

SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KEADILAN ORGANISASIONAL DALAM
MENANGANI PERMASALAHAN AKUNTANSI DI
LINGKUNGAN ORGANISASI LEMBAGA
PEKREDITAN DESA**



POLITEKNIK NEGERI BALI

NAMA : I Made Mardina Sanjaya

NIM : 2415664094

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI
MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2025**

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP
KEADILAN ORGANISASIONAL DALAM MENANGANI PERMASALAHAN
AKUNTANSI DI LINGKUNGAN ORGANISASI LEMBAGA PEKREDITAN
DESA

I MADE MARDINA SANJAYA
2415664094

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

Keadilan organisasional menggambarkan persepsi pegawai sebagai individu dari perlakuan yang diterima dari sebuah organisasi dan reaksi perilaku per individu atas persepsi tersebut. Keadilan organisasi juga mengacu kepada perlakuan organisasi akan adanya kesetaraan ditempat kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap keadilan organisasional. Data penelitian diperoleh dari angket yang telah disebarkan kepada seluruh pegawai tetap dan kontrak di LPD Ungasan sebanyak 33 orang. Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Temuan dari penelitian ini adalah iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan organisasional, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh pada keadilan organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional akan sangat ditentukan oleh adanya suasana iklim organisasi yang baik dan rasa adil yang dirasakan pegawai pada organisasi. Saran yang dapat disampaikan adalah adanya iklim organisasi, terutama pada aspek adanya standar kerja yang jelas dan inisiatif dari pegawai dalam pemecahan masalah diharapkan selalu tercipta dalam organisasi sehingga pegawai bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Keadilan Organisasional*

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP
KEADILAN ORGANISASIONAL DALAM MENANGANI PERMASALAHAN
AKUNTANSI DI LINGKUNGAN ORGANISASI LEMBAGA PEKREDITAN DESA

I MADE MARDINA SANJAYA
2415664094

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACT

Organizational justice describes an employee's perception as an individual of the treatment received from an organization and the behavioral reactions per individual to that perception. Organizational justice also refers to the organization's treatment of equality in the workplace. This study aims to analyze the influence of leadership and organizational climate on organizational justice. The research data were obtained from a questionnaire distributed to all 43 permanent and contract employees at LPD Ungasan and LPD Kutuh. The data were analyzed using multiple linear regression. The findings of this study are that organizational climate has a significant positive effect on organizational justice, while leadership has no effect on organizational justice. The results of this study indicate that organizational justice will be greatly determined by the existence of a good organizational climate and a sense of fairness felt by employees in the organization. The suggestion that can be conveyed is that the existence of an organizational climate, especially in the aspect of clear work standards and employee initiative in problem solving is expected to always be created in the organization so that employees can complete their work well and on time.

Kata Kunci: *Leadership, Organizational Climate, Organizational Justice*

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan	i
Abstrak	ii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan4.....	iii
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah.....	v
Halaman Persetujuan Usulan Proposal Penelitian.....	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
Kata Pengantarv.....	iii
DAFTAR ISI.....	xi
Daftar Isi.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Batasan Masalah.....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
BAB II	10
A. Teori Agency di kaitkan tentang akuntansi LPD dan Desa Adat.....	10
B. Kajian Penelitian yang Relevan.....	13
C. Alur Pikir.....	18
D. Fenomena dalam Lembaga Keuangan LPD Ungasan dan LPD Kutuh...	21
F. Hipotesis Penelitian.....	23
BAB III	27
A. Jenis Penelitian.....	27
B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian.....	31
C. Sumber Data (Subjek dan Objek Penelitian).....	31
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	34
E. Keabsahan Data.....	35
F. Sumber Data.....	36
G. Analisis data.....	38
BAB IV.....	41
A. Deskripsi Hasil Penelitian	41
B. Hasil Gambaran Tanggapan Responden	48
C. Hasil Pengujian Statistik	52
D. Hasil Pengujian Hipotesis	64
E. Interpretasi dan Implikasi Hasil	72
BAB V	82
A. Simpulan	82
B. Saran	85

DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN	90



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	41
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	42
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	44
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	46
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	47
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas.....	52
Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas.....	54
Tabel 4. 8 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	58
Tabel 4. 9 Uji Multikolinearitas.....	59
Tabel 4. 12 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	63
Tabel 4. 13 Hasil Uji Koefisien Determinasi	65
Tabel 4. 14 Hasil Uji F	66
Tabel 4. 15 Hasil Uji T	67



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Alur Pikir.....	18
Gambar 3. 1 Data dan Analisis.....	36
Gambar 4. 1 Histogram.....	56
Gambar 4. 2 P-P Plot.....	57
Gambar 4. 3 Uji Hateroskedastisitas.....	61



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Permohonan Izin Penyebaran Kuisisioner.....	91
Lampiran 2 Mohon Izin Permintaan Data.....	93
Lampiran 3 Kuisisioner.....	95
Lampiran 4 Demografi Responden.....	98
Lampiran 5 Tabulasi Data.....	99
Lampiran Lembar Bimbingan Skripsi	100
Lampiran Surat Keterangan Dosen Pembimbing	102
Lampiran Surat Keterangan Dosen Pembimbing	103



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sebagai salah satu pilar perekonomian di Bali memiliki peran strategis dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat adat melalui pelayanan keuangan berbasis komunitas. Permasalahan tersebut mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi organisasi terhadap kinerja optimal karyawan dengan realitas yang terjadi di lapangan. Ketimpangan dalam pembagian tugas, lemahnya pengawasan internal, dan tidak meratanya pemahaman terhadap prosedur kerja menimbulkan permasalahan yang tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga berdampak secara psikologis terhadap karyawan. Persoalan yang terjadi pada LPD Adat Ungasan, misalnya, ketidaksinkronan antara pengurus dan pengawas dalam memahami dan menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) menyebabkan disfungsi peran di berbagai unit kerja. Sebagian besar pekerjaan pembukuan dan pelaporan keuangan dilaksanakan oleh perorangan, sementara karyawan lainnya hanya bertindak atas dasar instruksi tanpa pemahaman utuh terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini menyebabkan peran karyawan menjadi pasif dan tidak berkembang, yang pada gilirannya memicu ketidakpuasan kerja dan menurunkan rasa keadilan organisasional.

Lebih jauh, lemahnya sistem akuntansi dan minimnya fungsi pengendalian internal telah menyebabkan terjadinya kesalahan dalam pengelolaan

keuangan, yang berdampak pada pengambilan keputusan investasi yang tidak berdasarkan informasi yang valid. Keputusan investasi yang dilakukan tanpa analisis risiko yang memadai dan tanpa data keuangan yang akurat telah menimbulkan kerugian yang cukup signifikan bagi lembaga. Ketidakakuratan laporan keuangan, sebagai akibat dari dominasi pengelolaan oleh individu tertentu, menjadikan proses pengambilan keputusan tidak transparan dan rawan penyimpangan. Situasi ini tidak hanya menurunkan efisiensi operasional LPD, tetapi juga mengikis kepercayaan internal karyawan terhadap sistem organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang lemah dan iklim organisasi yang tidak mendukung kolaborasi serta komunikasi terbuka menjadi faktor kunci yang memperburuk kondisi tersebut. Oleh karena itu, peran pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang partisipatif, adil, dan akuntabel menjadi sangat penting dalam menjamin keberlangsungan dan kredibilitas lembaga.

Permasalahan tersebut mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara harapan organisasi terhadap kinerja optimal karyawan dan kenyataan yang terjadi di lapangan. Misalnya, pada bagian pembukuan dan kredit, beberapa pegawai menghadapi beban kerja yang lebih berat tanpa kompensasi yang adil, sementara pada bagian pelayanan langsung, staf menghadapi tekanan tinggi dari nasabah tanpa penghargaan yang sebanding. Ketimpangan ini memperbesar potensi konflik dan menurunkan moral kerja karyawan. Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi terhadap peran pemimpin dalam menciptakan iklim kerja yang adil dan suportif. (Putra, 2016)

