

Efektivitas Penerapan *Objectives and Key Results* pada Organisasi Kemahasiswaan Voluntari: Studi Kasus Retrospektif Berbasis Dokumen

Arjuna Satria Dewa Bagaskara

Magister Ilmu Linguistik, Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Brawijaya, Malang,
Indonesia

dewaagaskara@student.ub.ac.id

Abstract

The Objectives and Key Results (OKR) framework emerged from compensation-based corporate ecosystems and has never been empirically tested in voluntary organizations operating entirely without financial incentives. This study aims to analyze the effectiveness of OKR as a performance evaluation instrument in a voluntary student organization, identify factors moderating performance variation across work units, and evaluate the framework's suitability for environments devoid of material consequences. A qualitative approach employing a retrospective single case study based on document analysis was applied through the examination of 25 official documents from an executive student organization at a prominent Indonesian public university, covering 12 work units across two periodic evaluation points. Three propositions were advanced and tested. First, OKR proved effective in the absence of financial incentives, with the organization achieving 89% of its annual vision target, despite all 12 units recording mid-year attainment below the 80% threshold, averaging 45.2%, a phenomenon conceptualized as organizational performance latency. Second, human resource instability emerged as the strongest moderating factor, suppressing performance in the first half of the period yet remaining recoverable through structural stabilization. Third, program dependence on external participation produced a back-loaded performance distribution, with a meaningful distinction between dependence on program participants, which proved recoverable, and dependence on complex inter-institutional relational coordination, which proved fundamentally less predictable. This study contributes a two-dimensional diagnostic matrix as an analytical instrument for assessing OKR effectiveness in voluntary settings not previously available in the literature, and extends Locke and Latham's goal-setting theory to domains where member commitment is inherently fragile and cannot be assumed.

Keywords: *Objectives and Key Results; Voluntary Organization; Performance Management; Student Organization; Human Resource Moderation.*

Abstrak

Kerangka *Objectives and Key Results (OKR)* berkembang dari ekosistem korporasi berbasis kompensasi dan belum pernah diuji secara empiris dalam konteks organisasi voluntari yang beroperasi sepenuhnya tanpa insentif finansial. Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas penerapan *OKR* sebagai instrumen evaluasi kinerja pada organisasi kemahasiswaan voluntari, mengidentifikasi faktor-faktor yang memoderasi variasi capaian antar unit kerja, serta mengevaluasi kesesuaian kerangka ini untuk lingkungan tanpa konsekuensi material. Pendekatan kualitatif dengan desain *retrospective single case study based on document analysis* diterapkan melalui analisis 25 dokumen dari sebuah organisasi eksekutif kemahasiswaan di salah satu universitas

Article info

Received 5 Juni 2026

Revised 10 Juni 2026

Accepted 15 Juni 2026

dewaagaskara@student.ub.ac.id

Copyright@2026. Published by Jurnal Prima Manajemen – AI -Afif

negeri terkemuka di Indonesia, mencakup 12 unit kerja dalam dua titik evaluasi periodik. Tiga proposisi diajukan dan diuji. Pertama, *OKR* terbukti efektif tanpa insentif finansial dengan capaian visi organisasi sebesar 89% pada akhir tahun, meskipun seluruh 12 unit mencatatkan capaian di bawah batas minimal 80% pada evaluasi tengah tahun, rata-rata 45,2%, sebuah fenomena yang dikonseptualisasikan sebagai *organizational performance latency*. Kedua, ketidakstabilan sumber daya manusia terbukti menjadi moderator terkuat yang menekan capaian di paruh pertama namun dapat dipulihkan melalui stabilisasi struktural. Ketiga, ketergantungan program pada partisipasi eksternal menciptakan *back-loaded performance distribution*, dengan distingtif penting antara ketergantungan pada peserta program yang dapat dipulihkan dan ketergantungan pada koordinasi relasional antar-institusi yang secara fundamental lebih sulit diprediksi. Penelitian ini menghasilkan matriks diagnostik dua dimensi sebagai alat analisis efektivitas *OKR* dalam konteks voluntari yang belum tersedia dalam literatur, serta berkontribusi pada perluasan teori penetapan tujuan Locke dan Latham ke domain di mana komitmen anggota bersifat fragil dan tidak dapat diasumsikan ada.

Kata Kunci: *Objectives and Key Results*; Organisasi Voluntari; Manajemen Kinerja; Kemahasiswaan; Moderasi SDM.

1. PENDAHULUAN

Ada sebuah ironi yang tidak mudah dijelaskan dalam kehidupan organisasi kemahasiswaan. Di satu sisi, organisasi dituntut untuk tampil akuntabel, program harus terencana, capaian harus terukur, dan pertanggungjawaban harus disampaikan kepada berbagai pihak eksternal. Di sisi lain, seluruh mesin organisasi itu digerakkan oleh orang-orang yang tidak digaji, yang kapan saja bisa memilih mundur tanpa risiko hukum maupun finansial yang berarti. Kondisi ini jauh dari sekadar tantangan manajerial biasa. Kondisi ini merupakan anomali struktural yang membuat sebagian besar teori kinerja konvensional sulit diterapkan tanpa adaptasi yang serius (Buonomo *et al.*, 2020).

Persoalan retensi dan kinerja dalam organisasi voluntari berbasis anak muda sebenarnya bukan temuan baru. Xu *et al.* (2024) mencatat, dalam kajian bibliometrik terhadap literatur manajemen voluntari, bahwa isu retensi terus muncul sebagai salah satu tantangan paling persisten, terutama ketika insentif yang tersedia hanya bersifat simbolis. Arnon *et al.* (2023) memperkenalkan konsep *engageability*, yakni kapasitas organisasi untuk melibatkan dan mempertahankan produktivitas anggotanya. Ketika kapasitas itu rapuh, hasilnya bukan sekadar program yang berjalan lambat, melainkan gelombang anggota yang keluar di tengah periode, sesuatu yang dalam organisasi berbayar padanannya adalah resignasi massal. Bahwa ini terjadi berulang, lintas negara, lintas jenis organisasi sukarela, menunjukkan bahwa persoalannya bukan soal kegagalan individual, namun soal ketiadaan sistem kinerja yang memang dirancang untuk lingkungan tanpa kompensasi.

