



## ***High Discretion Slack: Penentu Keberhasilan Kinerja Organisasi Badan Usaha Miliki Desa (Bumdesa)***

**Lina Nasehatun Nafidah<sup>1\*</sup>, Laelly Wahyu Hidayati<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> STIE PGRI Dewantara Jombang, Jalan Prof. Muh . Yamin No. 77, Kabupaten Jombang 61471, Indonesia

---

### **ABSTRACT**

---

*This research focuses on high discretion slack in achieving good organizational performance in Village-Owned Enterprises (BUM Desa). The type of data used in this research is primary data obtained from interviews with informants. This research will be conducted with a descriptive qualitative approach with a single case study on BUM Desa in Jombang district. The results showed that in BUM Desa there are unbound resources in the form of cash, working capital that can be utilized by managers in improving BUM Desa performance. However, these resources are not directly able to determine the success of BUM Desa performance. These unbound resources require the ability of managers, in this case human resources, to utilize these resources. The results of this study also show the limited ability of human resources in the village to drive BUM Desa, in addition to the low level of community participation in assisting BUM Desa management makes BUM Desa difficult to develop, even though the resources owned are high. Thus, human resource capability and village community participation are important factors to be used as benchmarks in maximizing resource utilization for the successful performance of BUM Desa.*

**Type of Paper:** Empirical

**Keywords:** high discretion slack; performance; Village-owned enterprises (BUM Desa); resources; BUM Desa management; community participation.

---

### **1. Pengantar**

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja BUM Desa saat ini belum optimal. Banyak BUM Desa yang mati sebelum berkembang karena minimnya partisipasi masyarakat (Faedlulloh, 2018). Hal ini diduga terjadi karena adanya permasalahan terkait dengan kepemilikan sumber daya di desa. Faedlulloh, (2018) menemukan bahwa sumber daya yang dimiliki desa justru dikuasai oleh elite desa. Selain itu, Nurjanah et al. (2020) menyebutkan bahwa lemahnya unsur tata kelola di desa juga menyebabkan BUM Desa tidak berkembang. Untuk dapat membangun BUM Desa menuju kemandirian desa diperlukan unsur kooperatif dan semangat gotong royong masyarakat (Faedlulloh, 2018; Nafidah, et al., 2020). Hal ini menjadikan *participatory governance* (Ball, 2016) sebagai salah satu landasan dalam

---

<sup>1</sup> \* Kontak Penulis:

E-mail: [lina\\_nasehatun@stiedewantara.ac.id](mailto:lina_nasehatun@stiedewantara.ac.id)  
Afiliasi: STIE PGRI Dewantara Jombang

pengelolaan BUM Desa. Artinya, semua pihak yang memengaruhi pencapaian tujuan organisasi (BUM Desa) memiliki peran aktif dalam pembuatan keputusan dalam pencapaian misi organisasi (Pradesa & Agustina, 2020; Widiastuti et al., 2019). Sebagai wujud dari karakteristik *social enterprise* (Widiastuti et al., 2019), BUM Desa memiliki tujuan pencapaian kinerja secara ekonomi dan sosial (Liu et al., 2014).

HS merupakan suatu kondisi, yaitu organisasi mengalami ketersediaan kelebihan sumber daya yang belum terserap (*unabsorbed slack*). Kondisi ini memberikan keleluasaan kepada manajer untuk beraktivitas dengan strategi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa HS dapat meningkatkan kinerja organisasi (Bao et al., 2020; George, 2005; Tan & Peng, 2003; Vanacker et al., 2013). HS dilihat seberapa besar kelebihan sumber daya yang belum terserap (*unabsorbed slack*), misal kas organisasi, piutang, atau aktiva lancar lainnya. Selain itu Keberadaan HS membantu organisasi lebih fleksibel dalam menjalankan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing (Agusti-Perez et al., 2020; Bao et al., 2020; Barney, 1991; Bourgeois, 1981; Cyert & March, 1964; Fadol et al., 2015; Guo et al., 2018; Kim et al., 2017; Marlin & Geiger, 2015; Troilo et al., 2014).