Menurut teori kepemimpinan dan iklim organisasi, keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung keterbukaan, kepercayaan, dan kolaborasi. Penelitian sebelumnya juga menegaskan bahwa iklim organisasi yang positif dan gaya kepemimpinan yang partisipatif dapat meningkatkan persepsi keadilan di antara karyawan. Dalam konteks LPD, teori ini diperkuat oleh temuan bahwa rendahnya kualitas kepemimpinan dan lemahnya sistem pengendalian internal menjadi akar dari ketidakadilan organisasional dan rendahnya kepatuhan terhadap aturan adat seperti pararem. (Yuliantari et al., 2023)

Berdasarkan kondisi tersebut, penting untuk dilakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap keadilan organisasional dalam lingkungan LPD, khususnya dalam menangani permasalahan akuntansi. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi dalam menciptakan sistem kerja yang lebih adil dan transparan, serta memperkuat kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Fokus penelitian ini diarahkan pada LPD Adat Ungasan dan LPD Adat Kutuh, sebagai representasi lembaga keuangan mikro berbasis adat di Bali yang mengalami tantangan serupa. (*Pengaruh Literasi Keuangan Dan Less-Cash* Nim : Luh Sukerti, 2023)

B. Rumusan Masalah

Dalam dinamika organisasi, khususnya pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD), keadilan organisasional menjadi faktor krusial yang memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, serta keberhasilan dalam menangani isu-isu akuntansi.

Keadilan organisasional mencakup keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, yang masing-masing berperan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja. (Menilai & Kesehatan, 2024)

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membentuk dan mengarahkan budaya organisasi yang adil. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya menetapkan visi dan nilai keadilan, tetapi juga menerapkannya secara nyata dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi, serta dalam penyelesaian konflik internal. Pemimpin diharapkan mampu menciptakan ruang komunikasi terbuka, mengelola umpan balik, serta menjamin transparansi dalam setiap tindakan dan kebijakan yang diambil. (Setiawan et al., 2023)

Di sisi lain, iklim organisasi yang positif dan sehat turut menjadi faktor penting dalam menunjang terwujudnya keadilan organisasional. Iklim organisasi mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja memberikan dukungan terhadap karyawan, memfasilitasi kolaborasi, dan memperhatikan keseimbangan antara kebutuhan individu dan tujuan lembaga. Lingkungan yang kondusif dapat mendorong keterlibatan dan loyalitas karyawan dalam menjalankan tugas, termasuk dalam menangani isu-isu akuntansi yang menuntut integritas dan objektivitas. (Bali, 2024)

Berdasarkan latar belakang tersebut, muncul beberapa pertanyaan yang menjadi dasar dalam penyusunan rumusan masalah penelitian ini, antara lain:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keadilan organisasional dalam menangani permasalahan akuntansi di lingkungan organisasi LPD ?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap keadilan organisasional dalam menangani permasalahan akuntansi di lingkungan organisasi LPD ?
3. Apakah penyelesaian masalah akuntansi berpengaruh positif terhadap keadilan organisasional dalam menangani permasalahan akuntansi di lingkungan organisasi LPD ?
4. apakah kepemimpinan, dan iklim organisasi, dan penyelesaian permasalahan akuntansi berpengaruh simultan terhadap keadilan organisasional dalam menangani permasalahan akuntansi di lingkungan organisasi LPD ?

Melalui rumusan masalah ini, penelitian diharapkan dapat mengungkap secara empiris peran kepemimpinan dan iklim organisasi sebagai faktor penentu keadilan organisasional dalam konteks operasional LPD, khususnya pada LPD di Desa Adat Ungasan dan Desa Adat Kutuh.

C. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, batasan masalah difokuskan pada dua lembaga keuangan desa, yaitu LPD Desa Adat Ungasan dan LPD Desa Adat Kutuh, yang berlokasi di Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung, Bali. LPD Ungasan menghadapi permasalahan terkait penurunan tingkat kepercayaan

masyarakat terhadap pengelolaan dana, yang ditandai dengan meningkatnya jumlah penarikan tabungan dan deposito pada rentang waktu 2016–2025. Hal ini memicu perlunya perbaikan tatakelola, termasuk pergantian pimpinan dan penguatan sistem manajemen internal.

