

# Menguji Pengaruh *Diversity Management* dan *Equity Practices* terhadap *Organizational Trust*: Peran Mediasi *Inclusive Organizational Culture*

Malahayati<sup>1✉</sup>, Wahyuning Darwati<sup>2</sup>

(1,2) Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *diversity management* dan *equity practices* terhadap *organizational trust* dengan *inclusive organizational culture* sebagai variabel mediasi pada organisasi sektor publik. Penelitian ini didasarkan pada *Social Exchange Theory* (yang menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi dibangun melalui proses pertukaran sosial yang saling menguntungkan). Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) pada instansi pemerintah pusat dan daerah. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *diversity management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *inclusive organizational culture* dan *organizational trust*. *equity practices* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *inclusive organizational culture*, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational trust*. Selanjutnya, *inclusive organizational culture* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational trust*. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *inclusive organizational culture* mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *diversity management* dan *organizational trust*, tetapi tidak mampu memediasi hubungan antara *equity practices* dan *organizational trust*. Penelitian ini berkontribusi secara teoretis melalui pengembangan model integratif *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) dan *organizational trust* dalam organisasi publik Indonesia berdasarkan *Social Exchange Theory*. Secara praktis, hasil penelitian menegaskan pentingnya penguatan pengelolaan keberagaman dan budaya organisasi yang inklusif untuk meningkatkan kepercayaan pegawai.

**Abstract:** This study aims to examine the effects of diversity management and equity practices on organizational trust, with inclusive organizational culture serving as a mediating variable in public sector organizations. The study is grounded in Social Exchange Theory (SET), which posits that the relationship between employees and organizations is built through mutually beneficial social exchange processes. A quantitative approach with an explanatory research design was employed, involving Civil Servants (Aparatur Sipil Negara/ASN) working in central and local government institutions in Indonesia. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 7. The findings reveal that diversity management has a positive and significant effect on both inclusive organizational culture and organizational trust. Equity practices also have a positive and significant effect on inclusive organizational culture but do not significantly influence organizational trust. Furthermore, inclusive organizational culture has a positive and significant effect on organizational trust. The mediation analysis indicates that inclusive organizational culture significantly mediates the relationship between diversity management and organizational trust, but does not mediate the relationship between equity practices and organizational trust. This study contributes theoretically by developing an integrative model of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) and organizational trust in Indonesian public sector organizations based on Social Exchange Theory. Practically, the findings highlight the importance of strengthening diversity management practices and fostering an inclusive organizational culture to enhance employees' trust in the organization.

## Article history:

Received: 27 June 2026

Revised: 11 September 2026

Accepted: 14 September 2026

Published: 16 September 2026

## Kata kunci:

Manajemen Keberagaman,  
Praktik Kesetaraan, Budaya  
Organisasi Inklusif,  
Kepercayaan Organisasi, Sektor  
Publik

## Keyword:

Diversity Management, Equity  
Practices, Inclusive  
Organizational Culture,  
Organizational Trust, Public  
Sector

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



**How to cite:** Malahayati, M., & Darwati, W. (2026). Menguji Pengaruh *Diversity Management* dan *Equity Practices* terhadap *Organizational Trust*: Peran *Mediasi Inclusive Organizational Culture*. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 4(3), 1291-1304. <https://doi.org/10.70716/emis.v4i3.678>

## PENDAHULUAN

Dalam era transformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang semakin kompleks, kepercayaan pegawai terhadap organisasi (*organizational trust*) menjadi salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi sektor publik. *Organizational trust* tidak hanya mencerminkan keyakinan pegawai terhadap kemampuan, integritas, dan kepedulian organisasi, tetapi juga menjadi fondasi bagi terciptanya komitmen, kolaborasi, adaptabilitas, serta dukungan terhadap perubahan organisasi. Organisasi yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi dari para pegawainya cenderung lebih mampu menjalankan program transformasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta mempertahankan keberlanjutan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Dalam konteks organisasi pemerintah, pentingnya *organizational trust* semakin meningkat seiring dengan tuntutan reformasi birokrasi yang mengedepankan prinsip akuntabilitas, transparansi, profesionalisme, dan *merit system*. Berbagai kebijakan reformasi birokrasi yang diterapkan pemerintah membutuhkan dukungan aktif dari pegawai. Dukungan tersebut sulit terwujud apabila pegawai tidak memiliki kepercayaan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, *organizational trust* tidak hanya menjadi isu perilaku organisasi, tetapi juga menjadi modal sosial yang sangat penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan berintegritas.

Literatur perilaku organisasi menunjukkan bahwa *organizational trust* berpengaruh terhadap berbagai aspek penting dalam organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), inovasi, kolaborasi, dan kesiapan menghadapi perubahan. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepercayaan pegawai terhadap organisasi dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, seperti meningkatnya resistensi terhadap perubahan, rendahnya keterlibatan pegawai, menurunnya loyalitas, serta berkurangnya efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Meskipun demikian, membangun *organizational trust* bukanlah hal yang sederhana. Kepercayaan pegawai terbentuk melalui pengalaman dan persepsi terhadap berbagai kebijakan, praktik, dan budaya organisasi yang mereka rasakan dalam kehidupan kerja sehari-hari. Mayer et al (1995) menjelaskan bahwa *organizational trust* berkembang ketika individu menilai organisasi memiliki kemampuan (*ability*), integritas (*integrity*), dan kepedulian (*benevolence*) yang tinggi. Dalam konteks organisasi modern, persepsi tersebut semakin dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola keberagaman pegawai, menerapkan prinsip keadilan, serta membangun lingkungan kerja yang inklusif.

