

## *Pengaruh Strengths mindset Terhadap Voice behavior: Peran Mediasi Leader member exchange*

Ilham Hadisa<sup>a</sup>, Adi Rahmat<sup>a\*</sup>, Fahmi Oemar<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

---

### ABSTRAK

Penelitian sebelumnya mungkin telah menggunakan metode yang umum dalam mengukur *strengths mindset* dan dalam konteks organisasi atau budaya dilakukan dalam lingkungan yang berbeda. Ada potensi yang berbeda dalam manifestasi *voice behavior* tergantung pada jenis sebuah organisasi seperti sektor publik dengan swasta. Sangat sedikit yang mempertimbangkan sebuah hubungan antara pendekatan berbasis *strengths mindset*, yang berbasis tujuan untuk meningkatkan fungsi optimal manusia dengan berfokus pada kekuatan individu. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh *strengths mindset* terhadap *voice behavior* melalui *leader member exchange*. Penelitian merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas dengan populasi adalah, 7.036 ASN dari kabupaten Indragiri Hilir dengan sampel dalam penelitian ini adalah 125 orang. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan penyebaran menggunakan google form. Alat analisis data pada penelitian ini adalah dengan Structural Equation Modelling (SEM) diolah menggunakan SmartPLS 3.2.9 untuk pengolahan data. Dari temuan penelitian ini ditemukan bahwa *strengths mindset* berpengaruh terhadap *strengths mindset* berpengaruh terhadap *leader member exchange*, *leader member exchange* berpengaruh terhadap *voice behavior* dan *strengths mindset* berpengaruh terhadap *voice behavior* melalui *leader member exchange*

---

### ARTIKEL HISTORI

Received 1 Agustus 2023  
Revised 20 Agustus 2023  
Accepted 31 Agustus 2023

---

### KATA KUNCI

*Strengths mindset*, *Leader MemberExchange*, dan *Voice behavior*

---

## Pendahuluan

Dalam lingkungan organisasi yang tidak pasti dan kompleks saat ini, dalam mencapai sebuah keberlanjutan organisasi tidak hanya bergantung pada keputusan yang dibuat oleh tim manajemen puncak organisasi (Kortmann, 2015) akan tetapi didukung oleh perilaku proaktif karyawan dalam sebuah organisasi (Caniëls & Baaten, 2019). *Voice behavior* merupakan salah satu bentuk perilaku proaktif (Parker & Collins, 2010) yang melibatkan sejauh mana seorang karyawan memberikan saran untuk memberikan perbaikan dan perubahan dalam organisasi (Morrison, 2014). Fungsi dari *voice behavior* yaitu sebagai peran kunci dalam mempromosikan Pembangunan keberlanjutan organisasi (Du & Wang, 2021) dan perilaku karyawan yang terjadi dapat mendorong inovasi di dalam organisasi. Mencari bagaimana memunculkan *voice behavior* sangat penting dalam pengembangan organisasi khususnya dalam pemerintahan. Meskipun terdapat beberapa literatur yang telah mengidentifikasi kekuatan dari *voice behavior* dari sudut *leadership* (Li & Sun, 2015).

Penelitian sebelumnya mungkin telah menggunakan metode yang umum dalam mengukur *strengths mindset* dan dalam konteks organisasi atau budaya dilakukan dalam lingkungan yang berbeda. Ada potensi yang berbeda dalam manifestasi *voice behavior* tergantung pada jenis

\* CORRESPONDING AUTHOR. Email: [adirahmat@unilak.ac.id](mailto:adirahmat@unilak.ac.id)

sebuah organisasi seperti sektor publik dengan swasta. Sangat sedikit yang mempertimbangkan sebuah hubungan antara pendekatan berbasis *strengths mindset*, yang berbasis tujuan untuk meningkatkan fungsi optimal manusia dengan berfokus pada kekuatan individu. Sehingga hal diatas menjadi *research gap* pada penelitian ini.