Di tengah kekosongan itu, *Objectives and Key Results (OKR)* telah menjadi salah satu pendekatan manajemen kinerja yang paling banyak diperbincangkan dalam dua dekade terakhir. Kerangka ini pertama kali dikembangkan oleh Andy Grove di Intel sebagai alat penyelarasan tujuan individu dengan arah strategis organisasi, lalu diperkenalkan ke Google oleh John Doerr, dan kemudian dikodifikasikan secara luas melalui buku *Measure What Matters* (Doerr & Page, 2018). Fondasi penyusunan *OKR* berpijak pada teori penetapan tujuan yang telah diuji selama beberapa dekade. Tujuan yang spesifik dan menantang, disertai umpan balik yang teratur, secara konsisten menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibanding tujuan yang kabur atau tidak ada sama sekali (Locke & Latham, 2020). *OKR* menerjemahkan prinsip itu ke dalam siklus evaluasi periodik yang memungkinkan organisasi mendeteksi deviasi lebih awal dan melakukan koreksi sebelum terlambat.

Namun ada satu batasan yang jarang diakui dalam literatur *OKR* yang beredar luas. (Wowerath, 2026a, 2026b) menemukan bahwa *OKR* bekerja sebagai mekanisme koordinasi yang efektif karena ia tertanam dalam struktur yang memiliki hierarki formal, kontrak kerja, dan evaluasi kinerja yang terhubung langsung dengan kompensasi. Al-Saadi *et al.* (2023) menemukan pola yang serupa di institusi pendidikan tinggi pemerintah di Oman. Dalam kedua kasus tersebut, *OKR* beroperasi di atas fondasi yang tidak dimiliki organisasi voluntari mahasiswa dengan kepastian bahwa anggota akan hadir esok hari karena ada alasan finansial untuk tetap bertahan. Dengan kata lain, literatur *OKR* yang ada lahir dari, dan berbicara untuk, dunia korporasi dan organisasi berbayar. Pertanyaan tentang bagaimana kerangka ini beroperasi ketika diterapkan di organisasi yang sepenuhnya bergantung pada motivasi intrinsik anggotanya masih terbuka lebar.

Kekosongan itu semakin terasa ketika dihadapkan pada tuntutan eksternal yang dihadapi organisasi kemahasiswaan di negara berkembang seperti Indonesia. Organisasi-organisasi ini beroperasi di bawah tekanan institusional berlapis: dari satu arah, program kerja perlu diselaraskan dengan agenda pembangunan global yang tercantum dalam *Sustainable Development Goals* (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia, 2021); dari arah lain, ada Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Negeri (IKU-PTN) dan Sistem Informasi Tata Kelola Kemahasiswaan (SIMKATMAWA) yang ditetapkan pemerintah sebagai instrumen pemeringkatan perguruan tinggi secara nasional (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2020; Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan & Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2024); dan di saat yang bersamaan, nilai-nilai institusional universitas juga harus diakomodasi (Universitas Brawijaya, 2023). Dalam literatur manajemen, tekanan dari berbagai arah semacam ini dikenal sebagai kondisi *conflicting stakeholder demands* yang kerap melemahkan fokus organisasi dan menciptakan tegangan antara akuntabilitas eksternal dengan motivasi intrinsik para pelaksana (Drucker, 2011). Bagaimana sebuah kerangka kinerja merespons tekanan berlapis seperti itu, di dalam organisasi yang tidak bisa memerintah siapa pun, adalah pertanyaan yang belum pernah benar-benar dijawab oleh studi-studi terdahulu.

Penelitian ini mengambil sebuah organisasi kemahasiswaan voluntari di salah satu universitas negeri besar di Indonesia sebagai laboratorium empiris untuk menjawab pertanyaan tersebut. Organisasi yang dipilih menerapkan framework *OKR* secara konsisten selama satu periode kepengurusan penuh, melibatkan lebih dari 200 fungsionaris tidak berbayar yang tersebar di dua belas unit internal, dengan ambang batas ketercapaian yang ditetapkan secara eksplisit sejak awal. Yang menjadikan kasus ini menarik secara analitik adalah pola kinerja yang terekam dalam dokumen evaluasi periodik: seluruh unit mencatatkan capaian jauh di bawah ambang batas pada pertengahan periode, namun kemudian berhasil melampaui target pada akhir tahun. Pola fluktuasi setajam ini tidak cukup dijelaskan oleh literatur *OKR* yang ada, dan justru membuka pertanyaan baru tentang mekanisme apa yang sesungguhnya bekerja ketika *OKR* berhasil di lingkungan tanpa kompensasi.

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas penerapan framework *OKR* sebagai instrumen evaluasi kinerja pada organisasi kemahasiswaan voluntari. Tujuan itu dijabarkan ke dalam tiga arah yang lebih spesifik: mendeskripsikan pola capaian *OKR* lintas unit dari tengah hingga akhir periode, menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi variasi capaian antar unit, serta mengevaluasi kesesuaian framework *OKR* untuk organisasi yang beroperasi sepenuhnya atas dasar komitmen sukarela tanpa insentif material. Secara empiris, penelitian ini diharapkan menyediakan data tentang bagaimana *OKR* bekerja di luar ekosistem korporasi. Secara teoretis, ia membuka pertanyaan tentang batas-batas keberlakuan teori manajemen kinerja yang terlanjur dianggap universal, padahal lahir dari asumsi-asumsi yang sangat spesifik tentang motivasi manusia.

2. KAJIAN TEORI

2.1 Manajemen Kinerja dan Fondasi yang Berbeda

Kesalahan yang paling sering dibuat ketika membangun sistem kinerja di organisasi voluntari adalah mengandaikan bahwa alat-alat yang terbukti efektif di organisasi berbayar cukup diperkecil skalanya agar bisa diterapkan. Sedangkan, hal yang membedakan keduanya bukan ukuran, melainkan fondasi tempat seluruh sistem manajemen berdiri. Dalam organisasi nirlaba dan voluntari, tidak ada kontrak yang bisa dipaksakan, tidak ada kompensasi yang bisa dikurangi sebagai sanksi, dan tidak ada jenjang karier yang bisa dijanjikan sebagai imbalan. Organisasi hanya menyediakan misi sebagai satu-satunya alat pertukaran antara pemimpin dan anggotanya (Buchanan & Huczynski, 2019).

