya ditarik dari kumpulan umum ini. Rencana kompensasi bonus General Electric Corporation mencakup pernyataan berikut ini berkenaan dengan kumpulan perusahaan:

"jumlah maksimal dalam setiap tahun adalah 10% dari jumlah dengan mana perolehan-perolehan bersih yang digabungkan melebihi 5% dari investasi modal gabungan rata-rata".

(General Electric Corp., Proxy Statement, 1995)

Pada saat **kumpulan bonus didasarkan pada unit**, jumlah bonus untuk manajer yang manapun **terbebas dari kinerja** manajer-manajer yang lain. Sebaliknya, pada saat suatu kumpulan seluas perusahaan digunakan, bonus bagi masing-masing manajer tergantung pada suatu cara yang telah ditentukan sebelumnya pada kinerja perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Kesepakatan-kesepakatan yang digunakan bersama tersebut sangat bervariasi, walaupun suatu kesepakatan umum berlaku bagi semua manajer untuk berbagi secara adil dalam kumpulan bonus seluas perusahaan. Secara umum, kumpulan seluas perusahaan memberikan suatu insentif yang penting bagi koordinasi dan kerja sama di antara unit-unit di dalam perusahaan, karena semua manajer berbagi dalam laba-laba perusahaan keseluruhan yang lebih besar yang dihasilkan dari usaha-usaha lintas unit. Lebih jauh lagi, orang-orang yang berpikir bahwa pembayaran eksekutif terlalu tinggi sering kali juga berpendapat bahwa pembayaran yang berhubungan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan lebih disukai, karena semua manajer berbagi dalam keberhasilan perusahaan. Kami meringkas keunggulan dan kelemahan masing-masing pendekatan di dalam Peraga 20-3.

Kumpulan yang berdasarkan unit adalah metode untuk menentukan bonus berkaitan dengan kinerja unit manajer.

bebas dr kinerja
- 91 79 1000

Suatu kumpulan pada tingkat perusahaan adalah metode yang menentukan bonus yang tersedia untuk semua manajer yang sering dikesampingkan untuk tujuan ini

tergantung cara yang digunakan dalam perusahaan keseluruhan perusahaan

bonus berasal dr :
Earning dr mg & up
keseluruhan perusahaan

	Motivasi	Keputusan yang tepat	Keadilan
berdasarkan unit	(+) motivasi kuat untuk seorang manajer yang efektif – potensi ke- atas (-) tidak memotivasi bagi manajer unit-unit yang secara ekonomis lebih lemah	(-) memberikan insentif bagi manajer-manajer individual untuk tidak berkeja sama dengan dan mendukung unit-unit lain, pada saat dibutuhkan untuk kebaikan perusahaan secara keseluruhan	(-) tidak memisahkan kinerja unit dari kinerja manajer
luas perusahaan	(+) membantu menank dan mempertahankan manajer-manajer yang baik diseluruh perusahaan, bahkan dalam unit-unit yang secara ekonomis lebih lemah (-) tidak sekuat memotivasi sebagaimana kumpulan yang berdasarkan unit	(+) usaha untuk kebaikan perusahaan keseluruhan diberikan penghargaan – memotivasi kerja tim dan berbagi aktiva di antara unit-unit	(+) memisahkan kinerja manajer dari kinerja unit (+) dapat nampak lebih adil bagi pemegang saham dan orang-orang lain yang khawatir bahwa pembayaran eksekutif terlalu tinggi

(+) berarti kumpulan tersebut memiliki suatu dampak positif pada tujuan

(-) berarti kumpulan tersebut memiliki suatu dampak negatif pada tujuan

Kompensasi Insentif di Owens Corning

Owens Corning memulai proses pengurangan tunjangan karyawan yang bergaya hak pada tanggal 1 Januari 1996. Semua karyawan AS yang digaji menjadi berhak atas penghargaan, termasuk stock options yang tidak memenuhi syarat, jika perusahaan mencapai hasil-hasil bisnis tertentu. Owens juga merencanakan untuk memperluas rencana tersebut pada karyawan-karyawan yang tidak menerima gaji.

Owens Corning memperlimbangkan tiga ukuran kunci sebagai suatu dasar untuk kompensasi manajemen—*earnings per share*, *cash flow*, dan pertumbuhan penjualan. Manajer-manajer menerima suatu kontribusi *profit-sharing* sampai 4 persen dari pembayaran dan suatu bonus saham tahunan yang bernilai sampai dengan 8 persen, masing-masing dihubungkan dengan ketiga ukuran kinerja perusahaan tersebut.

Sumber: Berdasarkan informasi dari *Business Week*, 22 juli 1996, halaman 82-83.

Pilihan-pilihan Pembayaran Bonus

Dalam tahun-tahun terakhir telah terdapat suatu peningkatan besar dalam berbagai pilihan pembayaran yang berlainan untuk perencanaan kompensasi bonus. Dalam persaingan untuk eksekutif-eksekutif puncak, perusahaan sedang mengembangkan cara-cara yang inovatif untuk menarik dan mempertahankan yang terbaik.⁶

Kami melihat empat yang paling umum:

Bonus yang dibayarkan tahun berjalan/Current Bonus (tunai dan/atau saham) berdasarkan pada kinerja saat ini (biasanya tahunan). Ini merupakan bentuk bonus yang paling umum. *→ jk pendek*

Bonus yang ditangguhkan/Deferred Bonus (tunai dan/atau saham) diperoleh saat ini tetapi tidak dibayarkan selama dua tahun atau lebih. *→ jk panjang*

⁶Executive pay," *Business Week*, 30 Maret 1992, hal. 52-58.

20-4 Keunggulan dan kelemahan Pilihan-pilihan pembayaran bonus

	Motivasi	Keputusan yang benar	Keadilan
Bonus saat ini	(+) motivasi yang kuat bagi kinerja saat ini; motivasi yang lebih kuat daripada untuk perencanaan yang ditangguhkan	(-) fokus jangka pendek (-) manajer <i>risk-averse</i> menghindari proyek-proyek yang berisiko tetapi secara potensial memberikan manfaat	(+/-) tergantung pada kejelasan kesepakatan bonus dan konsistensi dengan mana kesepakatan ini diterapkan
Bonus yang ditangguhkan	(+) motivasi yang kuat untuk kinerja saat ini, tetapi tidak sekuat untuk rencana bonus saat ini, karena pengalanganannya ditunda	sama dengan atas	sama dengan atas
Stock options	(+) potensi ke atas yang tidak terbatas sangat memotivasi (-) penundaan dalam penghargaan mengurangi motivasi sedemikian rupa	(+) insentif-insentif untuk mempertimbangkan isu-isu jangka yang lebih panjang (+) memberikan insentif risiko yang lebih baik daripada untuk perencanaan bonus saat ini atau yang ditangguhkan (+) insentif untuk mempertimbangkan faktor-faktor jangka panjang yang mempengaruhi harga saham	sama dengan atas, ditambah (-) faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan yang mempengaruhi harga saham
Performance shares	sama dengan atas	(+) konsisten dengan strategi perusahaan, pada saat faktor-faktor keberhasilan kritis digunakan (+) konsisten dengan kepentingan pemegang saham, pada saat <i>earnings per share</i> digunakan	(+/-) tergantung pada kejelasan kesepakatan bonus dan konsistensi dengan mana kesepakatan ini diterapkan

catatan: (+) berarti pilihan pembayaran memiliki suatu dampak positif
(-) berarti pilihan pembayaran memiliki suatu dampak negatif

Perencanaan yang ditangguhkan digunakan untuk menghindari atau menunda pajak, atau untuk mempengaruhi lonjakan pendapatan total masa depan dari manajer dalam suatu cara yang diinginkan. Juga, jenis rencana ini dapat digunakan untuk mempertahankan manajer-manajer kunci, pada saat kompensasi yang ditangguhkan hanya dibayarkan jika manajer berada di perusahaan yang sama.