*Voice behavior* yang buruk adalah masalah serius yang dapat memengaruhi kualitas layanan publik dan lingkungan kerja. Beberapa *voice behavior* yang sering terjadi di ASN antara lain ialah ketidakjelasan komunikasi, ASN seringkali tidak memberikan informasi dengan jelas, baik secara lisan maupun tertulis. Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Indragiri Hilir telah menunjukkan kecenderungan yang baik dalam menyampaikan perilaku mereka dalam konteks pelayanan publik. Mereka berani menyampaikan ide, perspektif, dan masukan yang konstruktif untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan publik dengan berpartisipasi secara aktif dalam proses komunikasi organisasi. Di daerah ini, ASN telah menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam diskusi dan pengambilan keputusan mengenai peningkatan pelayanan publik dan penyelesaian masalah masyarakat.

Menurut Jia dkk dalam Jia, J.; Zhao, R.; Cai, Y.; Lv (2022) menyarankan bahwa penting menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi faktor-faktor yang mempengaruhi *voice behavior* dari perspektif pendekatan berbasis *strengths*. Dalam penelitian ini peneliti mencoba menyelidiki pola *strengths mindset* yang terkait dengan *voice behavior*. Karyawan yang memiliki *strengths mindset* akan mengetahui kekuatan dan secara proaktif memanfaatkan kekuatannya di tempat kerja (Ding, H.; Liu, 2022), yang artinya mereka memiliki kekuatan yang besar untuk memberikan ide, saran atau informasi mengenai suatu permasalahan. Mengingat *voice behavior* merupakan anteseden dari *voice behavior* (JC Peng, 2022), masuk dalam pemikiran bahwa ada hubungan positif antara *strengths mindset* dan *voice behavior*.

Di Kabupaten Indragiri Hilir, terlihat bahwa penerapan *strengths mindset* di kalangan ASN belum mencapai potensi terbaiknya. Meskipun terdapat upaya untuk mendorong peningkatan kompetensi dan pengembangan diri, beberapa ASN mungkin mengalami kendala dalam memaksimalkan kekuatan individu mereka. Mungkin ada beberapa orang yang merasa terbatas oleh struktur organisasi yang kaku dan kurangnya ruang untuk kreativitas. Selain itu, pemimpin di lingkungan pemerintahan setempat mungkin belum sepenuhnya mampu menciptakan budaya yang mendukung dan mendorong penerapan *strengths mindset* di kalangan ASN. Ini dapat menyebabkan kurangnya kerja tim dan kolaborasi yang efektif serta terhambatnya peluang untuk menghasilkan perubahan positif dalam pelayanan.

Ada bukti bahwa pendekatan berbasis kekuatan, seperti penggunaan kekuatan, intervensi berbasis kekuatan, dan *leadership* berbasis kekuatan, meningkatkan sikap, emosi, perilaku, dan kinerja (Ignjatovic et al., 2022). Para peneliti baru-baru ini telah mengembangkan penelitian berbasis kekuatan baru, pendekatan membangun yang juga dikenal sebagai *strengths mindset* yang menggabungkan pola pikir ke dalam pendekatan berbasis kekuatan (Ding, H.; Liu, 2022). Pola pikir seseorang karyawan sangat memengaruhi perilakunya, kita harus memberikan perhatian lebih besar pada kekuatan dan efektivitas pola pikir karyawan (Zahrt & Crum, 2020). *Strengths mindset* mengacu pada sikap atau tindakan seseorang terhadap sesuatu yang mereka lakukan. Saat ini masih sedikit penelitian yang mengeksplorasi apakah pendekatan berbasis kekuatan dikaitkan dengan *voice behavior*. Kesenjangan penelitian ini membatasi kita untuk memahami efektivitas pendekatan berbasis kekuatan dalam merangsang *voice behavior*.