Treinta *et al.* (2020) mendokumentasikan bahwa sistem kinerja di organisasi voluntari harus mengakomodasi tiga lapisan tuntutan secara bersamaan melalui efektivitas program, akuntabilitas kepada pemangku kepentingan eksternal, dan kebermaknaan bagi anggota internal. Ketiga lapisan itu tidak selalu searah. Program yang paling efisien secara terukur belum tentu yang paling bermakna bagi anggota yang menjalankannya. Di sinilah letak tegangan yang paling produktif untuk diteliti.

Dari berbagai dimensi komitmen yang telah diteliti selama beberapa dekade, komitmen afektif adalah yang paling menentukan apakah seseorang bertahan atau pergi dalam organisasi tanpa kompensasi. Keterikatan emosional terhadap organisasi dan misinya, bukan kalkulasi untung-rugi yang biasanya membutuhkan insentif eksternal agar tetap aktif (Mercurio, 2015; Winengsih & Ruyani, 2025). Ini berarti bahwa sistem kinerja yang diterapkan di organisasi voluntari sedang berhadapan dengan variabel yang sangat berbeda dari apa yang dikelola dalam literatur manajemen arus utama. Dari titik inilah relevansi *OKR* perlu diperiksa ulang.

2.2 *OKR*: Apa yang Ditawarkan dan Apa yang Diasumsikan

OKR dibangun di atas logika bahwa kinerja yang baik dimulai dari tujuan yang jelas, dan tujuan yang jelas hanya bermakna ketika kemajuan menuju tujuan itu dapat diukur secara teratur (Doerr & Page, 2018; Niven & Lamorte, 2016). Fondasi teoretisnya berasal dari teori penetapan tujuan Locke & Latham (2020): tujuan yang spesifik dan menantang menghasilkan kinerja lebih tinggi dibanding tujuan yang samar, asalkan tiga kondisi terpenuhi, yaitu kemampuan yang memadai, komitmen terhadap tujuan, dan umpan balik yang teratur. *Key results* memberi spesifisitas, *stretch goals* memberi tantangan, dan siklus evaluasi periodik memberi umpan balik.

Dalam praktik korporasi, kekuatan *OKR* sangat bergantung pada infrastruktur formal yang menopangnya. Kajian empiris memperlihatkan bahwa *OKR* berfungsi sebagai mekanisme koordinasi dan pembentuk sensemaking di antara para manajer menengah karena tertanam dalam hierarki formal dengan konsekuensi yang nyata (Wowerath, 2026a, 2026b). Di sisi lain, Al-Saadi *et al.* (2023) menemukan bahwa ketika *OKR* diperkenalkan ke institusi yang belum memiliki budaya kinerja mapan, resistensi muncul terutama dari ketidakjelasan hubungan antara capaian *OKR* dengan karier anggota. Dari dua temuan itu muncul satu proposisi yang jarang diartikulasikan secara eksplisit. Efektivitas institusional *OKR* sangat bergantung pada ada tidaknya konsekuensi formal yang menyertai pencapaian atau kegagalan target. Ketika konsekuensi itu tidak ada, sebagaimana kondisi seluruh organisasi voluntari mahasiswa, mekanisme apa yang menggantikannya menjadi pertanyaan terbuka.

Upaya menerapkan *OKR* di luar ekosistem korporasi mulai mendapat perhatian dalam beberapa tahun terakhir. Dalam ranah nirlaba berbasis nilai, *OKR* dinilai memiliki potensi menjembatani orientasi misi yang bersifat kualitatif dengan tuntutan transparansi yang bersifat kuantitatif (Azhar & Dewi, 2023). Namun studi-studi ini umumnya masih proposisional dan belum menguji bagaimana perilaku anggota berubah ketika *OKR*

benar-benar diukur secara periodik di lapangan (Garis *et al.*, 2021). Dalam ranah kemahasiswaan, penelitian yang tersedia lebih banyak berfokus pada kepemimpinan dan komitmen sebagai prediktor kinerja program, tanpa memeriksa apakah kerangka penetapan tujuan yang spesifik berkontribusi pada ketercapaian tersebut (Ardiansyah & Trisnawati, 2021; Permana *et al.*, 2026). Kekosongan ini mengindikasikan bahwa adanya konsekuensi langsung ketika *OKR* diterapkan tanpa pemahaman tentang batas keberlakuannya, maka akan berisiko menjadi beban administratif yang tidak mengubah perilaku nyata anggota.

2.3 Kerangka Konseptual dan Proposisi Penelitian

Dari seluruh uraian di atas, sebuah tegangan teoretis yang belum terselesaikan dapat dirumuskan. *OKR* sebagai kerangka manajemen kinerja dibangun di atas asumsi bahwa komitmen anggota terhadap target dapat dipertahankan melalui spesifisitas tujuan, umpan balik periodik, dan konsekuensi formal. Dalam organisasi voluntari mahasiswa, konsekuensi formal itu tidak ada. Pertanyaannya bukan sekadar apakah *OKR* tetap efektif tanpa fondasi itu, melainkan mekanisme apa yang berperan sebagai penggantinya dan faktor apa yang memoderasi hubungan antara penerapan *OKR* dengan kinerja yang dihasilkan.

Dari kerangka itu, tiga proposisi akademis dirumuskan. Proposisi pertama (P1): dalam struktur organisasi tanpa insentif material, efektivitas operasional *OKR* bertumpu terutama pada spesifisitas tujuan dan mekanisme umpan balik periodik, bukan pada kepatuhan berbasis konsekuensi formal. Proposisi kedua (P2a): ketidakstabilan sumber daya manusia internal memoderasi hubungan antara penerapan *OKR* dan ketercapaian kinerja, di mana pergantian anggota di tengah periode memperlemah konsistensi capaian. Proposisi ketiga (P2b): tingginya ketergantungan program pada partisipasi eksternal memoderasi prediktabilitas capaian *OKR*, di mana program yang membutuhkan keterlibatan pihak luar cenderung mengalami fluktuasi capaian yang lebih tajam.