Sementara itu, LPD Desa Adat Kutuh juga menghadapi tantangan dalam menciptakan tata kelola yang transparan dan adil bagi seluruh pemangku kepentingan. Masalah yang muncul meliputi efektivitas kepemimpinan dalam mengelola organisasi, penerapan sistem keadilan organisasional, serta bagaimana iklim kerja di LPD berpengaruh terhadap kinerja dan kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini akan membahas pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap keadilan organisasional di kedua LPD tersebut, dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan transparansi, kepercayaan, serta kinerja organisasi dalam jangka panjang.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang persoalan dan permasalahan yang ada di LPD Ungasan dan LPD Kutuh, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap keadilan organisasional dalam menangani permasalahan akuntansi di lingkungan organisasi LPD ?
2. untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap keadilan organisasional dalam menangani permasalahan akuntansi di lingkungan organisasi LPD ?

3. untuk menganalisis pengaruh penyelesaian masalah akuntansi terhadap keadilan organisasional dalam menangani permasalahan akuntansi di lingkungan organisasi LPD ?
4. untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, dan iklim organisasi, dan penyelesaian permasalahan akuntansi secara simultan terhadap keadilan organisasional dalam menangani permasalahan akuntansi di lingkungan organisasi LPD ?

Manfaat Penelitian ini bagi Politeknik Negeri Bali

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan mutu pendidikan, khususnya proses dan hasil belajar yang mengandung nilai-nilai ilmiah dan pengetahuan, serta didukung oleh pemanfaatan data dan informasi di lapangan. Data mudah diukur, diproses, dan diinterpretasikan
2. Agar kajian ini dapat menyediakan kerangka teoritis tentang peranan pentingnya komunikasi dalam konstruksi nilai sosial berkeadilan dalam kepemimpinan organisasi. Komunikasi adalah faktor kunci utama dalam membentuk nilai dan identitas individu dan kelompok.

Manfaat Penelitian bagi LPD

1. Mendorong Keuangan LPD yang Lebih Terbuka dan Terpercaya
Penelitian ini dapat membantu LPD dalam membangun sistem keuangan yang lebih transparan, sehingga masyarakat sebagai pemilik dana bisa merasa lebih tenang dan percaya terhadap pengelolaan yang dilakukan.

2. Membantu LPD Mengenal Titik Lemah dan Memperbaikinya

Dengan memahami letak kelemahan dalam sistem akuntansi dan pengawasan, LPD bisa melakukan perbaikan yang nyata dan terarah untuk menghindari kesalahan yang sama di masa depan.

3. Menjadi Panduan untuk Pengambilan Keputusan yang Lebih Bijak

Penelitian ini menyajikan data dan wawasan yang dapat dijadikan acuan oleh pengurus LPD dalam membuat keputusan—khususnya keputusan yang menyangkut dana masyarakat—dengan pertimbangan yang lebih matang dan objektif.

4. Membangun Kepercayaan di Dalam dan di Luar LPD

Dengan tata kelola yang lebih baik, para pegawai akan merasa lebih dihargai dan masyarakat akan lebih percaya. Ini adalah langkah penting untuk memperkuat hubungan antara LPD dengan komunitasnya.

5. Mewujudkan Lingkungan Kerja yang Sehat dan Kolaboratif

Penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang terbuka, adil, dan mendukung kerja sama. Dengan begitu, setiap orang dalam LPD merasa didengar dan dihargai.