Sejalan dengan perkembangan konsep *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI), berbagai organisasi mulai menyadari bahwa keberagaman pegawai tidak cukup hanya diakui keberadaannya, tetapi juga harus dikelola secara efektif agar menghasilkan lingkungan kerja yang adil dan inklusif. *Diversity Management* menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa setiap individu memperoleh kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi. Di sisi lain, *Equity Practices* memastikan bahwa kebijakan organisasi diterapkan secara adil dan objektif sehingga pegawai merasa diperlakukan secara setara. Ketika kedua praktik tersebut berjalan dengan baik, organisasi berpotensi menciptakan budaya kerja yang inklusif yang selanjutnya dapat memperkuat *organizational trust*.

Berdasarkan penelitian terdahulu, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait hubungan antara *Diversity Management*, *Equity Practices*, *Inclusive Organizational Culture*, dan *Organizational Trust* pada organisasi sektor publik. Penelitian Sabharwal (2020), Riccucci (2021), dan Groeneveld (2020) menunjukkan bahwa pengelolaan keberagaman mampu meningkatkan berbagai outcome organisasi, namun belum menempatkan *organizational trust* sebagai variabel utama maupun menguji peran budaya organisasi inklusif sebagai mediator. Sementara itu, penelitian Gooden (2022), Blessett (2021), dan Christensen (2021) menegaskan pentingnya praktik keadilan (*equity*) dalam meningkatkan persepsi

positif pegawai, tetapi belum mengintegrasikannya dengan *diversity management* dalam satu model penelitian. Penelitian Ng & Sears (2020), Holmes (2023), serta Bearfield (2021) juga menemukan bahwa keberagaman dan inklusivitas berpengaruh terhadap berbagai sikap dan perilaku pegawai, meskipun outcome yang diteliti masih terbatas pada *employee engagement*, efektivitas organisasi, dan sikap kerja lainnya. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengembangkan model integratif yang menguji pengaruh *Diversity Management* dan *Equity Practices* terhadap *Organizational Trust* melalui mediasi *Inclusive Organizational Culture* pada organisasi publik di Indonesia, khususnya DJKN.

Dalam lingkup birokrasi Indonesia, kajian mengenai hubungan antara *Diversity Management*, *Equity Practices*, *Inclusive Organizational Culture*, dan *Organizational Trust* masih sangat terbatas. Padahal organisasi pemerintah memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor swasta, baik dari sisi struktur birokrasi, sistem kepegawaian, maupun mekanisme pengambilan keputusan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu menjelaskan faktor-faktor pembentuk *organizational trust* dalam konteks organisasi publik Indonesia. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berupaya menganalisis pengaruh *Diversity Management* dan *Equity Practices* terhadap *Organizational Trust* dengan peran mediasi *Inclusive Organizational Culture* pada organisasi sektor publik.

## METODE PENELITIAN

### Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei (*survey research*). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan kausal antarvariabel berdasarkan teori yang telah dibangun sebelumnya. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden dan dianalisis menggunakan teknik statistik inferensial.

Menurut Creswell & Creswell (2018), penelitian kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang digunakan untuk menguji teori dengan cara mengukur hubungan antarvariabel melalui instrumen penelitian, kemudian menganalisis data menggunakan prosedur statistik. Penelitian ini termasuk dalam kategori *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel yang diteliti, yaitu *Diversity Management*, *Equity Practices*, *Inclusive Organizational Culture*, dan *Organizational Trust*.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan subjek atau objek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2022). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja pada instansi pemerintah. Pengambilan sampel dengan menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria ASN yang bekerja pada instansi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, Berstatus aktif sebagai ASN pada saat penelitian dilaksanakan, telah bekerja pada instansi pemerintah sekurang-kurangnya 5 tahun.

Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini mengacu pada metode analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Menurut Hair et al. (2022), ukuran sampel minimum dapat ditentukan menggunakan pendekatan *10 Times Rule*, yaitu sepuluh kali jumlah jalur struktural terbesar yang menuju suatu konstruk dalam model penelitian. Meskipun demikian, Hair et al. (2022) merekomendasikan penggunaan ukuran sampel yang lebih besar untuk meningkatkan kekuatan statistik (*statistical power*) dan stabilitas model SEM-PLS. Oleh karena itu, penelitian ini menargetkan sedikitnya 200 responden.

### Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarikan secara daring melalui *Google Form* kepada responden. Kuesioner menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai 5, di mana 1 menunjukkan jawaban sangat tidak setuju dan 5 menunjukkan sangat setuju. Selain itu, juga

dilakukan dengan studi literatur dengan menelaah berbagai sumber ilmiah yang relevan, seperti buku, jurnal internasional bereputasi, hasil penelitian terdahulu, laporan organisasi, serta dokumen kebijakan yang berkaitan dengan konsep *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Inclusive Organizational Culture*, dan *Organizational Trust*. Studi literatur digunakan untuk memperkuat landasan teori, menyusun hipotesis, serta mendukung interpretasi hasil penelitian.