Stock options diartikan sebagai hak untuk membeli saham pada suatu tanggal dimasa yang akan datang pada suatu harga yang telah ditentukan sebelumnya. *Stock options* saham digunakan untuk memotivasi manajer-manajer untuk meningkatkan harga saham untuk kepentingan pemegang saham.

Performance Shares adalah saham yang dijamin untuk pencapaian tujuan-tujuan kinerja tertentu selama dua tahun atau lebih.

Secara umum, rencana-rencana bonus saat ini dan yang ditangguhkan memfokuskan perhatian manajer pada ukuran-ukuran kinerja jangka pendek, yang umum, perolehan akuransi. Sebaliknya, *stock options* dan *performance*

→ beri insent. p. non
pendapatan jangka panjang
fokus kinerja jangka panjang
pendapatan perusahaan

Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Ninuk Muljani

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

ABSTRAK

Dewasa ini, dengan semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis, mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup. Oleh karena itu perusahaan harus mampu bersaing dan salah satu alat yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah kompensasi.

Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan perusahaan mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif. Pada akhirnya, perusahaan bukan hanya unggul dalam persaingan, namun juga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, bahkan mampu meningkatkan profitabilitas dan mengembangkan usahanya.

Kata kunci: kompensasi, adil, motivasi, kinerja.

ABSTRACT

Recently, as business has become increasingly competitive, the result is that companies are faced with the challenge of remaining in business. Because of that, companies must be able to compete and one tool that can be used by a company is compensation.

If compensation programs are felt to be fair and competitive by the employees, the company will find it easier to attract high potential employees as well as maintain and motivate them to higher performance so that productivity will increase and the company is able to produce with a competitive price. In the end, the company will not only be competitive, but also able to remain in business and even increase profitability and develop the business further.

Key words: compensation, fair, motivation, performance.

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, suatu perusahaan tentunya membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material dan mesin. Perusahaan juga membutuhkan sumber daya manusia, yaitu para karyawan. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan

untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja.

Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Mereka akan merasa lebih dihargai lagi apabila menerima berbagai fasilitas dan simbol-simbol status lainnya dari perusahaan dimana mereka bekerja. Dari uraian di atas dapat dikatakan, bahwa kesediaan karyawan untuk mencurahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya, sebenarnya mengharapkan adanya imbalan dari pihak perusahaan yang dapat memuaskan kebutuhannya.

Menurut Schuler dan Jackson (1999), Mondy, et al. (1999), Schermerhorn, et al. (1998), Robbins (1996), dan Siagian (1995), pada prinsipnya imbalan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan.

Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang. Termasuk dalam kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus; sedangkan termasuk kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan. Imbalan bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana karyawan bekerja. Termasuk imbalan bukan uang misalnya rasa aman, atau lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, fleksibilitas karier, peluang kenaikan penghasilan, simbol status, pujian dan pengakuan.

Imbalan bukan uang juga penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, misalnya mengenai rasa aman. Ketika baru-baru ini di negara kita terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK) besar-besaran yang disebabkan karena adanya bank-bank yang dilikuidasi dan adanya krisis moneter, mengakibatkan banyak karyawan yang merasa tidak aman dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Untuk mengatasi hal ini, beberapa pengusaha berusaha menenangkan karyawannya dengan menawarkan rasa aman untuk tidak di PHK, dan sebagai gantinya karyawan tidak memperoleh peningkatan imbalan berupa uang. Contoh lain, misalnya simbol status. Disadari atau tidak, sebenarnya setiap orang ingin memperoleh dan menggunakan simbol-simbol status tertentu untuk memuaskan kebutuhannya.

Semakin banyak simbol status yang dimilikinya, misalnya memperoleh fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, atau memperoleh kenaikan pangkat, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa berhasil memuaskan kebutuhannya. Salah satu kebutuhan yang terpuaskan itu misalnya kebutuhan untuk dihargai dan dihormati oleh orang-orang dalam lingkungan kerjanya atau masyarakat di sekitarnya. Menurut Siagian (1995), status merupakan faktor motivasional yang penting, sebab status dipandang sebagai peringkat prestise seseorang dalam suatu organisasi, seperti jabatan, pangkat dan fasilitas yang diperoleh.

Pembahasan dalam tulisan ini akan difokuskan pada imbalan ekstrinsik yang selanjutnya disebut sebagai kompensasi dan diartikan sebagai sejumlah uang atau penghargaan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya, sebagai imbalan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Hal ini bukan berarti imbalan intrinsik tidak penting. Memang bagi sebagian besar karyawan, terutama yang dalam struktur organisasi perusahaan berada pada tingkat paling rendah, misalnya buruh, kebutuhan fisiologis dirasakan sebagai kebutuhan yang utama. Hal inilah yang menyebabkan imbalan ekstrinsik menjadi lebih mendominasi dan dirasa lebih penting dibandingkan imbalan intrinsik. Menurut Hersey dan Blanchard (1995), bagi kelompok karyawan yang telah memiliki jaminan kebutuhan fisiologis dan rasa aman, maka imbalan intrinsik guna meningkatkan harga dirinya menjadi motivasi utama dalam bekerja.

Berikut ini akan dibahas tentang kompensasi total, tujuan kompensasi, dasar perhitungan kompensasi, kepuasan terhadap kompensasi dan hubungan kompensasi dengan peningkatan kinerja karyawan.

KOMPENSASI TOTAL

Menurut Gomez-Mejia, et al., (1995); Schuler dan Jackson (1999); serta Luthans (1998), kompensasi total dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu: Pertama, **kompensasi dasar** yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. Kedua, **kompensasi variabel** merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, *gainsharing*, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*. Ketiga, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah **benefit** atau seringkali juga disebut **indirect compensation** (kompensasi tidak langsung). Termasuk dalam komponen ini adalah (1) perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat; (2) perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi; (3) pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi; (4) tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

Dalam kenyataannya, kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan tidak selalu meliputi semua jenis kompensasi seperti yang telah dijabarkan di atas. Pemberian kompensasi dapat bervariasi, dan biasanya berdasarkan pada pendapat pimpinan dan manajemen perusahaan tentang penting tidaknya suatu bentuk kompensasi harus diberikan kepada karyawan dan disesuaikan pula dengan kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Masih banyak perusahaan di sini yang hanya memberikan kompensasi dasar. Sebagian sudah memberikan kompensasi variabel, misalnya bonus dan pembagian keuntungan, namun perhitungannya masih belum transparan. Untuk kompensasi tidak langsung, biasanya hanya perusahaan-perusahaan yang berskala besar saja yang telah melaksanakan program ini.

Bagi karyawan, kompensasi dalam bentuk riil seperti kompensasi dasar maupun kompensasi variabel adalah penting, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan penilaiannya terhadap pengorbanan yang telah diberikan kepada kelompoknya maupun kepada perusahaan. Karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sebanding dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan lainnya, yang menurut pendapatnya karyawan lain tersebut mempunyai kemampuan dan kinerja yang sama dengan dirinya.

Apabila harapan karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Menurut Siagian (1995), rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

TUJUAN KOMPENSASI

Menurut Schuler dan Jackson (1999) kompensasi dapat digunakan untuk (a) menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan. Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik. (b) mempertahankan karyawan yang baik. Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas.

Sebaliknya, apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan. (c) meraih keunggulan kompetitif. Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah. (d) memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. (e) melakukan pembayaran sesuai aturan hukum.

Dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. Contoh, sesuai peraturan pemerintah patokan minimal pemberian upah yang berlaku saat ini adalah sebesar UMR (upah minimum regional), maka

perusahaan harus memberikan kompensasi kepada karyawannya minimum sebesar UMR tersebut. (f) memudahkan sasaran strategis. Suatu perusahaan mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik, sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran ini dan dapat juga dipakai untuk mencapai sasaran strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup dan inovasi. (g) mengokohkan dan menentukan struktur. Sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, sehingga berdasarkan hierarki statusnya, maka orang-orang dalam suatu posisi tertentu dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di posisi lainnya.

Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha.