Mekanisme mediasi di balik hubungan *strengths mindset* terhadap *voice behavior* perlu juga diselidiki. Dalam suatu sisi *leader member exchange* merupakan sebuah hal penting dalam menjelaskan *strengths mindset* dalam mengarahkan peningkatan *voice behavior*. Menurut teori pertukaran sosial karyawan yang menerima tunjangan dari pemimpinnya akan melakukan beberapa hal yang berarti sebagai timbal balik (Wayne et al., 1997). Berdasarkan argumen yang ada karyawan dengan *leader member exchange* besar akan bersedia memberikan saran untuk mengatasi masalah pekerjaan bagi para pemimpinnya (M Toding, K Mädamürk, 2023).

Di Kabupaten Indragiri Hilir, ada fenomena yang menunjukkan hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota Aparatur Sipil Negara (ASN), yang dikenal sebagai Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX). Anggota ASN di wilayah ini telah menunjukkan hubungan yang baik dalam komunikasi dan interaksi dengan para pemimpin mereka. Pemimpin dalam organisasi lokal telah menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong interaksi yang positif antara mereka dan staf mereka, yang telah memungkinkan pertumbuhan hubungan yang saling menguntungkan dan percaya satu sama lain.

Adanya fenomena gap yang dilihat ketika *strengths mindset* ASN yang belum baik terdapat *voice behavior* terdapat *voice behavior* yang cukup baik dalam lingkungan pemerintahan Kab. Indragiri hilir, hal ini mendorong peneliti untuk menggali apakah ada keterlibatan *leader member exchange* dalam fenomena ini. Penelitian ini juga membahas hubungan antara *strengths mindset* dan *voice behavior*. Penelitian ini mempertimbangkan *leader member exchange* sebagai mediator antara *strengths mindset* dan *voice behavior*.

## Tinjauan Pustaka

### Social Exchange Theory

Teori pertukaran sosial, atau teori pertukaran sosial, yang diusulkan Blau pada tahun 1964, merupakan dasar dari penelitian ini. Teori yang dibahas tentang pertukaran sosial menjelaskan bagaimana setiap karyawan saling melengkapi. Kita akan mendapatkan manfaat dari hubungan kita dengan orang lain. Menurut teori pertukaran sosial, ada hubungan yang saling mempengaruhi antara perilaku kita dan lingkungan kita. Teori pertukaran ini sendiri lebih bersifat ekologis karena ada pengaruh lingkungan terhadap perilaku aktor dan pengaruh lingkungan terhadap perilaku aktor (Mighfar, 2015). Hubungan ini merupakan dasar dari operant condition, menurut teori behaviorisme (Ritzer, George, dan Douglas, 2004 dalam Mighfar, 2015). Menurut perspektif pertukaran sosial, orang mengukur nilai hubungan secara keseluruhan dengan mengurangi pengorbanan dari penghargaan yang diterima (Mighfar, 2015). "Keadilan distributif", aturan yang menyatakan bahwa imbalan harus sebanding dengan investasi, adalah prinsip dasar dari pertukaran sosial menurut Homan.

"Seseorang dalam hubungan pertukaran dengan orang lain akan mengharapkan imbalan yang diterima oleh setiap pihak sebanding dengan pengorbanan yang telah dilakukannya—lebih banyak pengorbanan, lebih banyak imbalan—dan keuntungan yang diterima oleh setiap pihak harus sebanding dengan investasinya—lebih banyak investasi, lebih banyak keuntungan" (Mighfar, 2015).

Asumsi-asumsi yang dibuat oleh teori pertukaran sosial mengenai sifat dasar dari suatu hubungan:

- a. Hubungan memiliki sifat saling ketergantungan. Dalam suatu hubungan ketika seorang partisipan mengambil suatu tindakan, baik partisipan yang satu maupun hubungan mereka secara keseluruhan akan terkena akibat.
- b. Kehidupan berhubungan adalah sebuah proses. Pentingnya waktu dan perubahan dalam kehidupan suatu hubungan. Secara khusus waktu mempengaruhi pertukaran karena pengalaman-pengalaman masa lalu menuntun penilaian mengenai penghargaan dan pengorbanan, dan penilaian ini mempengaruhi pertukaran-pertukaran selanjutnya.