## Definisi Operasional dan Instrumen Pengukuran

**Tabel 1.** Definisi Operasional Variabel

| Variabel                                    | Definisi Operasional                                               | Dimensi                                                                | Indikator                                                               | Jumlah Pernyataan |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <i>Diversity Management</i> (X1)            | Persepsi pegawai mengenai pengelolaan keberagaman dalam organisasi | Diversity<br>Appreciation,<br>Equal Opportunity,<br>Non-Discrimination | Penghargaan keberagaman, kesempatan setara, perlakuan non-diskriminatif | 10 item           |
| <i>Equity Practices</i> (X2)                | Persepsi pegawai mengenai keadilan organisasi                      | Fair Promotion,<br>Fair Evaluation,<br>Fair Development                | Keadilan promosi, penilaian kinerja, akses pengembangan                 | 10 item           |
| <i>Inclusive Organizational Culture</i> (M) | Persepsi pegawai terhadap budaya kerja yang inklusif               | Belongingness,<br>Participation,<br>Respect                            | Rasa diterima, keterlibatan, penghargaan                                | 10 item           |
| <i>Organizational Trust</i> (Y)             | Keyakinan pegawai terhadap organisasi                              | Ability, Integrity,<br>Benevolence                                     | Kompetensi organisasi, integritas, kepedulian                           | 10 item           |

## Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 7 melalui pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)*. Metode SEM-PLS dipilih karena memiliki kemampuan untuk menganalisis hubungan yang kompleks antarvariabel secara simultan, menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi), serta tidak mensyaratkan data berdistribusi normal. Selain itu, SEM-PLS juga sesuai digunakan pada penelitian yang bertujuan mengembangkan teori dan memiliki ukuran sampel yang relatif sedang (Hair et al., 2022). Melalui pendekatan ini, penelitian dapat menguji pengaruh *Diversity Management* dan *Equity Practices* terhadap *Organizational Trust* dengan *Inclusive Organizational Culture* sebagai variabel mediasi.

Tahap awal analisis dilakukan melalui analisis deskriptif untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden dan distribusi data penelitian. Analisis ini meliputi profil responden berdasarkan karakteristik demografis, nilai rata-rata (mean), standar deviasi, serta distribusi jawaban responden terhadap setiap indikator penelitian. Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan pemahaman awal mengenai kondisi data sebelum dilakukan pengujian model pengukuran dan model struktural.

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk yang digunakan dalam penelitian. Pengujian validitas konvergen (*convergent validity*) dilakukan melalui nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50 (Hair et al., 2022).

Selanjutnya, validitas diskriminan (*discriminant validity*) dievaluasi menggunakan metode *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai HTMT lebih kecil dari 0,90. Pengujian reliabilitas dilakukan melalui nilai *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70.

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan model

dalam menjelaskan hubungan antarvariabel laten. Pengujian pertama dilakukan melalui nilai koefisien determinasi (*R-Square* atau  $R^2$ ) untuk mengukur besarnya variasi variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Hair et al. (2022), nilai  $R^2$  sebesar 0,75 menunjukkan kategori kuat (*substantial*), 0,50 menunjukkan kategori sedang (*moderate*), dan 0,25 menunjukkan kategori lemah (*weak*).

Selanjutnya dilakukan pengujian *Effect Size* ( $f^2$ ) untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai  $f^2$  sebesar 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek besar. Selain itu, model juga dievaluasi menggunakan nilai *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) yang diperoleh melalui prosedur *blindfolding*. Model dinyatakan memiliki kemampuan prediksi yang baik apabila nilai  $Q^2$  lebih besar dari nol.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4 dengan jumlah *bootstrap samples* sebanyak 5.000 subsampel. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel yang terdapat dalam model penelitian. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

Pengujian efek mediasi dilakukan untuk mengetahui peran *Inclusive Organizational Culture* dalam menjembatani hubungan antara *Diversity Management* dan *Equity Practices* terhadap *Organizational Trust*. Pengujian dilakukan melalui analisis *indirect effect* menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4.

Efek mediasi diuji pada dua jalur, yaitu: (1) *Diversity Management* → *Inclusive Organizational Culture* → *Organizational Trust* dan (2) *Equity Practices* → *Inclusive Organizational Culture* → *Organizational Trust*. Pengaruh mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil pengujian, jenis mediasi yang dapat terjadi meliputi *full mediation* apabila pengaruh langsung menjadi tidak signifikan setelah mediator dimasukkan, *partial mediation* apabila pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, serta *no mediation* apabila pengaruh tidak langsung tidak signifikan (Hair et al., 2022).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Hasil uji statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil Statistik Deskriptif

| Variabel                                    | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---------------------------------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| <i>Diversity Management</i> (X1)            | 200 | 1       | 5       | 2,72 | 1,12           |
| <i>Equity Practices</i> (X2)                | 200 | 1       | 5       | 3,63 | 1,01           |
| <i>Inclusive Organizational Culture</i> (M) | 200 | 1       | 5       | 3,71 | 1,02           |
| <i>Organizational Trust</i> (Y)             | 200 | 1       | 5       | 3,57 | 1,01           |

Sumber: Data Olahan (2026)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif terhadap 200 responden, variabel *Diversity Management* (X1) memiliki rata-rata terendah sebesar 2,72 dengan standar deviasi 1,12, yang menunjukkan bahwa penerapan manajemen keberagaman masih dinilai relatif lebih rendah dibandingkan variabel lainnya. Selanjutnya, variabel *Equity Practices* (X2) memiliki nilai rata-rata 3,63 dengan standar deviasi 1,01. Variabel *inclusive organizational culture* (M) memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,71 dengan standar deviasi 1,02, yang menunjukkan bahwa responden cenderung menilai budaya organisasi yang inklusif berada pada kategori cukup tinggi dan persepsi responden relatif beragam. Sedangkan *Organizational Trust* (Y) memiliki rata-rata 3,57 dan standar deviasi 1,01, yang mengindikasikan bahwa praktik keadilan dan tingkat kepercayaan organisasi juga dipersepsikan cukup baik oleh responden. Sementara itu,. Secara keseluruhan, seluruh variabel memiliki rentang nilai minimum 1 dan maksimum

5, serta standar deviasi sekitar 1, yang mengindikasikan adanya variasi jawaban responden namun masih dalam tingkat yang moderat.