Apabila perhitungan kompensasi didasarkan pada jabatan atau keterampilan yang relevan dengan jabatan, maka perusahaan juga akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berpotensi dan mempunyai kinerja tinggi. Di satu pihak kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya akan tercapai, di pihak lain karyawan juga dapat menikmati hasil berupa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dengan rasa puas. Dengan demikian kompensasi dapat dipandang sebagai alat untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri.

DASAR PERHITUNGAN KOMPENSASI

Dasar perhitungan kompensasi dipakai untuk mendapatkan sistem pembayaran kompensasi yang adil, dan menjadikan perusahaan menarik, mampu bertahan hidup dan mampu memotivasi karyawannya serta dapat melakukan penghematan biaya. Menurut Gomez-Mejia, et al. (1995), dasar perhitungan kompensasi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu menggunakan pendekatan pekerjaan atau jabatan (*job-based approaches*) dan menggunakan pendekatan keterampilan (*skill-based approaches*). Pendekatan pekerjaan atau jabatan mengasumsikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan oleh orang yang dibayar untuk jabatan tertentu, sedangkan pendekatan keterampilan mengasumsikan bahwa karyawan tidak dibayar karena jabatan yang disandanginya, tetapi lebih pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas.

Kompensasi berdasarkan jabatan atau pekerjaan

Ada tiga komponen kunci untuk mengembangkan rencana kompensasi berdasarkan jabatan. Pertama, mewujudkan **keadilan internal** melalui evaluasi jabatan; kedua, mewujudkan **keadilan eksternal** melalui survei pasar; dan ketiga, mencapai **keadilan individu** (Gomez-Mejia, et al., 1995).

Metode evaluasi jabatan memusatkan diri pada jabatan sebagai unit kepentingan. Beberapa metode mengevaluasi jabatan secara keseluruhan, sedangkan beberapa lainnya menggunakan faktor-faktor yang dapat dikompensasi. Metode evaluasi jabatan yang sudah sangat populer dipakai untuk mengevaluasi posisi eksekutif, manajer dan profesional maupun posisi teknik, administrasi dan manufaktur adalah metode *Hay Guide Chart-Profile*. Secara operasional, sistem ini mengandalkan tiga faktor utama yang bisa dikompensasi, yaitu pemecahan masalah (*problem solving*), kecakapan (*know how*) dan pertanggungjawaban (*accountability*). Menurut metode ini, faktor-faktor yang penting mempunyai nilai tinggi, sedangkan faktor-faktor yang kurang penting mempunyai nilai yang lebih rendah. Evaluasi jabatan ini hanya untuk internal perusahaan bukan untuk menghitung tingkat upah di pasar atau perusahaan lain. Selain itu evaluasi jabatan ini hanya fokus pada nilai tugas masing-masing jabatan, bukan pada orang yang melaksanakannya (Schuler dan Jackson, 1999; Gomez-Mejia et al., 1995).

Untuk mencapai keadilan eksternal, perusahaan harus melakukan survei pasar. Dalam hal ini perusahaan dapat menjalankan sendiri survei tersebut atau membeli dari konsultan. Dari hasil survei ini, perusahaan dapat membuat kebijakan pembayaran kompensasi, apakah akan membayar lebih tinggi, lebih rendah atau mengikuti pasar. Dasar pemikiran untuk membayar lebih tinggi adalah memaksimalkan kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan untuk meminimalkan ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi. Kebijakan untuk membayar lebih rendah dari pasar akan mengakibatkan perusahaan terhalang dalam menarik karyawan-karyawan yang potensial, sedangkan kebijakan yang lazim dijalankan oleh perusahaan adalah mengimbangi persaingan. Meskipun kebijakan ini tidak memberikan keunggulan kompetitif, namun tidak menyebabkan perusahaan menjadi rugi.

Setelah perusahaan menyelesaikan struktur pembayaran untuk masing-masing jabatan, selanjutnya adalah memberikan kepada masing-masing individu suatu tingkat pembayaran yang sesuai dengan jabatannya. Seringkali perusahaan menggunakan pengalaman sebelumnya dan senioritas untuk menentukan berapa besar kompensasi yang harus dibayarkan kepada karyawannya. Untuk mencapai keadilan individu, maka perusahaan harus menyusun kriteria tingkat pembayaran. Keadilan individu mengarah pada keadilan dalam keputusan pembayaran bagi karyawan yang menempati jabatan yang sama.

Berbicara mengenai jabatan, menurut pendapat penulis masih banyak perusahaan yang menempatkan karyawan pada jabatan yang tidak semestinya, artinya jabatan yang diduduki tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan karena sebagian besar perusahaan di sini masih merupakan perusahaan keluarga, sehingga karyawan yang menduduki jabatan tertentu dalam suatu perusahaan adalah orang-orang yang mempunyai hubungan kekeluargaan dengan pemilik perusahaan. Menurut pemilik perusahaan mereka adalah orang yang dapat dipercaya, tanpa memperhatikan apakah yang bersangkutan tepat untuk menduduki jabatan tersebut dan mampu menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik.

Hal ini seringkali mengakibatkan karyawan yang berpotensi berada di bawah pimpinan orang-orang yang tidak mempunyai kemampuan yang memadai. Kondisi ini juga mengakibatkan pemberian kompensasi dirasakan oleh karyawan lain tidak adil. Mereka yang masih ada hubungan keluarga dengan pemilik perusahaan akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan lain yang mempunyai kemampuan lebih baik namun tidak mempunyai hubungan kekeluargaan

dengan pemilik perusahaan. Jadi dalam hal ini pengaruh pemilik perusahaan sangat besar sekali. Kondisi ini merupakan penghambat, sebab karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, bahkan mereka akan cenderung menjauhi perusahaan yang demikian, apabila ada peluang untuk pindah ke perusahaan lain.

Kompensasi berdasarkan keterampilan

Para akademisi dan konsultan menegaskan bahwa pembayaran kompensasi berdasarkan jabatan dapat dengan mudah disalahgunakan dan sudah tidak cocok lagi dengan kebutuhan pada dewasa ini. Menurut Bridges (1994), Murlis dan Fiti (1991) dalam Schuler dan Jackson (1999), pendekatan-pendekatan kompensasi berdasarkan jabatan yang konvensional: (1) mendukung organisasi hierarkis kaku yang menekan motivasi serta kreativitas karyawan, (2) beranggapan bahwa orang adalah komoditas yang dapat dibentuk untuk "cocok dengan" peran-peran yang telah ditentukan, (3) tidak cocok untuk organisasi yang lebih ramping saat ini, dimana tim-tim kecil dan fleksibel yang terdiri dari orang-orang dengan aneka keterampilan secara ekonomis lebih masuk akal daripada sejumlah individu dengan satu keterampilan, (4) tidak cocok dalam sektor jasa, dimana keberhasilan masa depan terletak pada pengetahuan yang dimiliki pekerja ketimbang jabatan yang diberikan kepada mereka.

Menurut Lawler (1983), alasan digunakannya keterampilan sebagai dasar perhitungan kompensasi adalah karena (a) karyawan yang berkemampuan tinggi atau yang mampu mengembangkan keterampilannya dapat menerima kompensasi yang lebih tinggi, walaupun jabatannya tetap, (b) nilai individu akan lebih tersorot daripada nilai pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keterampilan tentu akan tertarik pada perusahaan yang memberikan kompensasi berdasarkan kemampuan dan keterampilan, sebab pada umumnya karyawan yang mempunyai keterampilan lebih, mengharapkan kompensasi yang lebih banyak pula.

Perusahaan yang ingin mempertahankan karyawan yang berprestasi baik, maka harus berani memberikan kompensasi yang lebih besar daripada karyawan yang tidak atau kurang berprestasi. Apabila perusahaan tidak melakukan hal ini, maka karyawan yang berprestasi baik, yang seharusnya dipertahankan oleh perusahaan, akan meninggalkan perusahaan. Mereka yakin akan bisa memperoleh kompensasi yang lebih baik di tempat lainnya atau di perusahaan lainnya. Hal ini berarti hanya karyawan yang tidak atau kurang berprestasi yang akan tetap bertahan di perusahaan, kondisi ini tentunya akan berdampak negatif bagi perusahaan.