BUM Desa memiliki potensi sumber daya yang semestinya dapat dikelola dengan baik untuk pencapaian tujuan kinerja organisasinya, misalnya potensi desa, penyertaan modal berupa uang tunai, baik dari pemerintah desa, pemerintah daerah, maupun pemerintah pusat. Oleh karena itu, penting untuk diteliti peranan *high discretion slack* terhadap kinerja keuangan BUM Desa. Apakah *high discretion slack* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan BUM Desa?

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris *high-discretion slack* (HS) dapat meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Pengujian secara empiris *slack* terhadap kinerja mengalami perdebatan apakah *slack* memiliki pengaruh positif atau negatif terhadap kinerja organisasi. Penelitian *slack* terhadap kinerja telah menarik perhatian sejumlah peneliti dalam beberapa tahun terakhir ini dengan hasil yang tidak konsisten. Riset tentang *slack* dilakukan pertama kali oleh Bourgeois (1981). Sejak saat itu *slack* diyakini berperan dalam mendukung upaya organisasi untuk beradaptasi dengan tuntutan pasar. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kemajuan kinerja BUM Desa pada sisi keuangan.

## 2. Literature Review

### 2.1 High discretion slack (HS)

*High discretion slack* (HS) dikenal sebagai *unabsorbed slack*, yakni sebuah kondisi yang memberikan keleluasaan bagi manajer dalam bertindak memanfaatkan SR pada aktivitas strategis organisasi (Sharfman et al., 1988) dan dapat digunakan dengan cara yang berbeda (Kim et al., 2017). HS dicontohkan sebagai uang tunai, kredit pinjaman, persediaan barang mentah atau sumber daya fleksibel lainnya yang memberi manajer lebih banyak pilihan dan menjadi sumber uang masa depan (Cheng & Kesner, 1997) (Sharfman et al., 1988).

SR dinilai sebagai sesuatu yang menguntungkan bagi manajemen dalam aktivitas strategi organisasi, manajemen memiliki keleluasaan untuk menggunakan kapabilitas inovasinya sebagai aktivitas strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. SR dengan jenis *high discretion slack* (HS) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. SR dapat meningkatkan kinerja organisasi (Bao et al., 2020; George, 2005). Hasil studi menunjukkan bahwa dengan adanya SR pada organisasi dapat menyebabkan banyak bentuk perilaku strategis (Wiersma, 2017), perilaku kreatif (Bourgeois, 1981), perilaku inovatif (Marlin & Geiger, 2015; Nohria & Gulati, 1996; Troilo et al., 2014).

Kondisi HS pada BUM Desa akan meningkatkan kinerja BUM Desa jika di manfaatkan dengan baik. HS pada BUM Desa terjadi ketika terdapat sumber daya fleksibel pada BUM Desa, misal; uang tunai, uang kas di bank, penyertaan dana desa dari pemerintah desa serta sumber daya lainnya yang mudah dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja. Jika BUM Desa memiliki HS yang dapat dengan mudah digunakan pada aktivitas strategi, maka BUM Desa akan dengan mudah dan fleksibel dalam menghadapi tantangan eksternal yang tidak terduga, BUM Desa dapat mengalokasikan sumber daya dengan cepat dan efisien dalam menghadapi tantangan atau memanfaatkan peluang, sehingga dapat meningkatkan kinerja keuangan.

## 2.2 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi berkaitan dengan posisi organisasi di lingkungan para pesaingnya. Secara komprehensif pandangan terhadap kinerja tidak hanya berkaitan dengan pencapaian pada perspektif keuangan tetapi juga pada proses organisasi dalam penciptaan nilai organisasi (Nicolás & Cerdán, 2011). Secara umum, dalam menguji jenis SR dan inovasi terhadap kinerja, diperlukan ukuran kinerja yang komprehensif. Pada ukuran kinerja dari perspektif keuangan hanya menekankan pada periode singkat sehingga gagal mencerminkan masalah dan kinerja strategis (Atkinson et al., 2012; Kaplan & Norton, 2007; Wadongo et al., 2010). Ukuran kinerja pada BUM Desa dilakukan secara komprehensif yakni ukuran kinerja sosial dan kinerja keuangan.