### Pengukuran Model (*Outer Model*)

#### Validitas Konvergen (*convergent*)

Hasil pengujian loading factor dan Average Variance Extracted (AVE) disajikan pada tabel 3 berikut ini.

**Gambar 3.** Hasil Pengujian *Loading Factor*

|       | X1    | X2    | M     | Y     |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| X1.1  | 0.921 | 0.432 | 0.672 | 0.538 |
| X1.10 | 0.869 | 0.451 | 0.634 | 0.467 |
| X1.2  | 0.881 | 0.431 | 0.634 | 0.518 |
| X1.3  | 0.906 | 0.418 | 0.681 | 0.563 |
| X1.4  | 0.823 | 0.297 | 0.489 | 0.377 |
| X1.5  | 0.821 | 0.368 | 0.626 | 0.455 |
| X1.6  | 0.718 | 0.325 | 0.416 | 0.316 |
| X1.7  | 0.847 | 0.406 | 0.589 | 0.454 |
| X1.8  | 0.707 | 0.275 | 0.458 | 0.403 |
| X1.9  | 0.771 | 0.315 | 0.555 | 0.283 |
| X2.1  | 0.305 | 0.816 | 0.456 | 0.325 |
| X2.10 | 0.493 | 0.857 | 0.633 | 0.405 |
| X2.2  | 0.319 | 0.853 | 0.494 | 0.334 |
| X2.3  | 0.344 | 0.732 | 0.439 | 0.371 |
| X2.4  | 0.444 | 0.916 | 0.608 | 0.386 |
| X2.5  | 0.289 | 0.852 | 0.449 | 0.224 |
| X2.6  | 0.364 | 0.895 | 0.563 | 0.277 |
| X2.7  | 0.438 | 0.889 | 0.643 | 0.357 |
| X2.8  | 0.381 | 0.863 | 0.536 | 0.235 |
| X2.9  | 0.470 | 0.941 | 0.645 | 0.327 |
| M.1   | 0.485 | 0.281 | 0.849 | 0.484 |
| M.10  | 0.503 | 0.385 | 0.896 | 0.563 |
| M.2   | 0.451 | 0.325 | 0.851 | 0.469 |
| M.3   | 0.522 | 0.341 | 0.898 | 0.562 |
| M.4   | 0.373 | 0.254 | 0.804 | 0.435 |
| M.5   | 0.432 | 0.336 | 0.822 | 0.498 |
| M.6   | 0.380 | 0.385 | 0.771 | 0.417 |
| M.7   | 0.496 | 0.290 | 0.780 | 0.473 |
| M.8   | 0.372 | 0.271 | 0.762 | 0.408 |
| M.9   | 0.417 | 0.278 | 0.848 | 0.532 |
| Y.1   | 0.699 | 0.606 | 0.577 | 0.898 |
| Y.10  | 0.621 | 0.626 | 0.523 | 0.903 |
| Y.2   | 0.649 | 0.567 | 0.555 | 0.918 |
| Y.3   | 0.615 | 0.496 | 0.492 | 0.828 |
| Y.4   | 0.598 | 0.469 | 0.447 | 0.835 |
| Y.5   | 0.584 | 0.539 | 0.516 | 0.885 |
| Y.6   | 0.618 | 0.565 | 0.520 | 0.859 |
| Y.7   | 0.435 | 0.520 | 0.296 | 0.740 |
| Y.8   | 0.596 | 0.575 | 0.526 | 0.881 |
| Y.9   | 0.668 | 0.612 | 0.602 | 0.932 |

Sumber: Data Olahan, *SmartPLS 7.0* (2026)

**Tabel 4.** Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

| Variable Latents | X1    | X2    | M     | Y     |
|------------------|-------|-------|-------|-------|
| Nilai            | 0.688 | 0.745 | 0.756 | 0.688 |

Sumber: Data Olahan, *SmartPLS 7.0* (2026)

**Keterangan:** X1 (*Diversity Management*), X2 (*Equity Practices*), M (*Inclusive Organizational Culture*) Y (*Organizational Trust*)

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa indikator memiliki nilai *loading factor*  $\leq 0,7$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan valid. Nilai *Average Variances Extracted (AVE)* dari masing-masing variabel konstruk memiliki nilai di atas 0,50 (50%), artinya indikator-indikator dapat dijelaskan, serta memenuhi persyaratan validitas *convergent*.

### Hasil Pengujian Validitas *Discriminant*

Hasil uji korelasi antara laten variabel dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

**Tabel 5.** Hasil Validitas Diskriminan Dengan Metode *Fornell-Larcker*

|    | X1    | X2    | M     | Y     |
|----|-------|-------|-------|-------|
| X1 | 0.829 |       |       |       |
| X2 | 0.454 | 0.863 |       |       |
| M  | 0.704 | 0.643 | 0.870 |       |
| Y  | 0.539 | 0.381 | 0.588 | 0.829 |

Sumber: Data Olahan, *SmartPLS 7.0* (2026)

**Keterangan:** X1 (*Diversity Management*), X2 (*Equity Practices*), M (*Inclusive Organizational Culture*) Y (*Organizational Trust*)

Berdasarkan tabel 5, disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan (*Fornell-Larcker*) karena nilai akar kuadrat AVE masing-masing variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya.