Sudah sewajarnya apabila karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan lebih banyak adalah lebih bernilai dan harus dibayar menurut kemampuannya, bukan menurut tugas jabatan. Dalam *job-based pay*, maka besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan dikaitkan dengan jabatan atau pekerjaannya, tanpa memperhatikan apakah karyawan mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara efektif.

Dalam sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan, tingkat pembayaran kompensasi awal bagi semua karyawan adalah sama. Apabila terjadi peningkatan keterampilan, maka masing-masing keterampilan baru yang mereka miliki dihargai satu tingkat lebih tinggi. Jadi kompensasi hanya akan mengalami kenaikan setelah karyawan memperlihatkan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu. Hal ini sangat berbeda dengan sistem kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan, kenaikan

pembayaran akan terjadi secara otomatis, biasanya pada interval waktu tertentu atau apabila terjadi peningkatan jabatan. Pada kenyataannya, masih banyak perusahaan yang memperhatikan jabatan seseorang bukan pada kemampuan yang bersangkutan untuk mengembangkan keterampilannya. Secara sederhana keadaan ini dapat dijumpai pada bagian administrasi atau tata usaha suatu perusahaan.

Bagi tenaga administrasi yang mampu menggunakan mesin ketik elektrik atau komputer akan mendapatkan gaji yang sama dengan tenaga administrasi yang hanya mampu menggunakan mesin ketik manual, dan kenaikan gaji diberikan secara otomatis setelah kurun waktu tertentu, misalnya satu tahun, dengan jumlah yang sama pula. Hal ini disebabkan karena masih banyak perusahaan yang lebih menghargai jabatan, dibanding kemampuan karyawan untuk mengembangkan keterampilannya, sehingga pemberian kompensasi juga didasarkan pada jabatan atau pekerjaannya dan bukan pada pengembangan keterampilan karyawan.

Perbedaan lain antara sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan dengan sistem kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan adalah berkaitan dengan senioritas. Secara tradisional, senioritas atau lamanya bekerja di tingkat tertentu memainkan peran besar, sehingga lebih lama dalam jabatan diasumsikan lebih berpengalaman sehingga cocok untuk mendapatkan nilai yang lebih besar. Dengan sistem berdasarkan keterampilan, nilai lebih menyatu pada keterampilan daripada jabatan.

Selain itu, peluang promosi bagi karyawan yang mempunyai keterampilan juga lebih besar, karena lebih mudah bagi karyawan yang memiliki keterampilan untuk dipromosikan atau pindah dari satu pekerjaan kepada pekerjaan yang lain. Berkaitan dengan senioritas, kondisi ini masih banyak dijumpai pada perusahaan maupun instansi di sini. Semakin lama seseorang bekerja pada suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi kompensasi yang diterimanya, hal ini disebabkan karena peningkatan kompensasi diberikan secara otomatis dalam kurun waktu tertentu, sehingga sangat sulit bagi karyawan junior untuk mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dibanding karyawan yang senior, walaupun karyawan junior mempunyai kemampuan dan keterampilan yang lebih baik dibandingkan karyawan senior tersebut.

Menurut Dessler (2000) terdapat empat perbedaan antara kompensasi berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*) dan kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan (*job-based pay*) yaitu: tes kompetensi, efek perubahan jabatan, senioritas, dan peluang promosi. Dalam Schuler dan Jackson (1999) diperinci sembilan perbedaan antara sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan dan berdasarkan jabatan sebagaimana dapat dilihat pada tabel 1.

KEPUASAN TERHADAP KOMPENSASI

Jika perusahaan ingin agar tingkat ketidakhadiran dan keluar-masuknya karyawan dapat diminimalkan melalui kompensasi, maka perusahaan harus memastikan bahwa karyawan puas dengan kompensasi yang telah diterimanya. Ada dua faktor penentu kepuasan terhadap kompensasi yang biasanya digunakan oleh karyawan yaitu rasa keadilan dan harapan (Siagian, 1995). Jadi pada prinsipnya apabila kompensasi yang diterima dirasakan adil dan sesuai dengan harapannya, maka karyawan akan merasa puas.

Tabel 1. Perbandingan sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan dan jabatan

Komponen	Kompensasi Berdasarkan Keterampilan	Kompensasi Berdasarkan Jabatan
1. Penentuan nilai	Dikaitkan dengan evaluasi kelompok keterampilan	Dikaitkan dengan evaluasi seluruh jabatan
2. Penetapan harga	Sulit, karena seluruh sistem pembayaran dikaitkan dengan pasar	Lebih mudah, karena pembayaran dikaitkan dengan jabatan-jabatan patokan di pasar tenaga kerja
3. Rentang pembayaran	Sangat luas, satu rentang pembayaran untuk seluruh kelompok keterampilan	Bisa bervariasi, tergantung pada tipe jabatan dan luasnya tingkat pembayaran
4. Evaluasi kinerja	Tes kompetensi	Ukuran kinerja jabatan
5. Peningkatan gaji	Dikaitkan dengan penguasaan keterampilan, karena diukur dengan tes kompetensi	Dikaitkan dengan senioritas, rating penilaian kinerja atau hasil nyata
6. Peran pelatihan	Perlu, untuk memperoleh fleksibilitas jabatan dan peningkatan bayaran bagi semua karyawan	Dipertukan karena kebutuhan bukan karena keinginan
7. Peluang pertumbuhan bayaran	Peluang lebih besar. Siapapun yang lulus tes kemampuan bisa maju	Peluang lebih kecil. Tidak ada kenaikan pangkat apabila tidak terbuka jabatan
8. Efek perubahan jabatan	Bayaran tetap seperti biasa, kecuali keahlian keterampilan meningkat	Bayaran naik segera sesuai dengan jabatan baru
9. Administrasi pembayaran	Sulit, karena banyak aspek rencana pembayaran yang menuntut perhatian	Tergantung pada kompleksitas evaluasi jabatan dan rencana alokasi pembayaran

Sumber: Schuler dan Jackson (1999)

Keadilan Kompensasi

Sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa karyawan yang mempunyai keterampilan lebih tinggi, akan menuntut kompensasi yang lebih tinggi pula. Namun yang menjadi persoalan adalah kompensasi yang bagaimana yang harus diberikan, sehingga karyawan yang mempunyai keterampilan tinggi merasa lebih dihargai daripada yang mempunyai keterampilan lebih rendah.

Konsep keadilan mengacu pada berapa kompensasi yang diyakini karyawan pantas ia dapatkan dalam hubungannya dengan berapa kompensasi yang pantas didapatkan oleh orang lain. Seorang karyawan cenderung menentukan berapa besar kompensasi yang pantas diperolehnya atau yang orang lain peroleh dengan membandingkan antara yang telah mereka berikan kepada perusahaan dan apa yang telah mereka dapatkan dari perusahaan. Jika menurut mereka tukar menukar ini adil atau sebanding, mereka mungkin akan merasa puas. Namun jika mereka menganggapnya tidak adil, mereka mungkin akan

merasa tidak puas (Schuler dan Jackson, 1999).

Sedangkan menurut Siagian (1995), mengenai keadilan dapat dinilai dari tiga faktor pembandingan, yaitu diri sendiri, sistem yang berlaku dan orang lain. Memang menggunakan diri sendiri sebagai faktor pembandingan merupakan cara yang subyektif, karena tujuan, harapan, cita-cita dan persepsi sendiri tentang berbagai jenis kebutuhanlah yang menjadi kriteria. Meskipun demikian, pimpinan perusahaan perlu juga mempertimbangkan persepsi seorang karyawan mengenai dirinya sendiri, karena kemungkinan persepsi karyawan tentang dirinya sendiri mengandung suatu kebenaran juga.