Bagi Mahasiswa

1. Penelitian diharapkan dapat memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk menuangkan pemikiran kritis terkait fenomena yang terjadi lembaga keuangan umumnya dan pada khususnya LPD tempat bekerja

2. Penelitian memungkinkan siswa mempelajari sesuatu yang baru, mempertajam keterampilan pemecahan masalah, dan menantang diri mereka sendiri dengan cara baru. Selain berkontribusi terhadap ilmu pengetahuan, membantu memecahkan masalah nyata, dan mendukung pengembangan individu, penelitian merupakan alat penting untuk memajukan masyarakat.
3. Penelitian ini membantu dalam menemukan pengetahuan baru dan memperluas pemahaman kita tentang berbagai fenomena. Hal ini memungkinkan ini perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang lebih maju.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan seluruh hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa penguatan kualitas kepemimpinan menjadi prioritas utama dalam upaya membangun keadilan organisasi yang berkelanjutan di lingkungan LPD Desa Adat Ungasan dan LPD Desa Adat Kutuh. Para pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga mampu menjembatani kepentingan lembaga dan karyawan dengan pendekatan yang manusiawi, partisipatif, dan sesuai dengan nilai-nilai lokal.

1. Implikasi penelitian

Meskipun iklim organisasi belum terbukti berpengaruh secara langsung, pengelolaan iklim kerja yang baik tetap penting karena dapat memperkuat kepercayaan, kolaborasi, dan stabilitas internal yang dalam jangka panjang turut mendukung persepsi keadilan di lingkungan kerja. Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap keadilan organisasional, terdapat beberapa implikasi yang dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi, khususnya di LPD Ungasan dan LPD Kutuh

a. Pentingnya Iklim Organisasi yang Kondusif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasional. Hal ini menegaskan bahwa suasana kerja yang nyaman, standar kerja yang jelas,

penghargaan yang sesuai, dan dukungan antarpegawai merupakan faktor penting dalam menciptakan rasa keadilan di organisasi.

Implikasi praktisnya:

- 1) LPD Ungasan dan LPD Kutuh, perlu terus menjaga dan meningkatkan iklim organisasi dengan cara menciptakan suasana kerja yang ramah, mendukung, dan terstruktur.
- 2) Standar kerja yang jelas dan penghargaan atas kinerja pegawai, baik berupa penghargaan formal maupun apresiasi non-materi, harus diperhatikan untuk meningkatkan motivasi dan keadilan persepsi pegawai.
- 3) Mendorong inisiatif pegawai dalam mencari solusi atas masalah dapat memacu partisipasi aktif dalam proses kerja, sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.

b. Kebutuhan untuk Meningkatkan Pengaruh Kepemimpinan

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keadilan organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun kepemimpinan di LPD Ungasan dan LPD Kutuh, telah dinilai sangat baik oleh responden, perannya belum cukup untuk memengaruhi persepsi keadilan pegawai.

Implikasi praktisnya:

- 1) Pemimpin di LPD Ungasan dan LPD Kutuh perlu memperkuat perannya dalam membangun hubungan yang lebih bermakna dengan pegawai, termasuk memberikan pengarahan yang lebih jelas,

motivasi yang berkelanjutan, serta monitoring dan evaluasi yang konstruktif.

- 2) Diperlukan upaya untuk mengintegrasikan nilai-nilai keadilan dalam gaya kepemimpinan, seperti memberikan kesempatan yang sama kepada semua pegawai, bersikap transparan dalam pengambilan keputusan, dan memberikan penghargaan berdasarkan kinerja yang objektif.
- 3) Pelatihan kepemimpinan transformasional dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kemampuan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung.

c. Pentingnya Sinergi antara Kepemimpinan dan Iklim Organisasi

Meskipun kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasional, pengaruh tidak langsungnya dapat terjadi melalui pembentukan iklim organisasi yang kondusif. Pemimpin memainkan peran strategis dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung, sehingga dapat meningkatkan keadilan persepsi pegawai.

Implikasi praktisnya:

- 1) Pemimpin harus berperan sebagai fasilitator yang mampu mengelola dinamika kerja dan menciptakan lingkungan yang harmonis, kolaboratif, dan berorientasi pada keadilan.

- 2) Melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa keadilan prosedural, yang pada gilirannya memperkuat keadilan organisasional secara keseluruhan.

d. Implikasi Terhadap Kebijakan Organisasi

Hasil penelitian ini memberikan wawasan bagi LPD Ungasan dan LPD Kutuh, untuk menetapkan kebijakan strategis yang berfokus pada peningkatan iklim organisasi dan penguatan peran kepemimpinan.