### Hasil Pengujian Reliabilitas

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. tabel 6 berikut ini menyajikan hasil pengujian reliabilitas.

**Tabel 6.** Hasil *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

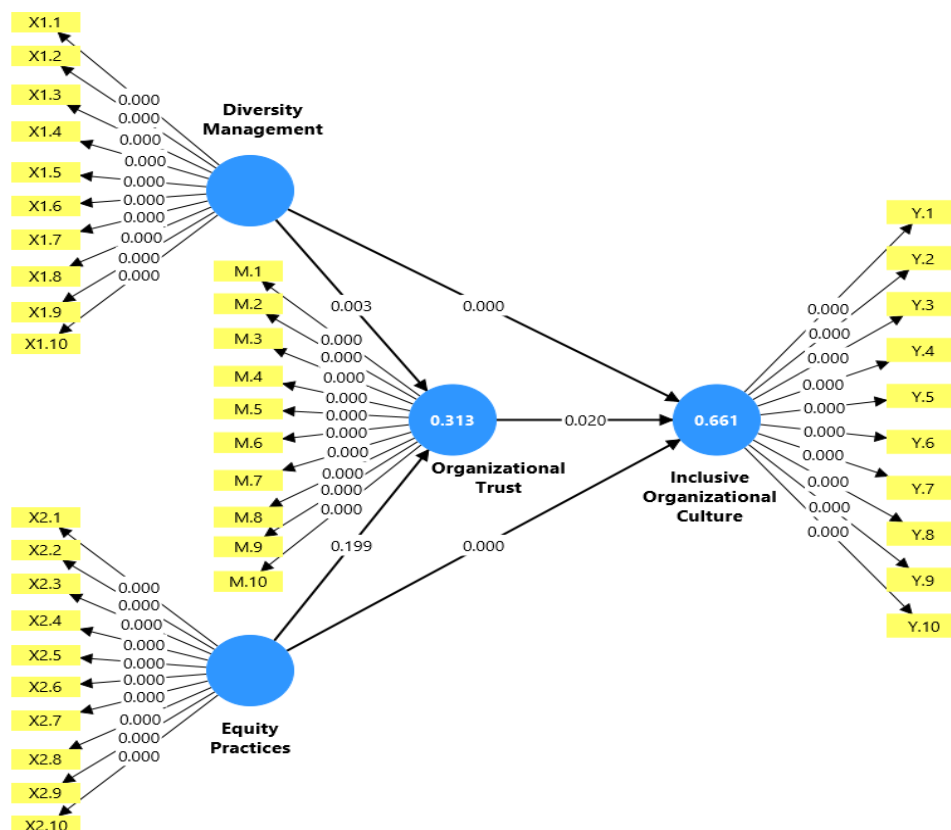
| No. | Variabel                                    | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> |
|-----|---------------------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| 1   | <i>Diversity Management (X1)</i>            | 0.949                   | 0.956                        |
| 2   | <i>Equity Practices (X2)</i>                | 0.961                   | 0.967                        |
| 3   | <i>Inclusive Organizational Culture (M)</i> | 0.964                   | 0.969                        |
| 4   | <i>Organizational Trust (Y)</i>             | 0.949                   | 0.956                        |

Sumber: Data Olahan, *SmartPLS 7.0* (2026)

Hasil pengujian reliabilitas pada tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk masing-masing variabel  $\geq 0,7$  sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel lolos uji reliabilitas, baik dilihat dari nilai *cronbach's alpha* maupun *composite reliability*.

### Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten (Latan & Ghazali, 2012). Untuk hasil penelitian dalam model persamaan struktural (*structural equation model*) dapat dilihat pada gambar 1 berikut:



**Gambar 1.** Model Persamaan Struktural dengan *Path Coefficients* dan *P-value* dari prosedur *bootstrapping*

Sumber: Data Olahan, *SmartPLS 7.0* (2026)

## Uji Koefisien Determinasi

Hasil nilai *R-squared* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 7.** Koefisien Determinasi

| Variabel                                    | R-squared |
|---------------------------------------------|-----------|
| <i>Inclusive Organizational Culture</i> (M) | 0,313     |
| <i>Organizational Trust</i> (Z)             | 0,661     |

Sumber: Data Olahan, *SmartPLS 7.0* (2026)

Pada tabel 7 dapat dilihat bahwa variabel *inclusive organizational culture* (M) memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,313, yang berarti bahwa 31,3% variasi pada budaya organisasi inklusif dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang memengaruhinya dalam model penelitian, sedangkan sisanya sebesar 68,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, variabel *organizational trust* (Y) memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,661, yang menunjukkan bahwa 66,1% variasi kepercayaan organisasi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel prediktor dalam model, sedangkan 33,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

## Uji F Square

Hasil nilai *f-squared* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 8.** Uji f Square

| Variabel                         | F Square                      |                                |
|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
|                                  | M                             | Y                              |
| <i>Diversity Management</i> (X1) | 0.325 ( <i>large effect</i> ) | 0.245 ( <i>Medium effect</i> ) |

|                                             |                               |                               |
|---------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <i>Equity Practices</i> (X2)                | 0.308 ( <i>large effect</i> ) | 0.034 ( <i>small effect</i> ) |
| <i>Inclusive Organizational Culture</i> (M) |                               | 0,101 ( <i>small effect</i> ) |

Sumber: Data Olahan, *SmartPLS 7.0* (2026)

Berdasarkan hasil uji  $f$ -square ( $f^2$ ), Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa *diversity management* dan *equity practices* memiliki kontribusi yang relatif kuat dalam menjelaskan perubahan pada *inclusive organizational culture*, sementara pengaruh *inclusive organizational culture* terhadap variabel dependen berada pada tingkat yang lebih rendah namun tetap memiliki kontribusi yang berarti dalam model penelitian.