Persepsi tentang keadilan juga dibandingkan dengan sistem pemberian kompensasi yang berlaku, yang dapat dilihat dari tiga sudut pandang. **Pertama**, sistem yang berlaku dalam perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Mengenai sistem yang berlaku dalam perusahaan, biasanya karyawan ingin mengetahui apakah sistem pemberian kompensasi yang berlaku sudah didasarkan pada kewajiban, sudah dikaitkan dengan beratnya tanggung jawab, sifat pekerjaan, pendapat pekerja dan kemampuan organisasi yang bersangkutan. Yang dimaksud dengan kewajiban ialah besarnya kompensasi yang memungkinkan karyawan hidup secara manusiawi sesuai dengan harkat, martabat dan tingkatan masing-masing. Sebagaimana diketahui, bahwa UMR (upah minimum regional) juga disusun berdasarkan pada pertimbangan kewajiban ini, sehingga dengan adanya kompensasi sebesar UMR diharapkan para karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari secara wajar, tidak berlebih, namun juga tidak kekurangan.

Kaitan dengan beratnya tanggung jawab karyawan, juga sangat penting untuk mendapatkan perhatian. Adalah suatu hal yang wajar apabila seorang karyawan yang dibebani tanggung jawab besar memperoleh kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan lain yang tanggung jawabnya lebih ringan.

Dalam kaitannya dengan sifat pekerjaan, maka karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sifatnya rutin, kiranya wajar apabila mendapatkan kompensasi yang lebih rendah dibandingkan karyawan yang membutuhkan daya kognitif, kemampuan intelektual, daya nalar, inovasi serta kreativitas yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Demikian pula dengan karyawan yang melakukan pekerjaan dengan tingkat risiko yang tinggi tentunya akan mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi pula dibandingkan karyawan yang melakukan pekerjaan dengan risiko rendah, misalnya untuk karyawan yang bekerja di perusahaan penambangan, atau di laboratorium nuklir.

Berkaitan dengan pendapat pekerja, biasanya dalam praktek manajemen yang baik, untuk menentukan sistem kompensasi pimpinan perusahaan mendengar pendapat para pekerja yang terdapat di dalam perusahaannya, yang biasanya disampaikan oleh para wakilnya yang duduk dalam pengurus serikat pekerja. Walaupun pimpinan suatu perusahaan tidak selalu menerima dan menerapkan pendapat para pekerja tersebut, namun secara psikologis hal tersebut sangat penting bagi karyawan. Karyawan merasa pendapatnya dihargai dan bagi pimpinan perusahaan akan lebih memahami kepentingan dan kebutuhan para karyawannya dengan lebih tepat. Sebaliknya, pada kesempatan itu pula pihak pimpinan perusahaan akan lebih mudah menjelaskan posisi perusahaan pada saat tersebut, terutama yang menyangkut posisi finansialnya.

Berkaitan dengan kemampuan organisasi, bukan hal yang mustahil jika para karyawan mempunyai persepsi yang tidak tepat mengenai kemampuan finansial perusahaan. Misalnya karyawan menilai bahwa perusahaan sebenarnya mampu untuk memberikan peningkatan kompensasi yang lebih besar lagi kepada para karyawan, karena keuntungan

yang diperoleh selama ini cukup besar untuk hal tersebut. Para karyawan tentunya beranggapan, bahwa keuntungan yang besar tersebut juga merupakan hasil jerih payah mereka juga, sehingga wajar apabila menuntut diberikan peningkatan kompensasi yang lebih besar lagi. Namun demikian, bisa saja pihak perusahaan mempunyai suatu rencana untuk melakukan ekspansi atau melakukan modernisasi dengan melakukan pembelian peralatan baru, sehingga tidak semua keuntungan dibagikan kepada para karyawannya. Perbedaan persepsi tersebut perlu dihilangkan, dan salah satu upaya untuk menghilangkannya adalah dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan. Pada kenyataannya, kondisi ini sangat sulit diterapkan pada perusahaan-perusahaan di sini, hal ini disebabkan karena pihak perusahaan tidak transparan dalam memberikan penjelasan mengenai kemampuan finansialnya kepada karyawan, sebaliknya pihak karyawan terkadang terlalu menuntut dan memaksakan kehendaknya karena tidak mempercayai penjelasan pimpinan maupun pemilik perusahaan.

Kedua, sistem yang berlaku pada perusahaan lain yang sejenis. Dengan menggunakan sistem yang berlaku sebagai kerangka acuan, karyawan biasanya juga membandingkan sistem pembayaran kompensasi tempat ia bekerja dengan sistem yang berlaku di perusahaan lain di kawasan yang sama, terutama dengan perusahaan yang menjalankan kegiatan bisnis sejenis. Apabila menurut persepsi karyawan sistem yang berlaku di perusahaan tempat ia bekerja sebanding dengan sistem yang berlaku di perusahaan lain yang sejenis, sangat dimungkinkan karyawan merasa puas; demikian pula apabila yang terjadi sebaliknya.

Ketiga, sistem yang berlaku menurut peraturan perundang-undangan. Dalam kaitannya dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, biasanya pemerintah telah menetapkan standar. Para karyawan menggunakan standar tersebut sebagai pembanding untuk melihat apakah perusahaan tempat mereka bekerja telah melaksanakan ketentuan tersebut, misalnya peraturan mengenai upah minimum regional (UMR).

Selain itu, seorang karyawan juga membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan yang diterima karyawan lain. Mereka berpendapat, bahwa secara obyektif seharusnya semua karyawan yang berada pada tingkat yang sama dengan pekerjaan yang sama akan mendapatkan kompensasi yang besarnya sama pula. Apabila ternyata terjadi perbedaan, karena adanya pertimbangan subyektif maupun diskriminatif, maka karyawan akan merasa tidak puas.

Harapan Karyawan Terhadap Kompensasi

Menurut Schuler dan Jackson (1999), biasanya orang akan membandingkan besarnya kompensasi yang diterimanya dengan jumlah yang mereka yakini semestinya mereka terima. Mereka akan puas apabila tingkat kompensasi "yang semestinya" sebanding dengan tingkat kompensasi aktual, atau tidak puas apabila tingkat kompensasi aktual lebih kecil daripada tingkat kompensasi "yang semestinya". Sedangkan Siagian (1995) menyebut tingkat kompensasi ini dengan istilah harapan.

Mengenai harapan, dapat dikatakan bahwa setiap karyawan dalam pikirannya sudah mempunyai gambaran atau mungkin bahkan keputusan tentang jumlah kompensasi yang layak diterimanya berdasarkan pertimbangan pendidikan, pengetahuan, keterampilan, sifat pekerjaan, besarnya tanggung jawab, dan besarnya wewenang. Disamping itu, harapan biasanya juga dikaitkan dengan kebutuhan ekonomisnya, seperti kebutuhan akan

sandang, pangan, perumahan, biaya pendidikan anak, jumlah tanggungan dan status sosialnya di masyarakat. Jadi, harapan didasarkan pada keinginan karyawan agar kompensasi yang diterima dari perusahaan memungkinkannya untuk memuaskan berbagai kebutuhannya secara wajar. Apabila kompensasi yang diterima ternyata tidak sesuai dengan harapannya, maka karyawan menjadi tidak puas.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa kepuasan akan tercapai apabila pemberian kompensasi dirasakan adil dan sesuai dengan harapan karyawan. Jadi jika perusahaan ingin menarik karyawan baru dan mempertahankan karyawan yang potensial dan mempunyai keterampilan, maka kompensasi yang ditawarkan seharusnya kurang lebih sama dengan karyawan lainnya dalam perusahaan yang setara-dengan kata lain ada keadilan eksternal. Apabila sistem kompensasi didasarkan pada kinerja, maka harus disertai dengan metode pengukuran kinerja karyawan yang akurat dan terbuka, sehingga karyawan secara jelas dapat melihat hubungan kinerja dengan kompensasi. Tingkat kompensasi juga harus ditinjau kembali secara terus menerus dan diperbaharui jika perlu. Kepercayaan dan konsistensi harus dipelihara, sehingga karyawan dapat merasakan bahwa perusahaan memperhatikan kepentingan karyawan dan juga kepentingan perusahaan sendiri.