## 3. Metodologi Penelitian

### 3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif pada BUM Desa di kabupaten Jombang. Pendekatan ini bertujuan untuk menggali informasi empiris secara mendalam tentang adanya kondisi *high discretion slack* pada BUM Desa yang dapat meningkatkan kinerja BUM Desa.

### 3.2 Jenis Data dan Analisis Data

Dengan unit analisis BUM Desa, penelitian ini akan menggunakan data primer melalui wawancara pada beberapa informan dimasing masing BUM Desa yakni pimpinan BUM Desa. Di samping itu, penelitian ini juga menggunakan data sekunder untuk menemukan adanya data empiris tentang kondisi *high discetion slack*. Hasil data wawancara akan di analisis dengan menggunakan alat analisis N-Vivo untuk dapat dintepretasikan dalam hasil penelitian.

### 3.3 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini yakni *high discretion slack* dan kinerja organisasi. *High discretion slack* (HS) dikenal sebagai *unabsorbed slack*, yakni sebuah kondisi yang memberikan keleluasaan bagi manajer dalam bertindak memanfaatkan SR pada aktivitas strategis organisasi (Sharfman et al., 1988) dan dapat digunakan dengan cara yang berbeda (Kim et al., 2017). *Unabsorbed slack* merupakan sumber daya yang tersedia yang tidak terserap/tidak terikat seperti arus kas atau likuiditas yang dengan mudah dapat dipulihkan/digunakan dalam aktivitas organisasi (Bourgeois & Singh, 1983; Singh, 1986). HS dicontohkan sebagai uang tunai, kredit pinjaman, persediaan barang mentah atau sumber daya fleksibel lainnya yang memberi manajer lebih banyak pilihan dan menjadi sumber uang masa depan (Cheng & Kesner, 1997).

### 3.4 Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian yaitu BUM Desa Kecamatan Jombang. BUM Desa merupakan salah satu implementasi *Sustainable Development Goals* (SDGs), BUM Desa dinilai memiliki kesamaan dengan *social enterprise* yakni adanya aktivitas bisnis dan misi sosial (Sumual & Wahyuni, 2021). *Social enterprise* merupakan gerakan transformasi revolusioner dari sektor nirlaba yang bergantung pada bantuan menjadi bisnis yang menghasilkan pendapatan (Defourny & Nyssens, 2010). Seperti halnya organisasi profit atau nirlaba, entitas ini (*social enterprise*) juga menggunakan rangkaian sumber daya dan kapabilitas yang sama untuk mengembangkan keunggulan kompetitifnya, mengurai ketergantungannya pada sumber daya, meningkatkan efisiensi dan keberlanjutannya dalam kinerja keuangan dan sosial (Cheah et al., 2019). Liu et al. (2014) mendefinisikan kinerja organisasi sosial *enterprise* sebagai pencapaian organisasi secara keseluruhan baik dari kinerja keuangan maupun kinerja sosial.

### 3.5 Konsep Penelitian

Penelitian ini menganalisis efek yang dimiliki SR pada kinerja entitas usaha milik pemerintah desa yakni BUM Desa. BUM Desa merupakan salah satu implementasi *Sustainable Development Goals* (SDGs) Sumual & Wahyuni (2021), sebuah badan usaha yang dibentuk oleh pemerintah desa dengan fokus pada tujuan ganda yakni kinerja keuangan dan kinerja sosial. BUM Desa didirikan oleh pemerintah desa bertujuan untuk menggerakkan perekonomian Desa dengan berbagai potensi yang dimiliki desa baik berupa dana bantuan / hibah maupun dari pendapatan asli desa sendiri (Faedlulloh, 2018). BUM Desa perlu memahami dan memanfaatkan berbagai bentuk SR dengan cara yang efisien, sebagai salah satu alat mereka dalam upaya untuk pencapaian kinerja (Stan et al., 2014). Kunci penting dalam organisasi adalah SR dan inovasi. Organisasi dengan SR yang tinggi akan lebih mudah beradaptasi dengan mengadopsi inovasi sebagai strateginya dalam pencapaian kinerja (Gopalakrishnan & Santoro, 2002). Kapabilitas inovasi merupakan kemampuan organisasi dalam adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