### Uji Q Square

Hasil nilai  $Q$ -squared dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 9.** Uji Q Square

| Variabel                                    | $Q^2$ predict |
|---------------------------------------------|---------------|
| <i>Organizational Trust</i> (Y)             | 0.252         |
| <i>Inclusive Organizational Culture</i> (M) | 0.623         |

Sumber: Data Olahan, *SmartPLS 7.0* (2026)

Berdasarkan hasil uji  $Q^2$  Predict, variabel *organizational culture* (Y) memiliki nilai  $Q^2$ predict sebesar 0,252, sedangkan *Inclusive organizational culture* (M) memiliki nilai  $Q^2$ predict sebesar 0,623. Karena kedua nilai  $Q^2$ predict lebih besar dari nol ( $Q^2 > 0$ ), maka model penelitian memiliki relevansi prediktif (*predictive relevance*) yang baik terhadap kedua variabel endogen. Dengan demikian, model struktural yang dibangun mampu memprediksi variabel endogen dengan baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki kualitas prediktif yang memadai dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 10 berikut ini akan disajikan hasil uji hipotesis penelitian.

**Tabel 10.** Hasil Uji Hipotesis

|            | Original sample (O) | statistics ( O/STDEV) | P values | Kesimpulan |
|------------|---------------------|-----------------------|----------|------------|
| X1 → M     | 0.416               | 3.974                 | 0.000    | Diterima   |
| X2 → M     | 0.369               | 3.840                 | 0.000    | Diterima   |
| X1 → Y     | 0.461               | 2.991                 | 0.003    | Diterima   |
| X2 → Y     | 0.171               | 1.285                 | 0.199    | Ditolak    |
| M → Y      | 0.224               | 2.323                 | 0.020    | Diterima   |
| X1 → M → Y | 0.103               | 2.044                 | 0.041    | Diterima   |
| X2 → M → Y | 0.038               | 0.995                 | 0.320    | Ditolak    |

Sumber: Data Olahan, *SmartPLS 7.0* (2026)

**Keterangan:** X1 (*Diversity Management*), X2 (*Equity Practices*), M (*Inclusive Organizational Culture*), Y (*Organizational Trust*)

### Hasil dan Pembahasan Uji Hipotesis

#### Pengaruh *Diversity Management* terhadap *Inclusive Organizational Culture*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Diversity Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Inclusive Organizational Culture* dengan koefisien jalur sebesar 0,416, nilai  $t$ -statistic sebesar  $3,974 > 1,96$ , dan  $p$ -value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan praktik manajemen keberagaman di lingkungan organisasi, maka semakin kuat pula budaya organisasi yang inklusif yang dirasakan oleh pegawai.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET), hubungan antara individu dan organisasi dibangun atas dasar prinsip timbal balik (*reciprocity*), yaitu ketika salah satu pihak memberikan manfaat atau

perlakuan positif, pihak lainnya akan terdorong untuk memberikan respons yang sepadan. Menurut Blau (1964), individu cenderung membalas perlakuan yang menguntungkan dengan perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi. Dalam konteks pengelolaan keberagaman, penerapan praktik yang adil, menghargai perbedaan individu, serta memberikan kesempatan yang setara kepada seluruh pegawai akan mendorong munculnya respons positif berupa meningkatnya komitmen, kepercayaan, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2017). Kondisi tersebut selanjutnya berkontribusi pada terbentuknya budaya organisasi yang lebih inklusif, yaitu lingkungan kerja yang membuat setiap individu merasa diterima, dihargai, memiliki rasa memiliki (*belongingness*), serta tetap dapat mengekspresikan keunikan dirinya (Shore et al., 2011). Dengan demikian, semakin baik praktik pengelolaan keberagaman yang diterapkan organisasi, semakin kuat pula budaya organisasi yang inklusif sebagai bentuk respons positif dari karyawan sesuai dengan prinsip pertukaran sosial (Shore et al., 2018).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sabharwal (2020) yang menyatakan bahwa pengelolaan keberagaman yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung kolaborasi antarpegawai. Temuan ini juga mendukung penelitian Riccucci (2021) dan Groeneveld (2020) yang menjelaskan bahwa keberagaman yang dikelola secara baik dapat memperkuat iklim organisasi yang menghargai perbedaan, meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), serta membentuk budaya kerja yang inklusif. Dalam konteks pemerintah pusat dan pemerintah daerah keberagaman latar belakang pegawai dapat menjadi sumber kekuatan organisasi apabila didukung oleh kebijakan dan praktik manajemen yang adil dan inklusif.

#### **Pengaruh *Equity Practices* terhadap *Inclusive Organizational Culture***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Equity Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *inclusive organizational culture* dengan nilai koefisien sebesar 0,369, *t-statistic* sebesar 3,840 > 1,96, dan *p-value* sebesar 0,000 < 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai terhadap praktik keadilan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula budaya organisasi yang inklusif. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, pegawai yang merasakan perlakuan yang adil dalam proses kerja, pengembangan karier, dan pemberian penghargaan akan membalas perlakuan tersebut melalui sikap dan perilaku yang mendukung organisasi. Rasa keadilan yang diterima pegawai mendorong terciptanya interaksi sosial yang positif antaranggota organisasi sehingga memperkuat budaya kerja yang inklusif dan saling menghargai.