HUBUNGAN KOMPENSASI DENGAN PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN

Berbicara tentang kebijakan pemberian kompensasi, umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada karyawan. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti sudah cukup layak dan baik. Permasalahannya sebenarnya tidak sesederhana itu, sebab cukup memadai menurut kacamata perusahaan, belum tentu dirasakan cukup oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut Nitisemito (1996) pengaruh kompensasi terhadap karyawan sangatlah besar. Semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. Pada umumnya, pemogokan kerja yang sering terjadi di negara kita ini, sebagian besar disebabkan karena masalah upah.

Pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan, sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja karyawan, disamping dapat pula membuat karyawan frustrasi. Bagi karyawan yang memang memiliki keterampilan yang dapat diandalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki keterampilan dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan keterampilannya, maka sistem pemberian kompensasi ini dapat mengakibatkan frustrasi.

Dikaitkan dengan teori pengharapan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan memotivasi karyawan, sebab dalam teori pengharapan dikatakan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila karyawan merasa yakin, bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik akan diwujudkan dengan penghargaan dari perusahaan seperti pemberian bonus, peningkatan gaji atau promosi dan penghargaan itu dapat memuaskan karyawan.

Jadi dalam teori pengharapan terdapat tiga hubungan, yaitu hubungan antara usaha dengan prestasi, hubungan prestasi dengan penghargaan perusahaan dan hubungan antara penghargaan perusahaan dengan tujuan karyawan. Apabila penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pengharapan dan dapat memuaskan kebutuhannya, maka karyawan tersebut akan termotivasi untuk lebih meningkatkan usaha/kinerjanya. Sebaliknya apabila usaha yang dilakukan tidak mendapat penghargaan sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa frustrasi, sehingga tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut Robbins (2001), kompensasi berdasarkan keterampilan adalah sesuai dengan teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth theory*) dari Alderfer, sebab sistem pembayaran ini dapat mendorong karyawan untuk belajar, meningkatkan keterampilannya dan memelihara keterampilannya. Hal ini dapat diartikan, bahwa bagi karyawan yang ingin memenuhi kebutuhannya dengan lebih baik, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan menjadi pendorong baginya untuk lebih meningkatkan keterampilan, agar memperoleh kompensasi yang lebih tinggi, sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi.

Dikaitkan dengan teori kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement theory*), pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai, sebab sistem pembayaran kompensasi ini dapat akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien, mau mempelajari keterampilan yang baru atau berusaha meningkatkan keterampilannya, sehingga siap menghadapi tantangan baru. Hal ini cukup jelas, sebab mempelajari keterampilan baru merupakan tantangan tersendiri bagi seseorang yang ingin maju. Apabila tantangan ini dapat dilampaui, maka akan timbul rasa bangga bagi yang bersangkutan, kebanggaan bukan hanya karena prestasi yang meningkat, namun karena penghargaan yang diterima juga meningkat dan memuaskan bagi dirinya.

Dalam kaitannya dengan teori penguatan (*reinforcement theory*), pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan akan mendorong karyawan untuk belajar secara kontinyu, mengembangkan keterampilannya, dan dapat bekerja sama dengan anggota lain dalam perusahaan. Semakin berkembang keterampilan yang dimiliki, maka akan semakin besar pula kompensasi yang akan diterimanya.

Sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*) yang membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kompensasi atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Apabila prestasi karyawan sebanding dengan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, maka motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dapat dioptimalkan. Jadi dengan kata lain, bila kompensasi yang diberikan sesuai dengan keadilan dan harapan karyawan, maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Pada kenyataannya, sebagian besar perusahaan yang ada disini masih kurang menghargai keterampilan dan kemampuan seseorang, sehingga sering dijumpai pemberian kompensasi didasarkan pada senioritas bukan pada kemampuan seorang karyawan untuk mengembangkan keterampilan yang dimilikinya. Kondisi ini dapat mengakibatkan karyawan menjadi apatis dan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sebab peningkatan keterampilan tidak diimbangi dengan peningkatan kompensasi. Sebaliknya, kompensasi akan naik dengan sendirinya tanpa perlu meningkatkan keterampilan. Hanya waktu yang dapat meningkatkan besarnya kompensasi, sehingga apabila kompensasi ditingkatkan, karyawan hanya termotivasi untuk sementara waktu, setelah itu kinerjanya akan kembali seperti semula. Hal ini

merupakan salah satu sebab yang mengakibatkan perusahaan sulit untuk meningkatkan produktivitas maupun kualitas produknya, sehingga sulit untuk menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga yang kompetitif.

Agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sebaiknya perusahaan menggunakan keterampilan sebagai dasar perhitungan kompensasi. Kepada karyawan juga perlu dijelaskan bahwa kompensasi yang diberikan dihitung berdasarkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam mengembangkan keterampilannya untuk menunjang penyelesaian tugas yang dibebankan kepadanya. Sebagaimana dicontohkan di depan, apabila karyawan tata usaha mampu mengetik menggunakan mesin ketik manual maupun elektrik dengan hasil yang memuaskan, seharusnya dibayar lebih tinggi daripada yang hanya mampu menggunakan mesin ketik manual saja. Demikian pula bagi yang telah mampu mengoperasikan komputer dengan terampil, seharusnya dinilai lebih daripada yang lain.

KESIMPULAN

Bagi perusahaan, karyawan adalah salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan juga merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama, kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memicu karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai secara bersama.

Untuk mencapai keadilan sebagaimana diharapkan oleh karyawannya, maka perusahaan harus mempertimbangkan kondisi eksternal, kondisi internal dan kondisi individu. Kompensasi harus diusahakan sebanding dengan kondisi di luar perusahaan, khususnya perusahaan yang menjalankan bisnis sejenis, juga harus disesuaikan dengan kondisi pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan, seperti tanggung jawab, dan risiko. Kompensasi juga harus memperhatikan kondisi individu, sehingga tidak memberikan kompensasi dengan pertimbangan subyektif dan diskriminatif. Untuk memenuhi harapan karyawan, hendaknya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat memuaskan berbagai kebutuhan karyawan secara wajar.

Kompensasi yang diberikan berdasarkan pekerjaan atau senioritas tanpa memperhatikan kemampuan dan keterampilan seringkali membuat karyawan yang mempunyai keterampilan dan kinerja baik menjadi frustrasi dan meninggalkan perusahaan, sebab kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dirasakan tidak adil dan tidak sesuai dengan harapan mereka. Sebaliknya kompensasi ini akan membuat karyawan yang tidak berprestasi menjadi benalu bagi perusahaan. Kompensasi yang diberikan berdasarkan kinerja dan keterampilan karyawan nampaknya dapat memuaskan karyawan, sehingga diharapkan karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan

mengembangkan keterampilannya. Hal ini disebabkan karena karyawan yang selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja dan keterampilannya akan mendapatkan kompensasi yang semakin besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gomez-Mejia, L.R., D.B. Balkin, dan R.L. Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Hersey, P., dan K.H. Blanchard. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga.
- Lawler, E.E. 1983. *Sistem Imbalan dan Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior*. 8th edition. New York: The McGraw-Hill Co., Inc.
- Mondy, R.W., R.M. Noe, dan S.R. Premeaux. 1999. *Human Resource Management*. 7th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nitisemito, A.S. 1996. *45 Wawasan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*. 9th edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Schermerhorn, J.R., J.G. Hunt, dan R.N. Osborn. 1998. *Organisational Behaviour An Asia-Pacific Perspective*. Australia: Jacaranda Wiley.
- Schuler, R.S., dan S.E. Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, S.P. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.

KOMPENSASI : APAKAH MEMBERIKAN MOTIVASI DAN KEPUASAN?

Sunjoyo*

Abstrak

Kompensasi diberikan perusahaan kepada karyawan bertujuan untuk memberikan motivasi dan kepuasan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan lebih lanjut. Kompensasi juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan, demikian sebaliknya, kinerja perusahaan dapat mempengaruhi kompensasi yang diterima seorang karyawan. Secara umum, kompensasi dibagi atas dua pendekatan: kompensasi berdasarkan pekerjaan (*job-based pay*) dan kompensasi berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*).