Teori ini dapat digunakan untuk mempelajari fenomena hubungan sosial seseorang atau kelompok ketika mereka pindah, mengubah teman atau afiliasi kelompok, tinggal di kelompok, dan keluar. Konsep dasar tersebut digunakan sebagai variabel independen, dan tindakan pindah atau berganti sebagai variabel dependen (Hamidi, 2007) dalam Mighfar (2015).

### *Strengths mindset*

Psikologi klasik mendukung kekuatan kepribadian (misalnya, Allport, 1966), yang mendefinisikan *strengths* sebagai sifat yang mendorong penyesuaian terhadap lingkungannya (King & Trent, 2013; Sheldon, Jose, Kashdan, & Jarden, 2015 dalam Bakker & Van Woerkom, 2018). "Karakteristik seseorang yang memungkinkan mereka untuk bekerja dengan baik atau dalam kondisi terbaiknya" adalah definisi yang lebih luas dari *strengths*, menurut model kekuatan akhir (Wood, Linley, Maltby, Kashdan, & Hurling, 2011 dalam Bakker & Van Woerkom, 2018). Wood dan rekannya berpendapat bahwa definisi ini memasukkan berbagai definisi kekuatan yang lebih sempit yang diberikan oleh para akademisi lain. Definisi ini tidak mendorong daftar kekuatan yang telah disebutkan sebelumnya; sebaliknya, itu memberikan individu kebebasan untuk menafsirkan fitur apa pun yang membantu mereka berfungsi sebagai kekuatan pribadi (Wood et al., 2011 dalam Bakker & Van Woerkom, 2018).

Proses, kapasitas, dan sifat yang memberi energi dan otentik disebut *strengths* (Seligman dan Csikszentmihalyi 2000; Sheldon dan King 2001 dalam Jach et al., 2018). Perilaku, perasaan, dan cara *mindset* adalah cara *strengths* muncul (Govindji dan Linley 2007; Quinlan et al. 2015 dalam Jach et al., 2018). Kebajikan moral, seperti kejujuran, bakat, atau ciri kepribadian dapat dianggap sebagai *strengths* (King dan Trent 2013; Peterson dan Seligman 2004; Rath 2007; Sheldon et al. 2015 dalam Jach et al., 2018). Seperti sifatnya, mereka tidak selalu stabil. Sebaliknya, mereka dinamis dan dapat diubah oleh pengaruh dan upaya lingkungan (Biswas-Diener et al. 2011; Peterson 2006).

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *strengths mindset* adalah sudut pandang atau filosofi yang menekankan pengembangan dan pemanfaatan kekuatan individu untuk mencapai kesuksesan, pertumbuhan pribadi, dan pencapaian tujuan.

### *Leader member exchange*

Teori *leader member exchange* yang ada menyebutkan bahwa pemimpin membangun suatu hubungan bersifat khusus dengan sekelompok kecil dari para pengikutnya (Robbins et al., 2008). Hubungan pertukaran yang terjadi diantara rekan kerja menjadi bagian penting dalam memahami sebuah proses kepemimpinan yang berjalan merupakan pemahaman yang diungkapkan Graen dan Uhlir dalam Nicole Torka et al. (2008). Judge (2011) mengungkapkan pemimpin menjalankan *leader member exchange* dengan cara memberikan sebuah penghargaan kepada karyawan yang mereka ajak dalam membangun hubungan yang lebih dekat dan

memberikan hukuman kepada karyawan yang tidak mereka inginkan dalam menuju hubungan yang lebih baik.