Ketiga proposisi ini dikonstruksi dari sintesis Doerr & Page (2018), Locke & Latham (2020), Treinta *et al.* (2020), serta Mercurio (2015), dan akan diuji secara empiris melalui analisis dokumen kinerja periodik yang menjadi sumber data primer penelitian ini.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Desain dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan kualitatif dengan desain *retrospective single case study based on document analysis* dipilih dalam penelitian ini atas dua pertimbangan yang saling menopang. Pertama, pertanyaan yang diajukan bersifat eksplanatif dan berfokus pada bagaimana *OKR* beroperasi dan mengapa variasi kinerja terbentuk dalam kondisi tanpa insentif material, sehingga studi kasus lebih tepat dibanding survei maupun eksperimen (Miles *et al.*, 2014). Kedua, fenomena yang diteliti telah berakhir dan meninggalkan rekam jejak dokumenter yang lengkap, menjadikan rekonstruksi retrospektif berbasis arsip sebagai strategi yang secara metodologis sesuai untuk menangkap pola kinerja tanpa mengganggu proses yang sudah selesai (Bowen, 2009).

Berdasar (Miles *et al.*, 2014), kasus yang dipilih memenuhi kriteria *revelatory case* karena menyediakan akses empiris terhadap fenomena yang sebelumnya jarang terdokumentasi dalam literatur, yakni penerapan *OKR* secara konsisten selama satu periode penuh pada organisasi kemahasiswaan voluntari dengan rekam jejak kinerja periodik yang mencakup dua belas unit kerja dalam dua titik waktu yang berbeda.

3.2 Lokus dan Sumber Data

Data empiris penelitian ini bersumber dari sebuah organisasi eksekutif kemahasiswaan voluntari di salah satu universitas negeri terkemuka di Indonesia, Badan

Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya tahun 2025 (BEM FIB UB). Tiga kriteria apriori melandasi pemilihan lokus ini. Organisasi tersebut menerapkan *OKR* secara formal dengan ambang batas ketercapaian yang dideklarasikan secara resmi; tersedia rekam jejak kinerja lengkap dalam dua titik evaluasi, yakni pertengahan dan akhir periode, yang memungkinkan analisis longitudinal; dan skala organisasi yang mencakup lebih dari 200 fungsionaris tidak berbayar dalam dua belas unit kerja menyediakan variasi internal yang memadai untuk menguji ketiga proposisi penelitian secara bersamaan.

Keseluruhan data bersumber dari 26 dokumen resmi yang diproduksi oleh sistem akuntabilitas internal organisasi, terdiri dari dua ringkasan *OKR* agregat sebagai basis pemetaan kinerja makro, 24 Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) tengah tahun dan akhir tahun per unit kerja sebagai basis analisis longitudinal, serta laporan tengah dan akhir tahun pimpinan puncak untuk merekonstruksi narasi keputusan strategis. Dokumen-dokumen ini diperlakukan sebagai sumber data primer yang sah mengikuti argumentasi Bowen (2009). Dokumen yang merupakan produk organik dari proses organisasi memiliki stabilitas, keterincian, dan keaslian yang tinggi sebagai representasi fenomena yang diteliti.

3.3 Posisi Peneliti

Peneliti memegang posisi *insider researcher* sebagai mantan pimpinan puncak BEM FIB UB selama periode yang 2025 (Brannick & Coghlan, 2007). Posisi ini memberikan akses terhadap pengetahuan kontekstual yang tidak tersaji secara eksplisit dalam dokumen namun esensial bagi interpretasi yang akurat. Dua karakteristik data membatasi ruang gerak bias yang melekat pada posisi ini: data capaian *OKR* berupa angka persentase yang telah diverifikasi secara kolektif dalam forum terbuka sehingga resisten terhadap revisi retrospektif, dan 22 dari 25 dokumen diproduksi secara otonom oleh dua belas kepala unit yang tidak tersubordinasi kepada perspektif pimpinan puncak dalam proses produksinya. Strategi reflektivitas yang diterapkan mengacu pada kerangka *critical reflexivity* oleh (Robbins & Judge, 2017), di mana bukti yang bertentangan dengan proposisi awal dicari secara aktif, didokumentasikan secara transparan, dan tidak ditekan demi koherensi narasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Penerapan *OKR*: Arsitektur dan Mekanisme Penetapan Target

OKR diterapkan di BEM FIB UB dalam hierarki empat level yang saling terhubung secara vertikal. Level pertama adalah visi kabinet, yang diukur melalui rata-rata tertimbang seluruh misi. Level kedua adalah misi kabinet, yang terdiri dari lima arah gerak strategis organisasi. Level ketiga adalah arah gerak unit kerja, di mana masing-masing dari dua belas unit menetapkan capaian yang berkontribusi pada misi di atasnya. Level keempat adalah program kerja dan giat kerja individual, yang menjadi unit terkecil pengukuran kinerja. Hierarki ini konsisten dengan prinsip *cascading OKR* yang direkomendasikan Doerr & Page (2018) serta Niven & Lamorte (2016) sebagai mekanisme keselarasan vertikal dalam organisasi.

Mekanisme penetapan target yang digunakan adalah model partisipatif-terlegitimasi dengan seluruh indikator dan target *OKR* pada level unit kerja dirancang secara mandiri oleh Badan Pengurus Harian masing-masing unit, kemudian diratifikasi oleh pimpinan puncak (Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya, 2025c). Model ini mengoperasionalkan prinsip *bottom-up ownership with top-down alignment* yang secara teoritis direkomendasikan sebagai cara membangun komitmen autentik terhadap target (Doerr, 2018). Bahwa model ini diterapkan tanpa satu pun insentif finansial adalah kondisi yang menjadikan kasus ini secara analitik layak untuk diperiksa hasilnya.

Berdasar pada LPJ Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya (2025b), atas minimal ketercapaian ditetapkan secara formal pada angka 80% untuk seluruh level, dengan evaluasi dilakukan dalam dua siklus Tengah Tahun (TT) dan Akhir Tahun (AT). Siklus evaluasi periodik ini mengoperasionalkan kondisi umpan balik reguler yang menjadi salah satu prasyarat kritis dalam teori penetapan tujuan Locke & Latham (2020).