Hasil ini mendukung penelitian Gooden (2022) yang menyatakan bahwa penerapan prinsip *equity* mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan mendukung efektivitas organisasi. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Blessett (2021) dan Christensen (2021) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berkontribusi terhadap terbentuknya lingkungan kerja yang menghargai seluruh pegawai tanpa diskriminasi. Dalam organisasi publik seperti pegawai pemerintah, praktik keadilan yang diwujudkan melalui kesempatan karier, akses pelatihan, dan pengambilan keputusan yang transparan dapat memperkuat budaya inklusif di lingkungan kerja.

#### **Pengaruh *Diversity Management* terhadap *Organizational Trust***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *diversity management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational trust* dengan koefisien sebesar 0,461, *t-statistic* sebesar 2,991 > 1,96, dan *p-value* sebesar 0,003 < 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai akan memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap organisasi ketika keberagaman dikelola secara efektif. *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa ketika organisasi menunjukkan komitmen dalam mengelola keberagaman secara adil dan menghargai seluruh pegawai tanpa diskriminasi, pegawai akan menilai organisasi sebagai pihak yang dapat dipercaya. Sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan yang positif tersebut, pegawai mengembangkan kepercayaan terhadap organisasi, pimpinan, serta kebijakan yang diterapkan.

Temuan ini memperluas penelitian Sabharwal (2020), Bearfield (2021), dan Ng (2020) yang sebelumnya lebih banyak menempatkan *employee outcomes* seperti kepuasan kerja dan engagement sebagai variabel dependen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational trust* merupakan salah satu *outcome* penting dari keberhasilan implementasi *diversity management*. Ketika pegawai merasa dihargai tanpa memandang perbedaan karakteristik individu, maka kepercayaan terhadap organisasi akan meningkat.

### **Pengaruh *Equity Practices* terhadap *Organizational Trust***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *equity practices* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational trust* dengan koefisien sebesar 0,171, t-statistic sebesar  $1,285 < 1,96$ , dan p-value sebesar  $0,199 > 0,05$ . Dengan demikian hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh langsung *equity practices* terhadap *organizational trust* ditolak. Dari perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan timbal balik tidak selalu terjadi secara otomatis. Meskipun pegawai merasakan adanya praktik keadilan, kepercayaan terhadap organisasi mungkin membutuhkan pengalaman yang lebih luas dan berkelanjutan, seperti konsistensi kepemimpinan, transparansi organisasi, serta dukungan organisasi yang dirasakan pegawai. Oleh karena itu, persepsi keadilan saja belum cukup untuk membangun kepercayaan organisasi secara langsung.

Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan yang dimiliki pegawai belum tentu secara langsung meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi. Dalam konteks pemerintah pusat dan daerah, kemungkinan pegawai tidak hanya mempertimbangkan aspek keadilan prosedural dan distributif dalam membangun kepercayaan, tetapi juga mempertimbangkan faktor lain seperti kualitas kepemimpinan, komunikasi organisasi, serta budaya kerja yang berkembang. Menurut Mayer et al., (1995), kepercayaan organisasi terbentuk melalui persepsi terhadap *ability*, *benevolence*, dan *integrity* dari pihak yang dipercaya, sehingga keadilan organisasi bukanlah satu-satunya determinan pembentukan kepercayaan. Selain itu, Colquitt et al. (2013) menjelaskan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap sikap dan perilaku pegawai sering kali berlangsung melalui mekanisme psikologis, seperti persepsi dukungan organisasi, identifikasi organisasi, dan kualitas hubungan antara pegawai dengan organisasi.

### **Pengaruh *Inclusive Organizational Culture* terhadap *Organizational Trust***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Inclusive Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Trust* dengan koefisien sebesar 0,224, t-statistic sebesar  $2,323 > 1,96$ , dan p-value sebesar  $0,020 < 0,05$ . Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang inklusif mampu meningkatkan tingkat kepercayaan pegawai terhadap organisasi. *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa ketika organisasi menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, terbuka, dan menghargai kontribusi setiap individu, pegawai akan merasakan adanya dukungan dan penghargaan dari organisasi. Sebagai balasan atas pengalaman positif tersebut, pegawai mengembangkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi yang inklusif menjadi salah satu bentuk pertukaran sosial positif yang mendorong terbentuknya *organizational trust*.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Holmes (2023) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang inklusif mendorong munculnya sikap positif pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa diterima, dihargai, dan memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam organisasi, maka mereka akan lebih percaya terhadap kebijakan, pimpinan, dan tujuan organisasi.

Temuan ini juga mendukung perspektif *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa perlakuan organisasi yang inklusif akan dibalas oleh pegawai melalui peningkatan kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang memberikan kesempatan yang setara, penghargaan terhadap keberagaman, serta dukungan organisasi menciptakan hubungan pertukaran sosial yang positif sehingga mendorong pegawai untuk menunjukkan sikap saling percaya, loyalitas, dan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. *Social Exchange Theory* juga menegaskan bahwa kepercayaan, komitmen, dan loyalitas merupakan hasil utama dari hubungan timbal balik yang

berkembang melalui pengalaman positif antara organisasi dan pegawai (Ahmad et al.,2023). Selain itu, kajian terbaru mengenai inklusi di tempat kerja menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang inklusif berkontribusi terhadap meningkatnya komitmen organisasi, kesejahteraan karyawan, dan kemauan untuk berkontribusi secara positif bagi organisasi (Randel.,2023).