Rekomendasi kebijakan:

- 1) Mengadopsi kebijakan penghargaan yang lebih transparan dan berbasis kinerja untuk meningkatkan keadilan distributif.
- 2) Membangun sistem monitoring dan evaluasi yang lebih inklusif dan berorientasi pada pengembangan pegawai, bukan hanya penilaian.
- 3) Meningkatkan komunikasi internal antara pimpinan dan pegawai untuk menciptakan rasa saling percaya dan memperkuat rasa adil di organisasi.

B. Saran

LPD sebagai lembaga keuangan berbasis adat yang memiliki peran strategis dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat, LPD Ungasan dan LPD Kutuh perlu melakukan penguatan secara menyeluruh dalam hal kepemimpinan, iklim organisasi, dan sistem penyelesaian permasalahan akuntansi guna menciptakan keadilan organisasional yang berkelanjutan. Diperlukan model kepemimpinan yang lebih partisipatif, transparan, dan adil, agar dapat membangun kepercayaan serta keterlibatan seluruh pegawai dalam proses pengambilan

keputusan. Pemimpin yang mampu menjadi teladan dan memfasilitasi komunikasi terbuka akan mendorong terciptanya suasana kerja yang lebih sehat dan harmonis.

Selain itu, penting untuk membentuk iklim organisasi yang kondusif, di mana seluruh pegawai merasa dihargai, didengarkan, dan didorong untuk bekerja secara kolaboratif. Iklim kerja yang positif akan memperkuat loyalitas dan meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan tugas, termasuk dalam hal-hal yang menyangkut pelaporan dan penyelesaian masalah keuangan.

Dalam aspek teknis, sistem penyelesaian permasalahan akuntansi perlu disempurnakan dengan standar operasional yang jelas, pelibatan tim dalam proses audit dan evaluasi, serta penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Tindakan tersebut akan memperkuat persepsi keadilan, baik dari sisi prosedural, distributif, maupun interaksional.

Dengan memperkuat kualitas kepemimpinan, menciptakan iklim kerja yang mendukung, serta menyusun sistem penyelesaian masalah yang adil dan transparan, kedua LPD dapat meningkatkan kepercayaan internal, integritas organisasi, dan daya saing lembaga dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person–organization fit play a role? *Ethics and Behavior*, 30(7), 514–532. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1694024>
- Artameviah, R. (2022). Bab ii kajian pustaka bab ii kajian pustaka 2.1. *Bab Ii Kajian Pustaka 2.1*, 12(2004), 6–25.
- Bali, P. N. (2024). *Pengembangan iklim dan kepercayaan organisasional terhadap keterikatan kerja di jm hotel kuta lombok*.
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support Eisenberger and Huntington. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 71, Issue 3, pp. 500–507).
- Idrus, A. (2022). *Komitmen (Kajian Empiris Kesungguhan, Kesepakatan, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Dosen)*. <https://repository.unja.ac.id/33309/1/KOMITMEN.pdf>
- Indrasari, D. M. (2017). KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan. *Yogyakarta: Indomedia Pustaka*, 1–84.
- Jeklin, A. (2016). *Loyalitas Kerja pada Karyawan* (Issue July).
- Karada Ğ, E. (2015). Leadership and organizational outcomes: Meta-analysis of empirical studies. In *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies* (Issue March). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0>
- Kartono, Hilmiana, & Muizu, W. O. Z. (2017). The Influence Of Personality On Employee Engagement And Emotional Intelligence. *South East Asia Journal of Contemporary Business*, 12(2), 54–66. <https://seajbel.com/wp-content/uploads/2017/05/BUS-322.pdf>
- Komandan, K., Terhadap, K. R. I., & Kerja, M. (n.d.). *Nurul Muchlis*. 1–18.
- Kusuma, M. A., & Hersugondo, P. (2023). Peran Financial Distress Risk Sebagai Variabel Moderasi Pada Pengaruh Financial Leverage Terhadap Financial Performance,. *Jurnal Bisnis & Kewirausahaan*, 19(1), 61–72. <http://ojs.pnb.ac.id/index.php/JBK>
- Le, H., Palmer Johnson, C., & Fujimoto, Y. (2021). Organizational justice and climate for inclusion. *Personnel Review*, 50(1), 1–20. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0546>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Longshore, J. M., & Bass, B. M. (1987). Leadership and Performance beyond