4.2 Pola Kinerja Lintas Level dan Unit

4.2.1 Kinerja Level Visi dan Misi

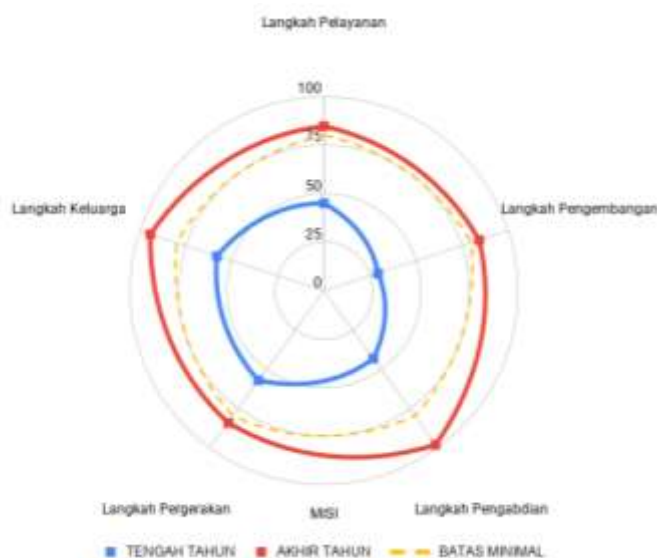
Berdasar observasi terhadap LPJ TT dan AT, BEM FIB UB mencatat capaian *OKR* visi kabinet sebesar 46% pada evaluasi Tengah Tahun, kemudian meningkat menjadi 89% pada evaluasi Akhir Tahun (Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya, 2025a), melampaui batas minimal. Distribusi capaian pada level misi disajikan pada Tabel 4.1 dan divisualisasikan pada Gambar 4.1.

Tabel 4.1 Capaian *OKR* Lima Misi Kabinet

Misi	<i>OKR</i> Tengah Tahun (%)	<i>OKR</i> Akhir Tahun (%)	<i>Gap</i> (%)	Status Akhir
Langkah Pelayanan	45	85	40	Berhasil
Langkah Pengembangan	29	84	55	Berhasil
Langkah Pengabdian	43	98	55	Berhasil
Langkah Pergerakan	57	84	27	Berhasil
Langkah Keluarga	58	94	36	Berhasil
Langkah Bersama (Visi)	46	89	43	Berhasil

Sumber: (Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya, 2025a)

Distribusi capaian secara spasial lintas lima misi disajikan pada Gambar 1 untuk memperlihatkan bagaimana pola kesenjangan antara dua titik evaluasi dan ambang batas minimal ketercapaian secara bersamaan.



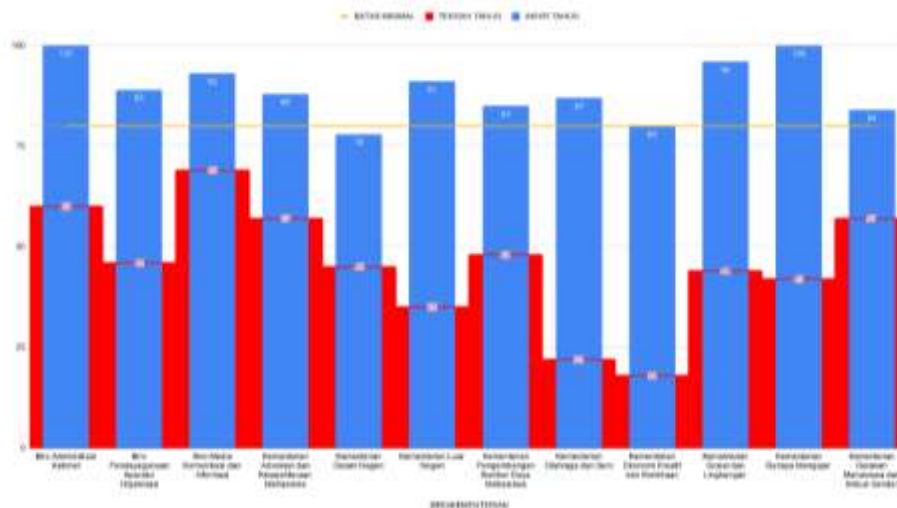
Gambar 4.1 Radar Chart Capaian *OKR* Lima Misi Kabinet

Sumber: (Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya, 2025a, 2025b)

Tabel 4.1 dan Gambar 4.1 secara konvergen memperlihatkan secara spasial bahwa area yang dibentuk oleh garis Tengah Tahun (biru) berada hampir seluruhnya di dalam lingkaran Batas Minimal (kuning putus-putus), sementara garis Akhir Tahun (merah) secara konsisten melampaui batas tersebut di semua sumbu misi. Pola kesenjangan yang besar antara dua garis itu bukan mencerminkan kegagalan manajemen, melainkan mengungkap sebuah fenomena yang lebih sistemik berupa *organizational performance latency*, yaitu kelambanan *start-up* kinerja di paruh pertama periode yang menjadi karakteristik inheren organisasi voluntari. Seluruh capaian TT berada di bawah 80% dengan *gap* rata-rata 42,6% terhadap AT. Kondisi ini terjadi bukan pada satu atau dua misi, melainkan pada seluruh lima misi sekaligus.

4.2.2 Kinerja Level Unit Kerja

Pada level unit kerja, pola serupa terjadi namun dengan variasi yang jauh lebih lebar. Distribusi lengkap capaian seluruh dua belas unit divisualisasikan pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Diagram Batang Capaian OKR 12 Unit Kerja

Sumber: (Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya, 2025a, 2025b)

Gambar 4.2 memperlihatkan secara visual bahwa seluruh batang merah (TT) berada di bawah garis batas minimal kuning, sementara hampir seluruh batang biru (AT) melampauinya. Yang paling menonjol secara visual adalah kontras dramatis pada Kementerian Olahraga dan Seni (ORSEN) dan Kementerian Ekonomi Kreatif dan Kemitraan (EKRAFTRA). Batang merah dua Kementerian tersebut hampir tidak terlihat di angka 22% dan 18%, namun batang birunya melonjak ke 87% dan 80%. Kontras inilah yang mengisyaratkan bahwa jenis ketergantungan program adalah faktor penjelas yang dominan.

Tiga angka agregat perlu dicatat untuk memahami skala fenomena yang sedang diteliti: rata-rata OKR TT lintas 12 unit adalah 45,2%, rata-rata OKR AT adalah 89,2%, dan *gap* rata-rata adalah 44. Satu-satunya unit yang gagal melampaui batas minimal pada AT adalah Kementerian Dalam Negeri (DAGRI) dengan capaian 78%, yang menjadi kasus analitik tersendiri pada sub-bab 4.5.

4.3 Spesifisitas Tujuan dan Umpan Balik Periodik sebagai Penopang Utama

Proposisi P1 menyatakan bahwa dalam struktur tanpa insentif material, efektivitas *OKR* bertumpu terutama pada spesifisitas tujuan dan mekanisme umpan balik periodik, bukan pada kepatuhan berbasis konsekuensi formal.