## 4. Hasil

### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Pada tahun 2004 Desa Kedungrejo sudah memiliki usaha simpan pinjam uang dengan nama Usaha Ekonomi Desa (UED), kemudian sekitar tahun 2005 dan 2006 bertambah usaha lain yaitu simpan pinjam lumbung dan ketahanan pangan. Simpan pinjam lumbung ini merupakan sebuah simpan pinjam yang berupa padi. Sedangkan simpan pinjam ketahanan pangan berupa simpan pinjam uang. Kemudian pada tahun 2007 jenis usaha simpan pinjam Desa Kedungrejo bertambah lagi yaitu Badan Kredit Desa. Setelah adanya peraturan mengenai BUMDes pada tahun 2015, Desa kedungrejo memasukkan usaha-usaha tersebut menjadi unit-unit yang ada pada BUMDes dengan nama BUMDes Sumber Usaha Maju.

Pada tahun 2021 BUMDes ini menambah unit baru yaitu Anugrah store yang bergerak dibidang jual beli alat tulis dan fotocopy. Sampai sekarang ini BUMDes Sumber usaha maju memiliki tujuh unit yang tergabung dengan BUMDes. Diantaranya yaitu:

1. Simpan Pinjam Usaha Ekonomi Desa
2. Simpan Pinjam Milik Pokmas
3. Simpan Pinjam Badan Kredit Desa
4. Simpan Pinjam Lumbung
5. Simpan Pinjam Sumber Rejo
6. Simpan Pinjam ketahanan pangan
7. Anugrah Store

### 4.2 High discretion slack (HS) pada BumDesa

*High discretion slack* (HS) dikenal sebagai *unabsorbed slack*, yakni sumber daya yang tersedia yang tidak terserap/tidak terikat seperti arus kas atau likuiditas yang dengan mudah dapat dipulihkan/digunakan dalam aktivitas organisasi (Bourgeois & Singh, 1983; Singh, 1986).

Sumber daya yang belum terserap ini membuat manajer BUM Desa memiliki keluluasaan dalam memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja BUM Desa. Pada BUM Desa Sumber Usaha Maju tidak memiliki kendala atas kemampuan sumber daya, hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan bendahara BUM Desa yang menyampaikan: “kita mampu sebenarnya untuk berkembang, kita punya dana untuk berkembang, tetapi kembali pada kemauan, yang mana terakhir laporan 2022 kita punya asset kurang lebih 850 juta, tetapi itu terbagi dalam beberapa unit usaha, selain itu kita juga punya sekitar 50 juta kas dan tabungan”.

Sekertaris desa juga mengatakan bahwa: “kita punya uang kas dan tabungan yang sebenarnya bisa untuk pengembangan BUMDesa, akan tetapi kita terkendala dengan tenaga (SDM). Sebenarnya BUM desa ini sudah berkembang, meskipun perlahan. Kita sebenarnya punya beberapa layanan missal pembayaran token listrik dan lain lain, tetapi semenjak setahun ini layannan tersebut tidak berjalan, kita susah menjadi karyawan”.

Sejalan dengan Sekertaris BUM Desa Mengakui bahwa: “Sebenarnya butuh Kerjasama antara pemdes dan bumdes, disamping itu juga perlu kemauan atau komitmen dari Masyarakat untuk pengembangan bumdes”.

#### 4.3 Kinerja pada BumDesa

Berdasarkan wawancara dengan Pimpinan BUM Desa menyampaikan bahwa: “pada tahun 2004 ada ekonomi desa, mulai 2015 beralih ke BUM Desa, yang dulu dalam ekonomi desa perputrannya hanya 4 juta sekarang dalam bumdesa perpitran usahanya hamper 250 juta”.

Sejaan dengan Sekretaris BUM Desa menyampaikan bahwa: “kami menyettor pada Pemerintah Desa setiap tahun, kami juga memberikan bantuan keuangan untuk beberapa kegiatan di tingkat Rukun Tetangga (RT) desa. Jadi disamping untuk PADes BUM Desa juga langsung sampaikan ke RT”.