- Expectations. *The Academy of Management Review*, 12(4), 756. <https://doi.org/10.2307/258081>
- Menilai, U., & Kesehatan, T. (2024). *Analisis perbandingan metode camel dan rgec untuk menilai tingkat kesehatan lpd (studi kasus pada lpd desa adat perean)*.
- Pengaruh Literasi Keuangan dan Less-Cash Nim : Luh Sukerti*. (2023).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Prabawati, N. P. S., Pradnyani, N. D. A., & Suciwati, D. P. (2021). Pengaruh RGEC (Risk Profile, Good Corporate Governance, Earnings, dan Capital) terhadap Nilai Perusahaan (Studi Kasus Perusahaan Perbankan di BEI 2016-2018). *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 17(1), 78–85. <https://doi.org/10.31940/jbk.v17i1.2257>
- Prasetyaningtyas, W. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap knowledge sharing dan kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(2), 379–399. <https://doi.org/10.24914/jeb.v23i2.3049>
- Putra, R. S. (2016). *Implementation Of Green Practices By Front Office Department Staff In Improving Service Quality At Hilton Bali Resort*. 1–5.
- Sakuco, I., Fu'adah, dian nur, & Muttaqin, Z. (2020). Work Engagement of Millennial Generation Employees. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 263–281.
- Saldanha, L. da S. (2019). *KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL POLÍCIA NACIONAL DE TIMOR-LESTE (PNTL) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Keadilan organisasional mempunyai dampak pada sikap dan reaksi seseorang . Setiap orang menghendaki perl. 2, 137–170*.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328. <https://doi.org/10.1037/h0076756>
- Setiawan, I., Santra, I. K., & Rahmanu, I. (2023). *Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Area Bali Selatan Rayon Kuta*. <http://repository.pnb.ac.id/id/eprint/9388>
- Simamora, B. (2016). *Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indah Pontjan Lupakam Kabupaten Karo*. <http://repository.ut.ac.id/7346/1/42834.pdf>
- Sriatmi, D. (2021). Motivasi dan Kepemimpinan. *Siak.Stiemp.Ac.Id*, 6. http://siak.stiemp.ac.id/_el/upload/assignment/2023103294/20223@2021@62201@mkk103@mtr-p@2023103294_7.pdf
- Sugiono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Issue January).
- Umum, P., Umum, W. P., Redaksi, P., Redaksi, A. D., Bestari, M., Hilmy, Y., Oesman, W., Muhlizi, A. F., Toha, S., Situmorang, M., Taufik, A. I., Anggraeni, T. D., Listiyanto, A., Febriananingsih, N., Setyawati, E. W., Kristiyanto, E. N., Imansyah, T., Pelaksana, R., & Usaha, T. (n.d.). *peradilan adat dan keadilan restoratif (PDFDrive)*.

- Warsono, H., & Astuti, R. S. (2019). Teori Administrasi. In *Semarang: Universitas Diponegoro* (Issue December 2022). [https://doc-pak.undip.ac.id/443/1/buku_1 Teori Adm .pdf](https://doc-pak.undip.ac.id/443/1/buku_1_Teori_Administrasi.pdf)
- Yuliantari, N. M., Putra, I., & Chaerunnisah, I. U. (2023). *Penanganan Refreshment oleh Pramusaji di Coffee Shop Selasar Deli The Apurva Kempinski Bali*. http://repository.pnb.ac.id/8832/%0Ahttp://repository.pnb.ac.id/8832/3/RAMA_93402_0023036309_0006119503_part.pdf
- Zulfajrin, Z., Abdullah, M. W., & Asyifa, Z. (2022). Teori Agensi Islam Sebagai Lokomotif Moral Hazard Dan Adverse Selection. *Jurnal Asy-Syarikah: Jurnal Lembaga Keuangan, Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 4(2), 120–131. <https://doi.org/10.47435/asy-syarikah.v4i2.1047>