Capaian 11 dari 12 unit melampaui batas minimal tanpa satu pun konsekuensi finansial yang berlaku adalah bukti paling langsung yang mendukung P1. Ini konsisten dengan argumen (Wowerath, 2026a) bahwa *OKR* berfungsi sebagai mekanisme koordinasi dan *sensemaking* yang melampaui sekadar penetapan angka. Di BEM FIB UB, fungsi *sensemaking* itu termanifestasi dalam dua wujud konkret berupa *key results* yang spesifik memberi setiap unit batas ukur yang jelas tentang apa yang harus dicapai, sementara evaluasi Tengah Tahun berfungsi sebagai sinyal posisi yang menggerakkan respons kepemimpinan terhadap unit-unit yang berisiko tidak memenuhi target.

Namun data juga mengungkap batas P1 yang perlu diakui. Fenomena *organizational performance latency* di paruh pertama yang menimpa seluruh 12 unit menunjukkan bahwa spesifisitas tujuan saja tidak mendorong kinerja secara merata sepanjang periode. *OKR* bekerja bukan dengan mencegah kemunduran awal, melainkan dengan menyediakan kompas yang memungkinkan deteksi dan pemulihan. Ini adalah perbedaan fungsional yang signifikan dari cara *OKR* bekerja di korporasi, di mana konsekuensi formal mendorong kepatuhan dari awal periode, bukan hanya di paruh kedua.

Temuan ini berdialog langsung dengan kerangka Treinta *et al.* (2020) yang menyebutkan bahwa sistem pengukuran kinerja di organisasi nirlaba hanya efektif ketika mampu mengakomodasi tiga lapisan tuntutan sekaligus. *OKR* di BEM FIB UB terbukti mampu melayani lapisan pertama berupa efektivitas program dan lapisan kedua berupa akuntabilitas melalui LPJ periodik, namun lapisan ketiga tentang kebermaknaan bagi fungsionaris di lapangan tetap bergantung pada variabel yang tidak dikontrol oleh *OKR* itu sendiri dan tampaknya berbeda secara struktural antar unit. Variabel itulah yang menjadi subjek analisis P2a dan P2b.

4.4 Moderasi Stabilitas Sumber Daya Manusia

Proposisi P2a menyatakan bahwa ketidakstabilan SDM internal memoderasi hubungan antara penerapan *OKR* dan ketercapaian kinerja, di mana pergantian anggota di tengah periode memperlemah konsistensi capaian.

Biro Pendayagunaan Aparatur Organisasi (PAO) menyediakan ujian paling ketat untuk proposisi ini. Serangkaian pergantian pengurus yang terdokumentasi dalam Keputusan Presiden selama periode aktif dari pengunduran diri staf ahli karena diterima di perguruan tinggi lain, pengunduran diri Wakil Kepala Biro, dan pengunduran diri Kepala Biro sendiri karena menjalankan program magang di luar kota. Hal tersebut secara langsung menekan *OKR* TT ke angka 46%, karena program-program yang membutuhkan kepemimpinan unit stabil tidak dapat dieksekusi secara optimal. Setelah stabilisasi melalui rekrutmen terbuka Staf Muda dan restrukturisasi kepemimpinan unit, PAO berhasil mencapai 89% pada AT (Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya, 2025a). Trajektori ini mengkonfirmasi P2a secara empiris bahwa ketidakstabilan SDM menekan kinerja di TT, stabilisasi SDM berkorelasi dengan pemulihan di AT.

Kementerian Gerakan Mahasiswa dan Inklusi Gender (GENMA) memperkuat temuan yang sama dari sudut berbeda. Ketidakaktifan pejabat kunci sejak awal periode menghasilkan *OKR* TT sebesar 57%. Setelah restrukturisasi struktural yang mengubah komposisi jabatan, capaian AT naik menjadi 84%. Mercurio (2015) menegaskan bahwa dalam organisasi voluntari, komitmen afektif adalah variabel paling fragil: ketika satu anggota kunci kehilangan komitmennya, dampaknya tidak sebanding dengan hilangnya

satu karyawan di korporasi karena tidak ada mekanisme pasar kerja yang dapat segera mengaktifkan pengganti.

Sebaliknya, Biro Media Komunikasi dan Informasi (MEDKOMSI) menyediakan bukti kontrafaktual yang memperkuat kesimpulan dari sisi positifnya. Dengan *gap* terkecil di antara seluruh unit (24%) dan *OKR* TT tertinggi (69%), MEDKOMSI tidak mengalami pergantian pengurus yang berarti. Fungsi unit yang berbasis produksi konten internal dikombinasikan dengan stabilitas tim menghasilkan trajektori kinerja paling konsisten. Ini mengkonfirmasi P2a dari arah positif: stabilitas SDM berkorelasi dengan konsistensi capaian *OKR*. P2a mendapat dukungan empiris yang kuat dari tiga kasus yang saling melengkapi dengan arah pembuktian yang berbeda.

4.5 Moderasi Ketergantungan Program pada Partisipasi Eksternal

Proposisi P2b menyatakan bahwa tingginya ketergantungan program pada partisipasi eksternal memoderasi prediktabilitas capaian *OKR*, di mana program yang membutuhkan keterlibatan pihak luar cenderung mengalami fluktuasi yang lebih tajam.

Lima unit dengan *gap* terbesar, Kementerian Olahraga dan Seni atau ORSEN (65%), Kementerian Ekonomi Kreatif dan Kemitraan atau EKRAFTRA (62%), Kementerian Budaya Mengajar atau BUME (58%), Kementerian Luar Negeri atau LUGRI (56%), dan Kementerian Sosial dan Lingkungan atau SOSLING (52%), seluruhnya mengelola program yang keberhasilannya sangat bergantung pada respons dari pihak di luar organisasi. Kondisi eksternal berupa peserta lomba (ORSEN), mitra kewirausahaan (EKRAFTRA), sasaran pengabdian (BUME), institusi internasional (LUGRI), dan komunitas eksternal (SOSLING). Pada TT, ketika program-program besar itu masih dalam fase persiapan atau belum terlaksana, *OKR* mereka mencatatkan angka yang sangat rendah. Namun hampir seluruh unit dalam kelompok ini berhasil melakukan pemulihan besar pada AT terbukti dengan ORSEN mencapai 87% setelah FIB CUP terlaksana dengan 150 peserta sesuai target, SOSLING mencapai 96%, dan BUME mencapai 100%.