Menurut Masyarakat mengatakan bahwa: “bumdesa kita ini memberikan support bantuan permodalan pertanian melalui unit usaha simpan pinjam, baik itu sifatnya musiman panen maupun tahunan. Msyarakat sebenarnya merasakan manfaatnya, kita juga memberikan dana untuk kegiatan kegiatan masyarakat”.

### 5. Diskusi

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa BUM Desa sumber usaha maju, bisa berkembang dengan memanfaatkan sumber daya dengan baik. Akan tetapi, BUM Desa merasa bahwa sumber daya keuangan saja tidak cukup, perlunya keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan BUM Desa juga menjadi penting. Faktor utama ada di SDM, sama kurangnya kepedulian pemdes dalam pengelolaan bumdesa, memang secara aturan perangkat tidak diperbolehkan ikut mengelola bumdes, tetapi mestinya pemdes juga harus adaptif, harus melihat apakah bumdes sudah bisa dilepas berjalan dengan mandiri, atau masih perlu adanya pendampingan dari pemdes. Dengan demikian faktor keterlibatan masyarakat yang masih rendah dalam keikutsertaannya mengelola BUM Desa menjadi salah satu faktor yang sangat penting untuk diperhatikan demi kemajuan BUM Desa. Hal tersebut menunjukkan rendahnya prinsip gotong royong dalam masyarakat desa. Selain itu kerjasama antara Pimpinan Perangkat Desa dengan Manajemen BUM desa juga dibutuhkan dalam berkolaborasi mengembangkan BUM Desa.

SR dengan *High discretion slack* (HS) yang tinggi akan memberikan manajer lebih banyak kebebasan dalam menggunakan situasi SR untuk meningkatkan kinerja (Kim et al., 2017; Sharfman et al., 1988). Kondisi ini akan membantu para manajer meningkatkan kinerja organisasi. *High discretion slack* yang tinggi adalah suatu keadaan dimana organisasi memiliki sumber daya yang dapat diakses/tidak terikat, sehingga memungkinkan manajer untuk bertindak secara bebas dalam memanfaatkan sumber daya slack untuk kinerja organisasi. Hubungan antara sumber daya dan kinerja konsisten dengan strategi dan karakteristik organisasi itu sendiri. (Medase, 2020). Pada dasarnya kondisi HS mampu membantu manajer/direktur BUM Desa dalam meningkatkan kinerja (Kim et al., 2017).

Organisasi dalam menghadapi perubahan yang sangat dinamis, BUM Desa perlu memahami dan memanfaatkan HS secara efisien dalam upaya pencapaian kinerja sebab HS juga akan membantu (Stan et al., 2014). Manajemen strategis dalam kelangsungan hidup juga dipengaruhi *Slack resources*. Dengan demikian secara langsung memiliki pengaruh positif antara kondisi HS terhadap kinerja organisasi BUM Desa. Terdapat dua tolak ukur dalam Kinerja BUM Desa yakni kinerja sosial dan kinerja keuangan, sehingga organisasi dengan karakteristik seperti itu harus dengan efektif pencapaian kinerjnay dengan memanfaatkan HS. BUM Desa membutuhkan strategi untuk memiliki kelangsungan usaha dengan peran secara misi sosial. HS pada BUM Desa akan mendorong ketercapaian kinerja keuangan dan kinerja sosial pada BUM Desa

Pada sisi kinerja BUM Desa, baik kinerja keuangan atau sosial, sebagaimana didefinisikan oleh Liu et al. (2014) yang mendefinisikan kinerja organisasi sosial *enterprise* sebagai pencapaian organisasi secara keseluruhan baik dari kinerja keuangan maupun kinerja sosial. Hasil wawancara tersebut menunjukkan, bahwa secara kinerja keuangan, BUM Desa telah memberikan kontribusi yang nyata bagi Pendapatan Asli Desa maupun bagi kegiatan masyarakat desa secara langsung. Selain itu, pada kinerja sosial secara umum BUM Desa

juga sudah menunjukkan perannya dalam membantu pertanian masyarakat sebagai lahan utama pekerjaan bagi masyarakat setempat. Selain itu BUM Desa juga membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat Desa untuk menjadi karyawan dalam manajemen BUM Desa.

