

INTISARI

Framework Stretch Goal Paradox dikembangkan sebagai *framework* analitis untuk menilai kelayakan suatu organisasi menerapkan *stretch goals* (Sitkin et al., 2017). “*The paradox of stretch goals*” menjelaskan bahwa organisasi yang paling dapat menarik manfaat dari *stretch goals* adalah yang paling jarang menerapkannya, dan sebaliknya, organisasi yang paling tidak mendapatkan manfaatnya justru yang paling sering menerapkannya (Sitkin et al., 2011).

Penelitian ini membandingkan penetapan *goals* pada Bernas Hebat Group Asia (BHGA) dengan penetapan *goals* berdasarkan *framework Stretch Goal Paradox* serta pilihan strategik yang tepat bagi organisasi ini menurut *framework* tersebut. Penelitian didesain sebagai studi kasus tunggal atas organisasi BHGA dengan analisis utama dilakukan terhadap *recent performance*, *slack resources*, dan *goals* organisasi. Data utama diperoleh dari arsip laporan keuangan tahunan perusahaan dan wawancara dengan *key persons* organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam penetapan *goals* BHGA adalah relevan dengan faktor-faktor kontingensi dalam *framework Stretch Goal Paradox*. Dalam penetapan *goals*, BHGA juga mempertimbangkan faktor eksternal yaitu tingginya *demand* atas produk yang ditawarkan. BHGA menerapkan *learning goals* dan *performance goals* secara bersamaan, sementara *stretch goals* lebih berfokus pada *performance goals*.

Dari analisis, disimpulkan bahwa *goals* BHGA tidak memenuhi kualifikasi sebagai *stretch goals* (*extreme difficulty* dan *extreme novelty*). Sebagai suatu organisasi, BHGA tidak dapat dikelompokkan sebagai organisasi yang dapat mengalami efek *facilitative* dari penerapan *stretch goals* yaitu organisasi yang masuk dalam kategori *thriving but complacent*. Unit-unit bisnis BHGA cenderung akan mengalami efek netral hingga *facilitative* dari penerapan *stretch goals*. Efek yang dialami menjadi cenderung *facilitative* karena tingkat *intangibile slack resources* yang tinggi. Meskipun demikian, penilaian atas *accounting-based performance* tidak memperlihatkan kecenderungan ini. Penilaian *performance* relatif terhadap profitabilitas kompetitornya menempatkan unit-unit bisnis BHGA pada posisi yang cenderung akan mengalami lebih sedikit efek *facilitative* dari penerapan *stretch goals*. *Recent performance*, *slack resources*, dan penetapan target unit-unit bisnis BHGA mengkonfirmasi situasi “*the paradox of stretch goals*”.

BHGA telah menerapkan pendekatan strategik yang direkomendasikan bagi organisasi yang belum layak menerapkan *stretch goals*: mengejar *small wins*, membangun *slack resources*, dan mengejar *small losses*. Sinergi antar unit-unit bisnisnya menjadi tantangan bagi BHGA dalam pencapaian *goals* organisasinya.

Kata kunci: *the paradox of stretch goals*, *stretch goals*, *performance*, *slack resources*.

ABSTRACT

The Stretch Goal Paradox framework was developed as an analytical framework to assess the feasibility of an organization in pursuing stretch goals (Sitkin et al., 2017). “The paradox of stretch goals” explains that the organizations most likely to benefit from stretch goals are least likely to use them, and the organizations least likely to benefit from them are the most likely to use them (Sitkin et al., 2011).

This research compares goals setting of Bernas Hebat Group Asia (BHGA) to that of the Stretch Goal Paradox framework and advisable strategic option according to the framework. The research is designed as a single case study at organization level of BHGA. The main analyses are assessment on recent performance, slack resources, and organizational goals of BHGA. Data are collected from the company’s annual financial report archives and interview conducted with the organization’s key persons.

Result shows that factors considered in BHGA’s goals setting are relevant to the contingency factors of the Stretch Goal Paradox framework. In defining their goals, BHGA also considered the external factor, i.e. high level of demand to the product offered. BHGA employs learning goals and performance goals at the same time, whilst stretch goals focus on performance goals.

Analysis reveals that BHGA’s goals is not qualified as stretch goals (extreme difficulty and extreme novelty). As an organization, BHGA is not in the best position to benefit from stretch goals, i.e. thriving but complacent organization. Business units under BHGA would likely to experience neutral to facilitative effects of stretch goals. The effects would tend to be more facilitative due to high intangible slack resources. However, the accounting-based performance of the business units do not affirm this. Comparing relative performance to competitor’s profitability results in position with less facilitative effects of stretch goals to the business units. Recent performance, slack resources, and goals setting of business units under BHGA confirm “the paradox of stretch goals”.

BHGA has implemented three alternative strategic approaches to stretch goals: pursue small wins, consciously build slack resources, and pursue small losses. Pursuing synergy between its business units is a great challenge to BHGA in achieving its organizational goals.

Keywords: *the paradox of stretch goals, stretch goals, performance, slack resources.*