Bagaimana kompensasi dapat memberikan motivasi dan kepuasan bagi para karyawan? "Kompensasi bagi para eksekutif sebaiknya diberikan berdasarkan pekerjaan atau keterampilan?" Kedua pertanyaan tersebut merupakan isu penting dalam tulisan ini. Selain kompensasi, perusahaan perlu memberikan penghargaan intrinsik kepada karyawan, karena karyawan merupakan sumberdaya insani yang sangat bernilai dan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan kemampulabaan (*profitability*).

Kata kunci: kompensasi; kompensasi eksekutif; motivasi; kepuasan; kinerja perusahaan; *job-based pay*; *skill-based pay*.

Pendahuluan

Setiap karyawan mengharapkan gaji sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi di mana ia bekerja. Sebaliknya, organisasi berusaha mengefisienkan dana yang dikeluarkan untuk memperoleh keuntungan optimal. Salah satu penghematan yang sering dilakukan organisasi adalah kompensasi.

Kompensasi yang dimaksud adalah sejumlah gaji yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai wujud penghargaan akan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang telah dijalankan. Secara umum, penghargaan dapat dibagi atas dua jenis: penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*) atau motivasi intrinsik meliputi penyelesaian tugas (*task completion*), prestasi (*achievement*), otonomi (*autonomy*), dan pengembangan pribadi (*personal growth*); penghargaan ekstrinsik (*extrinsic reward*) atau insentif ekstrinsik meliputi gaji dan upah (*salary and wage*), jaminan sosial (*fringe benefit*), penghargaan antar pribadi (*interpersonal reward*), dan promosi (*promotion*) (Ivancevich & Matteson, 1999; Kreps, 1997). Selanjutnya penghargaan atau insentif ekstrinsik akan disebut kompensasi.

Tulisan ini membahas berbagai persoalan dan isu kompensasi tentang paket kompensasi total, penghargaan individual, kompensasi eksekutif, dan ketidaktepatan sistem penghargaan. Penulis berharap dari semua topik yang dibahas akan memberikan suatu pemahaman tentang "*bagaimana kompensasi dapat memberikan motivasi dan kepuasan bagi para karyawan*," dan "*apakah*

* Peserta Program Pascasarjana S-2 Ilmu Manajemen Universitas Gadjah Mada

sebaiknya kompensasi eksekutif diberikan berdasarkan pekerjaan (*job-based pay*) atau keterampilan (*skill-based pay*).” Selain itu, penulis berharap tulisan ini bermanfaat bagi para praktisi bisnis dan akademisi sebagai dasar penerapan dan penelitian lebih lanjut mengenai kompensasi. Untuk melandasi pemahaman tentang kompensasi, penulis akan mengawali bahasan dengan menjabarkan suatu paket kompensasi total yang sering digunakan oleh para praktisi bisnis.

Paket Kompensasi Total

Menurut Balkin dan Gomez-Mejia (1990), dan Igalens dan Roussel (1999), paket kompensasi total dapat diklasifikasikan ke dalam tiga komponen utama, yaitu: Pertama, **gaji tetap (*fixed pay*)**: yaitu kompensasi yang jumlah dan pembayaran telah dijanjikan seperti gaji pokok (*base pay*), bonus-bonus senioritas (*seniority bonuses*), gaji ketigabelas (*13th month*), dan sebagainya. Kedua, **gaji fleksibel (*flexible pay*)**: terdiri atas gaji variabel (*variable pay*) dan pendapatan tertunda (*deferred income*). Gaji variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau pendistribusiannya tidak pasti, seperti *gain-sharing*, bonus-bonus (*bonuses*), insentif-insentif (*incentives*), *goal-based pay*, dan gaji waktu lembur (*overtime*). Pendapatan tertunda merupakan sejumlah pendapatan yang ditahan selama beberapa tahun, setelah itu baru diberikan seperti *profit-sharing*, rencana simpanan perusahaan (*company savings plans*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock ownership plans*), dan sebagainya. Konsep gaji fleksibel bertujuan untuk mengurangi rasio kos tetap atau variabel pada beban tenaga kerja.

Komponen terakhir, terbentuk dari empat elemen dasar ***allowences*** dan ***reimbursements***: (a) berbagai biaya (*expenses*) makanan, transportasi, pakaian, dan sebagainya; (b) *benefit* dan *perquisite* dalam bentuk barang dan jasa yang ditawarkan dengan suatu potongan harga, menyediakan atau menawarkan berbagai fasilitas kepada karyawan (fasilitas perumahan, mobil, penggunaan telepon pribadi, transportasi umum, dan sebagainya); (c) program kesejahteraan karyawan dan kesempatan yang berkenaan dengan rekreasi seperti tiket berbagai *event* hiburan, tunjangan hari raya (THR), tunjangan keluarga, beasiswa, dan sebagainya; (d) rencana tunjangan pensiun dan asuransi kesehatan untuk memberikan jaminan karyawan dari sakit.

Dalam dunia nyata, kompensasi yang diberikan tidak selalu berbentuk paket seperti yang telah dijabarkan di atas. Pemberian kompensasi dapat bervariasi dan biasanya berdasarkan pada pandangan manajemen perusahaan tentang penting tidaknya suatu bentuk kompensasi diberikan kepada karyawan. Kebijakan kompensasi karyawan seringkali perlu diperhatikan secara serius oleh perusahaan, karena kompensasi dapat memberikan dampak motivasi dan kepuasan karyawan dalam bekerja. Selanjutnya, klasifikasi paket kompensasi yang telah dijabarkan di atas lebih mencerminkan penghargaan ekstrinsik, hal ini bukan berarti bahwa penghargaan intrinsik tidak penting. Perdebatan cenderung berfokus pada kekuatan penghargaan intrinsik atau ekstrinsik yang menghasilkan perilaku yang diharapkan (O'Neill,

1995). Banyak penelitian membuktikan bahwa penghargaan intrinsik jauh lebih penting dari penghargaan ekstrinsik (Ivancevich & Matteson, 1999).

Sebagai contoh, pihak manajemen sebuah perusahaan maskapai penerbangan mengeluarkan kebijakan sebagai berikut: "bonus akan diberikan kepada seluruh karyawan sebesar 10 persen dari gaji masing-masing, apabila mereka dapat mencapai standar minimal ketepatan waktu penerbangan yang telah ditetapkan." Kebijakan tersebut menunjukkan usaha manajemen perusahaan dalam memberikan motivasi kerja kepada karyawan melalui kompensasi (bonus 10 persen dari gaji) dan peluang memperoleh penghargaan intrinsik (prestasi mencapai standar minimal layanan tepat waktu bagi pelanggan). Manajemen juga berusaha membawa setiap karyawan melihat keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam pemberian layanan berkualitas kepada pelanggan sebagai tanggung jawab setiap karyawan. Dengan kata lain, perusahaan berusaha menanamkan "*sense of responsibility*" dan "*sense of belonging*" kepada seluruh karyawannya.

Kepuasan karyawan harus menjadi perhatian utama setiap perusahaan untuk menjalankan kegiatan-kegiatan lebih lanjut. Kepuasan karyawan merupakan aset perusahaan dan karyawan merupakan sumberdaya insani perusahaan yang sangat bernilai, serta dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan kemampulabaan (*profitability*). Oleh sebab itu, paket kompensasi yang telah dijabarkan di atas perlu dilandasi dengan suatu pemahaman tentang bagaimana proses kompensasi terjadi dan memberikan kepuasan individual.

Kompensasi Individual

Riset literatur *behavioral science* menyimpulkan beberapa hal yang menentukan 'apakah para individual dipuaskan dengan kompensasi?' dan 'apa yang perlu dipertimbangkan oleh para manajer dalam memberikan kompensasi kepada karyawan?'