Dengan demikian, hasil penelitian tersebut menunjukkan ketersediaan sumber daya mampu meningkatkan kinerja BUM Desa baik secara keuangan maupun sosial. Akan tetapi rendahnya partisipasi masyarakat serta kemampuan masyarakat dalam memanfaatkan sumber daya nya dengan baik membuat BUM Desa kurang maksimal dalam berkembang. Oleh karena itu keterlibatan kerjasama antara pimpinan manajemen BUM Desa, pimpinan perangkat Desa serta keterlibatan masyarakat Desa menjadi faktor yang sangat penting untuk dikolaborasikan dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan kinerja BUM Desa.

## 6. Kesimpulan

Dari hasil penelitian bisa disimpulkan bahwa *High discretion slack* secara langsung tidak dapat menjadi penentu keberhasilan kinerja BUM Desa. Namun, kemampuan manajer dalam memanfaatkan *high discretion slack* diperlukan untuk menjadi penentu keberhasilan BUM Desa. Manajer di tuntut untuk memiliki kapabilitas yang baik dalam memanfaatkan sumber daya yang ada untuk meningkatkan kinerja BUM Desa. Rendahnya partisipasi masyarakat dalam ikut andil bergotong royong dalam menggerakkan BUM Desa, juga menjadi kendala bagi BUM Desa untuk berkembang.

## Referensi

- Agusti-Perez, M., Galan, J. L., & Acedo, F. J. (2020). Relationship between slack resources and performance: temporal symmetry and duration of effects. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-10-2019-0177>
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Maemura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution* (6th ed.). Pearson Education.
- Ball, A. (2016). Social Enterprise Governance. *Journal of Business Law*, 18(4), 919.
- Bao, G., Zhang, W., Xiao, Z., & Hine, D. (2020). Slack resources and growth performance: The mediating roles of product and process innovation capabilities. *Asian Journal of Technology Innovation*, 28(1), 60–76. <https://doi.org/10.1080/19761597.2019.1700383>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bourgeois, L. J. (1981). On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287985>
- Cheah, J., Amran, A., & Yahya, S. (2019). Internal oriented resources and social enterprises performances. *Journal of Cleaner Production*, 211, 607–619.
- Cheng, J. L. C., & Kesner, I. F. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. *Journal of Management*, 23(1), 1–18. <https://doi.org/10.1177/014920639702300101>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1964). A Behavioral Theory of the Firm. *Econometrica*, 32(3), 461. <https://doi.org/10.2307/1913056>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3), 231–242. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>
- Fadol, Y., Barhem, B., & Elbanna, S. (2015). The mediating role of the extensiveness of strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance. *Management Decision*, 53(5), 1023–1044. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2014-0563>
- Faedlulloh, D. (2018). BUMDes dan Kepemilikan Warga: Membangun Skema Organisasi Partisipatoris. *Journal of Governance*, 3(1), 1–17. <https://doi.org/10.31506/jog.v3i1.3035>
- George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, 48(4), 661–676. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17843944>
- Gopalakrishnan, S., & Santoro, M. D. (2002). Do size and Slack Matter? Exploring the Multi-Dimensions of Organizational Innovation. *Proceedings Vol. 1: Book of Summaries (IEEE Cat. No. 01CH37199)*. <https://doi.org/10.1109/picmet.2001.951747>
- Guo, J., Zhou, B., Zhang, H., Hu, C., & Song, M. (2018). Does strategic planning help firms translate