Temuan ini memperhalus proposisi P2b. Ketergantungan eksternal bukan hambatan permanen, melainkan faktor yang menciptakan *back-loaded performance distribution*, distribusi kinerja yang terkonsentrasi di paruh kedua periode karena program-program besar membutuhkan waktu persiapan yang panjang sebelum outputnya dapat diukur. Membaca angka TT yang rendah pada unit semacam ini sebagai krisis yang membutuhkan intervensi struktural adalah kesimpulan diagnostik yang keliru.

Kementerian Dalam Negeri (DAGRI) memberikan nuansa yang berbeda dan perlu dicermati tersendiri. Sebagai satu-satunya unit yang gagal melampaui batas minimal pada AT (78%), DAGRI juga termasuk unit dengan ketergantungan eksternal tinggi karena programnya berkaitan dengan sinergi antar lembaga kemahasiswaan. Berbeda dari kondisi ORSEN atau SOSLING, DAGRI tidak mampu melakukan pemulihan yang memadai. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa ketika ketergantungan eksternal berwujud koordinasi relasional antar-institusi berupa sinergi dengan belasan lembaga kemahasiswaan yang masing-masing memiliki agenda dan kalendernya sendiri. Dampak dari ketergantungan eksternal berlebih itu lah yang membuat *OKR* kehilangan prediktabilitasnya secara lebih fundamental daripada ketika ketergantungan itu berwujud *partisipasi peserta program*. Dua jenis ketergantungan eksternal ini perlu dibedakan, dan distingtif ini adalah kontribusi empiris yang belum ada dalam literatur *OKR* manapun.

4.6 Matriks Diagnostik Efektivitas *OKR* dalam Konteks Voluntari

Berdasarkan analisis di sub-bab 4.4 dan 4.5, seluruh 12 unit dapat dipetakan ke dalam matriks dua dimensi yang mempertemukan dua moderator yang telah diidentifikasi sebagaimana terlihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Matriks Diagnostik Efektivitas *OKR*

	Ketergantungan Eksternal Rendah		Ketergantungan Eksternal Tinggi	
	Unit	Selisih TT – AT (%)	Unit	Selisih TT – AT (%)
Stabilitas SDM Tinggi	MEDKOMSI	24	SOSLING	52
	GENMA	27	BUME	58
	ADVOKESMA	31		
	ADKAB	40		
Stabilitas SDM Rendah	PAO	43	ORSEN	65
	PSDM	37	EKRAFTRA	62
			LUGRI	56
			DAGRI	33

Sumber: (Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya, 2025a, 2025b)

Tabel 4.2 menunjukkan tiga pola yang konsisten terbaca dari matriks ini. Pola pertama, unit dengan stabilitas SDM tinggi dan ketergantungan eksternal rendah (kuadran kiri atas) mencatatkan *gap* terkecil dan trajektori kinerja paling stabil. MEDKOMSI dengan *gap* 24% adalah representasinya yang paling bersih. Pola kedua, unit dengan ketergantungan eksternal tinggi namun stabilitas SDM yang terjaga (kuadran kanan atas) mencatatkan *gap* besar namun berhasil melakukan pemulihan drastic di AT. SOSLING (*gap* 52%, AT 96%) dan BUME (*gap* 58%, AT 100%) membuktikan bahwa *back-loaded performance* adalah latensi yang dapat dikelola. Pola ketiga, unit dengan kombinasi ketidakstabilan SDM dan ketergantungan eksternal tinggi sekaligus (kuadran kanan bawah) adalah yang paling rentan. DAGRI, sebagai satu-satunya unit yang gagal melampaui batas minimal, berada di kuadran ini.

Matriks ini berkontribusi pada literatur *OKR* dengan menyediakan kerangka diagnostik yang belum pernah dirumuskan sebelumnya untuk organisasi voluntari. Wowerath (2026b) dan Al-Saadi *et al.* (2023) menganalisis *OKR* dalam kondisi di mana SDM relatif stabil dan program tidak bergantung pada partisipasi sukarela pihak luar. Di BEM FIB UB, kedua moderator tersebut relevan dan lebih menentukan variasi kinerja antar unit daripada perbedaan kualitas penetapan *OKR*. Inilah perbedaan fundamental antara *OKR* dalam ekosistem korporasi dan *OKR* dalam ekosistem voluntari.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini berangkat dari satu premis sederhana yang ternyata belum pernah diuji secara empiris: apakah *OKR* tetap bekerja ketika konsekuensi formal berbasis kompensasi tidak ada sama sekali. Jawabannya, berdasarkan data dari dua belas unit kerja selama satu periode penuh, adalah ya, dengan sejumlah catatan yang perlu dipahami secara tepat.

Capaian visi organisasi sebesar 89% pada akhir periode, dengan 11 dari 12 unit melampaui ambang batas minimal tanpa satu pun insentif finansial yang berlaku, mengkonfirmasi P1. Spesifisitas tujuan dan umpan balik periodik terbukti bekerja sebagai penopang efektivitas *OKR* bahkan tanpa konsekuensi formal. Namun efektivitas itu bersifat korektif, bukan preventif. Seluruh 12 unit mencatatkan capaian rata-rata 45,2% pada evaluasi tengah periode, sebuah pola yang dikonseptualisasikan sebagai *organizational performance latency* dan tidak memiliki padanan dalam literatur *OKR* yang ada.

Ketidakstabilan sumber daya manusia terbukti menjadi moderator terkuat dalam hubungan antara penerapan *OKR* dan ketercapaian kinerja, mengkonfirmasi P2a. Dalam

organisasi voluntari, kehilangan satu anggota kunci tidak sekadar mengurangi kapasitas kerja secara proporsional, namun juga menginterupsi seluruh sistem koordinasi yang telah dibangun di atasnya. Rentetan fenomena tersebut merupakan dinamika yang belum terkalibrasi dalam teori komitmen organisasional yang lahir dari ekosistem berbayar.

P2b dikonfirmasi secara parsial dengan nuansa yang lebih kaya dari yang diantisipasi. Ketergantungan pada partisipasi peserta program menciptakan *back-loaded performance distribution* yang bersifat dapat dipulihkan, sementara ketergantungan pada koordinasi relasional antar-institusi yang kompleks terbukti lebih fundamental dalam mengganggu prediktabilitas OKR. Kementerian Dalam Negeri sebagai satu-satunya unit yang gagal melampaui ambang batas mengoperasionalkan jenis ketergantungan yang kedua ini.