Menurut Ivancevich dan Matteson (1999), lima hal yang menentukan apakah para individual dipuaskan dengan kompensasi: (a) kepuasan terhadap kompensasi merupakan suatu fungsi dari seberapa besar kompensasi yang diterima dan seberapa besar kompensasi yang dipersepsikan individual akan ia terima; (b) perasaan kepuasan seorang individual dipengaruhi oleh perbandingan berbagai penghargaan intrinsik dan kompensasi yang ia diterima serta diterima orang lain; (c) kepuasan dipengaruhi oleh bagaimana seseorang dipuaskan oleh penghargaan intrinsik dan kompensasi; (d) kompensasi bagi setiap orang berbeda dan perbedaan tersebut terletak pada seberapa penting perbedaan kompensasi bagi mereka; (e) beberapa kompensasi memberikan kepuasan kepada karyawan karena mereka menerima kompensasi terbesar (dengan membandingkan kompensasi yang mereka terima dengan yang diterima orang lain).

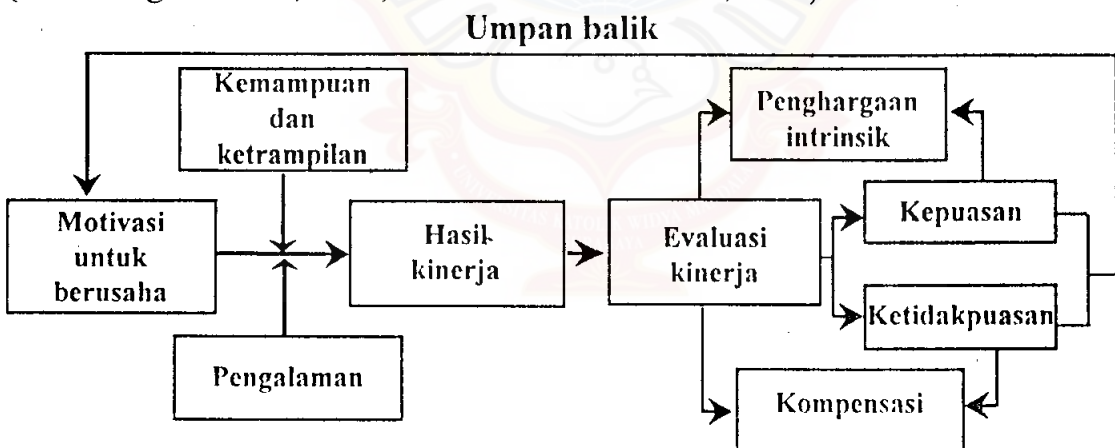
Selanjutnya, para manajer perlu mempertimbangkan beberapa hal dalam pemberian kompensasi: (a) kompensasi yang diberikan harus cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia; (b) orang cenderung membandingkan kompensasi yang mereka terima dengan yang diterima orang lain; (c) dalam

mendistribusikan kompensasi para manajer harus mempertimbangkan perbedaan-perbedaan individual.

Menurut beberapa penulis, tiga tujuan utama program kompensasi adalah: (1) menarik orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi; (2) memelihara karyawan untuk tetap datang bekerja; (3) memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi (Anderson, Banker, & Ravindran, 2000; Balkin, Markman, & Gomez-Mejia, 2000; Ivancevich & Matteson, 1999; Murray & Gerhart, 1998).

Pemahaman terhadap kompensasi akan lebih mendalam, apabila kita memahami proses kompensasi individual yang mengintegrasikan kepuasan, motivasi, kinerja, dan penghargaan (Gambar 1) serta kompensasi eksekutif. Model proses kompensasi individual menunjukkan bahwa motivasi untuk berusaha (*motivation to exert effort*) diberikan perusahaan kepada seorang individual tidak cukup memberikan kinerja yang memuaskan.

Hasil-hasil kinerja (*performance results*) individual diperoleh dari kombinasi usaha seorang individual dengan tingkat kemampuan, keterampilan, dan pengalamannya. Hasil-hasil kinerja dapat dievaluasi secara formal dan informal oleh manajemen, selanjutnya manajemen mendistribusikan kompensasi dan penghargaan intrinsik. Kedua jenis penghargaan dievaluasi oleh individual, apakah penghargaan tersebut memuaskan dan pantas atau tidak. Kepuasan atau ketidakpuasan individual akan memberikan umpan balik pada motivasi untuk berusaha dan proses selanjutnya sama seperti yang telah dijelaskan di atas (Greenberg & Baron, 2000; Ivancevich & Matteson, 1999).



Gambar 1 Proses Kompensasi Individual

Sumber: Dimodifikasi dari Ivancevich, J.M. dan Michael T. Matteson (1999). *Organizational Behavior and Management*. 5th Edition. Singapore: Irwin McGraw-Hill, pp.197.

Kompensasi Eksekutif

Dewasa ini, banyak praktisi bisnis dan akademisi memperdebatkan permasalahan yang berkaitan dengan kompensasi. Secara umum, kompensasi dibagi atas dua bagian besar: kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan (*job-based pay*) dan kompensasi berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*). Dengan kata lain, besar kecilnya kompensasi berdasarkan pekerjaan melekat pada

pekerjaan atau jabatan seseorang, sedangkan kompensasi berdasarkan keterampilan melekat pada orang atau keterampilan seseorang. Permasalahan yang seringkali para praktisi dan teoritis perdebatkan adalah isu-isu mengenai bagaimana memberikan kompensasi yang lebih tepat atau pantas, khususnya kompensasi bagi eksekutif atau CEO (*chief executive officer*), apakah berdasarkan pekerjaan (*job-based pay*) atau keterampilan (*skill-based pay*) (Gomez-Mejia dan Welbourne (1988); Ivancevich & Matteson, 1999; Murray & Gerhart, 1998).

Kreps (1997) menyatakan bahwa, "pemberian kompensasi kepada karyawan tidak dapat mengatasi ketidakproduktifan pekerjaan mereka, karena hal tersebut dapat merusak motivasi intrinsik karyawan." Pendapat tersebut kontradiksi dengan hasil studi Lazear dalam Kreps (1997) yang menyatakan bahwa, "pada berbagai kasus yang didokumentasikan... menunjukkan bahwa pembebanan terhadap kompensasi mengalami peningkatan signifikan pada usaha dan pendapatan karyawan."

Berdasarkan pernyataan Kreps dan Lazear di atas, maka tidaklah berlebihan apabila Kreps (1997) berpendapat bahwa, "dengan memberikan kompensasi kepada karyawan, karyawan akan memiliki kebanggaan dan inisiatif atau gairah (*desire*) tinggi dalam bekerja serta memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang menarik." Dan karyawan yang bekerja dengan baik perlu diberikan kompensasi yang pantas supaya motivasi yang telah terbangun dari penghargaan intrinsik tidak runtuh akibat keputusan. Dengan kata lain, tanpa kompensasi karyawan tidak mungkin dapat mencurahkan usahanya secara optimal.

Kompensasi bagi para eksekutif memang perlu dirancang dengan baik, karena mereka yang menciptakan tujuan atau misi organisasi esensial dan mengimplementasikan visi (Greenberg & Baron, 2000). Untuk itu, diperlukan suatu pemahaman yang lebih mendalam tentang pola kompensasi strategis, strategi kompensasi dan struktur organisasi, rerangka umum memahami kompensasi eksekutif, serta ketidaktepatan sistem penghargaan.

Pola Kompensasi Strategis

Gomez-Mejia dan Welbourne (1988) memberikan dua pola kompensasi strategis; strategi-strategi kompensasi mekanistik dan organik. Ada yang berpendapat bahwa kompensasi lebih tepat diberikan berdasarkan pekerjaan (*job-based pay*), tetapi ada juga yang berpendapat berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*). Tabel 1 menunjukkan perbedaan dua pola kompensasi strategis, pola A merupakan strategi-strategi kompensasi mekanistik, dan pola B merupakan strategi-strategi kompensasi organik. Kedua pola tersebut dibedakan ke dalam tiga dimensi utama: (a) kriteria atau basis untuk menentukan tingkat kompensasi, (b) rancangan isu-isu kompensasi, dan (c) rerangka administratif kompensasi.