- slack resources into better performance? *Journal of Management and Organization*, May, 1–13. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.84>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7–8).
- Kim, B. N., Lee, N. S., Wi, J. H., & Lee, J. K. (2017). The effects of slack resources on firm performance and innovation in the Korean pharmaceutical industry. *Asian Journal of Technology Innovation*, 25(3), 387–406. <https://doi.org/10.1080/19761597.2018.1434007>
- Liu, G., Takeda, S., & Ko, W. W. (2014). Strategic Orientation and Social Enterprise Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 480–501. <https://doi.org/10.1177/0899764012468629>
- Marlin, D., & Geiger, S. W. (2015). A reexamination of the organizational slack and innovation relationship. *Journal of Business Research*, 68(12), 2683–2690. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.047>
- Medase, S. K. (2020). Product innovation and employees' slack time. The moderating role of firm age & size. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(3), 151–174. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.001>
- Nafidah, L. N., Thahjadi, B., & Soewarno, N. (2020). The Pseudo-Culture: Financial Management Risk In Village Government. *Opcion*, 36(26), 2759–2791. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Nicolás, C.-L., & Cerdán, Á. L. M. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502–509. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is Slack Good or Bad for Innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245–1264.
- Nurjanah, S., Mukhzarudfa, & Yudi. (2020). THE IMPLEMENTATION OF GOVERNANCE AND FINANCIAL PERFORMANCE FOR VILLAGE-OWNED ENTERPRISES (BUMDESA) IN MERANGIN DISTRICT. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 5(4), 243–257.
- Pradesa, H. A., & Agustina, I. (2020). Implementasi Konsep Tanggung Jawab Sosial sebagai Upaya Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan BUMDes. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 8(2), 159–168. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v8i2.4768>
- Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., & Tansik, D. A. (1988). Antecedents of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, 13(4), 601–614. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307484>
- Stan, C. V., Peng, M. W., & Bruton, G. D. (2014). Slack and the performance of state-owned enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 473–495. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9347-7>
- Sumual, E. W., & Wahyuni, E. T. (2021). *Village-Owned Enterprise (BUMDes) Business Unit Determination Model with Social Enterprise Concept in West Java*. Redwhite Press PP - Jakarta. <https://doi.org/https://doi.org/10.32698/ICRED.0493>
- Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1249–1263. <https://doi.org/10.1002/smj.351>
- Troilo, G., De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K. (2014). More innovation with less? A strategic contingency view of slack resources, information search, and radical innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 259–277. <https://doi.org/10.1111/jpim.12094>
- Vanacker, T., Collewaert, V., & Paeleman, I. (2013). The relationship between slack resources and the performance of entrepreneurial firms: The role of venture capital and angel investors. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1070–1096. <https://doi.org/10.1111/joms.12026>
- Wadongo, B. I., Edwin, O., & Oscar, K. O. (2010). Managerial roles and choice of performance measures in the kenyan five-star hotels using a cross-sectional correlational design. *Managing Leisure*, 15(1–2), 17–31. <https://doi.org/10.1080/13606710903447980>
- Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(2), 257–288. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410>
- Wiersma, E. (2017). How and when do firms translate slack into better performance? *British Accounting Review*, 49(5), 445–459. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.05.007>
- Agusti-Perez, M., Galan, J. L., & Acedo, F. J. (2020). Relationship between slack resources and performance: temporal symmetry and duration of effects. *European Journal of Management and*

- Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-10-2019-0177>
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Maemura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution* (6th ed.). Pearson Education.
- Ball, A. (2016). Social Enterprise Governance. *Journal of Business Law*, 18(4), 919.
- Bao, G., Zhang, W., Xiao, Z., & Hine, D. (2020). Slack resources and growth performance: The mediating roles of product and process innovation capabilities. *Asian Journal of Technology Innovation*, 28(1), 60–76. <https://doi.org/10.1080/19761597.2019.1700383>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bourgeois, L. J. (1981). On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287985>
- Cheah, J., Amran, A., & Yahya, S. (2019). Internal oriented resources and social enterprises performances. *Journal of Cleaner Production*, 211, 607–619.
- Cheng, J. L. C., & Kesner, I. F. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. *Journal of Management*, 23(1), 1–18. <https://doi.org/10.1177/014920639702300101>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1964). A Behavioral Theory of the Firm. *Econometrica*, 32(3), 461. <https://doi.org/10.2307/1913056>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3), 231–242. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>
- Fadol, Y., Barhem, B., & Elbanna, S. (2015). The mediating role of the extensiveness of strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance. *Management Decision*, 53(5), 1023–1044. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2014-0563>
- Faedlulloh, D. (2018). BUMDes dan Kepemilikan Warga: Membangun Skema Organisasi Partisipatoris. *Journal of Governance*, 3(1), 1–17. <https://doi.org/10.31506/jog.v3i1.3035>
- George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, 48(4), 661–676. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17843944>
- Gopalakrishnan, S., & Santoro, M. D. (2002). Do size and Slack Matter? Exploring the Multi-Dimensions of Organizational Innovation. *Proceedings Vol. 1: Book of Summaries (IEEE Cat. No. 01CH37199)*. <https://doi.org/10.1109/picmet.2001.951747>
- Guo, J., Zhou, B., Zhang, H., Hu, C., & Song, M. (2018). Does strategic planning help firms translate slack resources into better performance? *Journal of Management and Organization*, May, 1–13. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.84>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7–8).
- Kim, B. N., Lee, N. S., Wi, J. H., & Lee, J. K. (2017). The effects of slack resources on firm performance and innovation in the Korean pharmaceutical industry. *Asian Journal of Technology Innovation*, 25(3), 387–406. <https://doi.org/10.1080/19761597.2018.1434007>
- Liu, G., Takeda, S., & Ko, W. W. (2014). Strategic Orientation and Social Enterprise Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 480–501. <https://doi.org/10.1177/0899764012468629>
- Marlin, D., & Geiger, S. W. (2015). A reexamination of the organizational slack and innovation relationship. *Journal of Business Research*, 68(12), 2683–2690. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.047>
- Medase, S. K. (2020). Product innovation and employees' slack time. The moderating role of firm age & size. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(3), 151–174. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.001>
- Nafidah, L. N., Thahjadi, B., & Soewarno, N. (2020). The Pseudo-Culture: Financial Management Risk In Village Government. *Opcion*, 36(26), 2759–2791. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Nicolás, C.-L., & Cerdán, Á. L. M. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502–509. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is Slack Good or Bad for Innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245–1264.
- Nurjanah, S., Mukhzarudfa, & Yudi. (2020). THE IMPLEMENTATION OF GOVERNANCE AND FINANCIAL PERFORMANCE FOR VILLAGE-OWNED ENTERPRISES (BUMDESA) IN



- MERANGIN DISTRICT. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 5(4), 243–257.
- Pradesa, H. A., & Agustina, I. (2020). Implementasi Konsep Tanggung Jawab Sosial sebagai Upaya Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan BUMDes. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 8(2), 159–168. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v8i2.4768>
- Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., & Tansik, D. A. (1988). Antecedents of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, 13(4), 601–614. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307484>
- Stan, C. V., Peng, M. W., & Bruton, G. D. (2014). Slack and the performance of state-owned enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 473–495. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9347-7>
- Sumual, E. W., & Wahyuni, E. T. (2021). *Village-Owned Enterprise (BUMDes) Business Unit Determination Model with Social Enterprise Concept in West Java*. Redwhite Press PP - Jakarta. <https://doi.org/https://doi.org/10.32698/ICRED.0493>
- Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1249–1263. <https://doi.org/10.1002/smj.351>
- Troilo, G., De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K. (2014). More innovation with less? A strategic contingency view of slack resources, information search, and radical innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 259–277. <https://doi.org/10.1111/jpim.12094>
- Vanacker, T., Collewaert, V., & Paeleman, I. (2013). The relationship between slack resources and the performance of entrepreneurial firms: The role of venture capital and angel investors. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1070–1096. <https://doi.org/10.1111/joms.12026>
- Wadongo, B. I., Edwin, O., & Oscar, K. O. (2010). Managerial roles and choice of performance measures in the kenyan five-star hotels using a cross-sectional correlational design. *Managing Leisure*, 15(1–2), 17–31. <https://doi.org/10.1080/13606710903447980>
- Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(2), 257–288. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410>
- Wiersma, E. (2017). How and when do firms translate slack into better performance? *British Accounting Review*, 49(5), 445–459. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.05.007>