Dari ketiga temuan tersebut, dua kontribusi teoretis dihasilkan. Matriks diagnostik dua dimensi yang mempertemukan stabilitas SDM dan jenis ketergantungan eksternal sebagai alat analisis, serta konseptualisasi *organizational performance latency* dan *back-loaded performance distribution* sebagai fenomena yang karakteristik bagi penerapan OKR dalam organisasi voluntari.

5.2 Saran

Bagi pemimpin organisasi kemahasiswaan, kemampuan membedakan *organizational performance latency* dari krisis manajerial sejati adalah kompetensi yang determinan. Angka tengah periode yang rendah pada unit dengan ketergantungan eksternal tinggi adalah konsekuensi struktural dari siklus implementasi program, bukan sinyal kegagalan. Sebaliknya, angka yang sama pada unit yang mengalami pergantian pengurus memerlukan respons segera. Kebijakan mitigasi pergantian kepengurusan perlu diinstitutionalisasikan sejak awal periode, bukan sebagai respons darurat ketika krisis sudah terjadi.

Bagi peneliti selanjutnya, replikasi dengan desain multi-kasus komparatif diperlukan untuk menguji apakah matriks diagnostik dan kedua konsep yang dihasilkan penelitian ini bersifat *generalisable*. Desain campuran yang mengintegrasikan analisis dokumen dengan wawancara mendalam juga akan menjawab pertanyaan yang dibiarkan terbuka oleh penelitian ini: mekanisme psikologis apa yang membuat fungsionaris tanpa insentif material tetap memilih berkomitmen pada target yang mereka tetapkan sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Saadi, Z., Al-Maawali, W., Ali, H. I. H., & Al Rushaidi, I. (2023). The Perceived Affordances and Challenges in the Newly Introduced OKR-Based Performance Appraisal System in an Omani HEI. *Sage Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231179632>
- Ardiansyah, F., & Trisnawati, N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komitmen terhadap Kinerja Fungsionaris BEM FEB UNESA 2021 di Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Office Administration: Education and Practice*, 1(3), 321–339. <https://doi.org/10.26740/joaep.v1n3.p321-339>
- Arnon, L., Almog-Bar, M., & Cnaan, R. A. (2023). Volunteer Engageability: A Conceptual Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(6), 1633–1659. <https://doi.org/10.1177/08997640221132499>
- Azhar, G. A., & Dewi, M. K. (2023). Refining performance measurement in zakat institutions: a holistic proposal of OKR implementation. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 12(6), 351–366. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i6.2693>
- Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya. (2025a). *Laporan Pertanggungjawaban Akhir Tahun*.

- Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya. (2025b). *Laporan Pertanggungjawaban Tengah Tahun*.
- Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya. (2025c). Peraturan Presiden Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kabinet. In *Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya*. Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Budaya Universitas Brawijaya.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia. (2021). *Pedoman Teknis Penyusunan Rencana Aksi - Tujuan Pembangunan Berkelanjutan/Sustainable Development Goals (TPB/SDGs)* (2nd ed.). Kedeputusan Bidang Kemaritiman dan Sumber Daya Alam, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. <https://sdgs.bappenas.go.id/product/pedoman-penyusunan-ran-sdgs-edisi-ii/>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Buchanan, D. A., & Huczynski, Andrzej. (2019). *Organizational behaviour* (10th ed.). Pearson Education Limited.
- Buonomo, I., Benevene, P., Barbieri, B., & Cortini, M. (2020). Intangible Assets and Performance in Nonprofit Organizations: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00729>
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, K. P. dan K. (2020). *Buku panduan indikator kinerja utama perguruan tinggi negeri*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan, & Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, R. dan T. (2024). *Panduan SIMKATMAWA: Sistem Informasi Tata Kelola Kemahasiswaan*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Doerr, John., & Page, Larry. (2018). *Measure what matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio/Penguin.
- Drucker, P. F. (2011). *Managing the non-profit organization: practices and principles*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Garis, R. R., Garvera, R. R., & Sihabudin, A. A. (2021). Analisis tipe kepemimpinan demokratis kepala desa dalam peningkatan pelayanan publik di Desa Karangjaladri Kabupaten Pangandaran. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 8(2), 291–301. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25157/dak.v8i2.5758>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). Building a theory by induction: The example of goal setting theory. *Organizational Psychology Review*, 10(3–4), 223–239. <https://doi.org/10.1177/2041386620921931>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Miles, M. B. ., Huberman, A. M. ., & Saldaña, Johnny. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook*. SAGE Publications, Inc.
- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119255543>
- Permana, D., Setiawan, A., & Subagjo, A. (2026). Internalisasi disiplin dan kepemimpinan mahasiswa melalui program Latihan Dasar Kedisiplinan dan Kepemimpinan (LDKK): Studi kualitatif di Universitas Jenderal Achmad Yani. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 13(1), 58–64. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25157/dak.v13i1.23215>
- Robbins, S. P., & Judge, Tim. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

- Treinta, F. T., Moura, L. F., Almeida Prado Cestari, J. M., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Gouvea da Costa, S. E., Van Aken, E. M., Munik, J., & Leite, L. R. (2020). Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations: A Literature Review. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01799>
- Universitas Brawijaya. (2023). Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 108 Tahun 2023 tentang Karakter Brawijayan. In *Universitas Brawijaya*. Divisi Hukum Universitas Brawijaya. Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 108 Tahun 2023 tentang Karakter Brawijayan
- Winengsih, S. S., & Ruyani, N. R. (2025). Pengaruh good governance terhadap kinerja pegawai di Dinas Ketenagakerjaan Kota Bandung. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara, 12*(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25157/dak.v12i2.20437>
- Wowerath, C. (2026a). Engaging the entire organization: how OKRs enhance integrative strategy implementation. *Journal of Business Strategy, 47*(1), 52–70. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2024-0145>
- Wowerath, C. (2026b). Objectives and key results as a tool for middle managers to enhance the process of strategy implementation. *Journal of Business Research, 202*, 115774. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115774>
- Xu, J., Jamil, R., Mai, X., Deng, L., Zhang, J., & Yang, Y. (2024). Volunteer Management in Nonprofit Organizations: A Bibliometric Analysis. *Sage Open, 14*(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241284244>