### **Peran Mediasi *Inclusive Organizational Culture* pada Hubungan *Diversity Management* dan *Organizational Trust***

Hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan bahwa *Inclusive Organizational Culture* mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *diversity management* dan *organizational trust* dengan koefisien sebesar 0,103, t-statistic sebesar  $2,044 > 1,96$ , dan p-value sebesar  $0,041 < 0,05$ . Berdasarkan *Social Exchange Theory*, praktik pengelolaan keberagaman yang baik merupakan bentuk investasi organisasi kepada pegawai. Investasi tersebut terlebih dahulu menciptakan budaya organisasi yang inklusif sebagai lingkungan sosial yang positif. Selanjutnya, pegawai membalas perlakuan tersebut dengan meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi inklusif menjadi mekanisme pertukaran sosial yang menjembatani pengaruh *diversity management* terhadap *organizational trust*.

Hasil ini menunjukkan adanya mediasi parsial karena pengaruh langsung *diversity management* terhadap *organizational trust* juga tetap signifikan. Temuan ini memperkuat argumentasi Riccucci (2021) dan Ashikali & Groeneveld bahwa keberhasilan pengelolaan keberagaman tidak hanya berdampak secara langsung terhadap outcome organisasi, tetapi juga melalui terbentuknya budaya organisasi yang inklusif. Dengan kata lain, keberagaman yang dikelola secara efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, yang selanjutnya meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi.

### **Peran Mediasi *Inclusive Organizational Culture* pada Hubungan *Equity Practices* dan *Organizational Trust***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *inclusive organizational culture* tidak mampu memediasi hubungan antara *equity practices* dan *organizational trust* dengan koefisien sebesar 0,038, t-statistic sebesar  $0,995 < 0,196$ , dan p-value sebesar  $0,320 > 0,005$ . Dengan demikian hipotesis mediasi ditolak. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, hasil ini mengindikasikan bahwa manfaat yang dirasakan pegawai dari praktik keadilan belum cukup kuat untuk menghasilkan hubungan timbal balik berupa peningkatan kepercayaan terhadap organisasi. Kemungkinan terdapat faktor lain yang lebih menentukan dalam proses pertukaran sosial tersebut, seperti kualitas kepemimpinan, dukungan organisasi, atau pengalaman kerja pegawai. Oleh karena itu, meskipun *Equity Practices* mampu membangun budaya inklusif, dampaknya terhadap *organizational trust* belum terbentuk secara signifikan melalui mekanisme tersebut.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun *equity practices* mampu meningkatkan *inclusive organizational culture*, pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk diterjemahkan menjadi peningkatan *organizational trust* melalui mekanisme budaya organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara *equity* dan *trust* dalam konteks organisasi publik kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian, seperti kepemimpinan etis, transparansi organisasi, maupun persepsi integritas institusi.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *diversity management* dan *equity practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *inclusive organizational culture*. Selain itu, *diversity management* dan *inclusive organizational culture* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational trust*. Namun, *equity practices* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational trust*. Hasil pengujian mediasi menunjukkan *inclusive organizational culture* mampu memediasi hubungan antara *diversity management* dan *organizational trust*, tetapi tidak mampu memediasi hubungan antara *equity practices* dan *organizational trust*. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan keberagaman yang efektif

dan budaya organisasi yang inklusif merupakan faktor penting dalam membangun kepercayaan pegawai terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan model *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) pada sektor publik Indonesia dengan menempatkan *organizational trust* sebagai outcome utama dan *inclusive organizational culture* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menegaskan bahwa *diversity management* merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan *organizational trust*, baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi yang inklusif. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk memperkuat kebijakan keberagaman dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif guna meningkatkan kepercayaan pegawai, kinerja organisasi, serta efektivitas tata kelola publik secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, 1015921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146–168. <https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Bearfield, D. A. (2021). Diversity outcomes and workforce management in public organizations. *Public Personnel Management*, 50(4), 567–585.
- Blessett, B., Gaynor, T. S., Witt, M., & James, A. (2021). *Social Equity and Public Administration*. New York: Routledge.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2021). Public service motivation research and organizational justice in public organizations. *Public Administration Review*, 81(4), 645–658. <https://doi.org/10.1111/puar.12796>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2013). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1–15. <https://doi.org/10.1037/a0030261>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Gooden, S. T. (2022). *Race and Social Equity: A Nervous Area of Government* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Holmes, M. H., Elias, N. M., & D'Agostino, M. J. (2023). Inclusion in public-sector workplaces: Charting a path for theory and practice. *Public Personnel Management*, 52(4), 491–497. <https://doi.org/10.1177/00910260231191273>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>

- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 437–450. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4057-7>
- Randel, A. E. (2023). Inclusion in the Workplace: A Review and Research Agenda. *Group & Organization Management*, 50(1). <https://doi.org/10.1177/10596011231175578>
- Riccucci, N. M. (2021). *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (7th ed.). New York: Routledge.
- Sabharwal, M. (2020). Diversity management and employee outcomes in public organizations. *Public Administration Review*, 80(5), 829–841. DOI:10.1177/0091026014522202
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (8th ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi 2). Bandung: Alfabeta.