*Leader member exchange* atau pertukaran pemimpin anggota adalah dimensi yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi agar dapat menciptakan sebuah komunikasi yang baik, sehingga hubungan antara pemimpin dan bawahan dapat harmonis (Zaiky, 2015). Teori *leader member exchange* memiliki fokus hubungan *dyadic*, hubungan antara pemimpin dan bawahan dengan personal bawahannya dan dalam setiap hubungannya memiliki kualitas yang berbeda (Putri dan Nurul, 2010 dalam (Adi Rahmat, 2022)). *Leader member exchange* merupakan teori yang mendukung seorang pemimpin menciptakan adanya *in-group* dan *out-group*; bawahan dengan status *in-group* akan mendapatkan tingkat kinerja yang tinggi ; *less turnover*; dan kepuasan kerja yang lebih besar (Judge, 2011).

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* adalah kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan interpersonal yang berkembang antara seorang pemimpin dan anggota timnya.

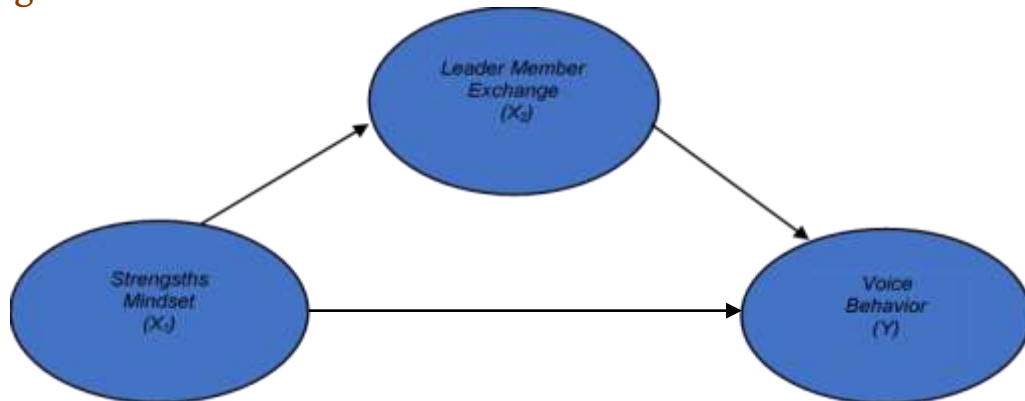
### *Voice behavior*

*Voice behavior* dianggap sebagai perilaku aktif yang mendorong kemajuan organisasi (Park et al., 2018). Karyawan dapat memberikan nasihat yang membangun untuk memperbaiki situasi organisasi saat ini (Rai dan Agarwal, 2018 dalam Park et al., 2018). Di sisi lain, mereka juga dapat memberikan peringatan dan menunjukkan masalah yang mungkin terjadi. *Voice behavior* karyawan tidak hanya melontarkan kritik, tetapi juga berusaha memecahkan masalah (Morrison, 2011, 2014; Burris, 2012; Maynes dan Podsakoff, 2014 dalam Park et al., 2018). Dalam studi *organizational citizenship behavior*, kesediaan karyawan untuk mengambil *voice behavior* selalu dianggap penting (Liang et al., 2012; Rai dan Agarwal, 2018 dalam Park et al., 2018).

Morrison (2011) dalam Park et al. (2018) berpendapat bahwa suara harus dibedakan dari segi isinya dan keberatan karena saran atau masalah baru diajukan berdasarkan manfaat dan pertimbangan risiko yang berbeda. Karena itu, Morrison (2011) dalam Park et al. (2018) mendefinisikan suara sebagai tindakan konstruktif yang dilakukan oleh karyawan untuk meningkatkan operasi organisasi dengan menyampaikan pendapat, gagasan, atau nasihat mereka tentang masalah pekerjaan (Maynes dan Podsakoff, 2014; Liu dkk., 2017 dalam Park et al. (2018).

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan *voice behavior* adalah mengacu pada perilaku aktif karyawan yang menyampaikan ide, saran, atau masukan tentang masalah yang berkaitan dengan pekerjaan mereka atau organisasi tempat mereka bekerja. *Voice behavior* juga mencakup cara karyawan berbicara tentang berbagai aspek pekerjaan, seperti masalah internal organisasi, perbaikan proses kerja, atau peluang untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi.

## Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

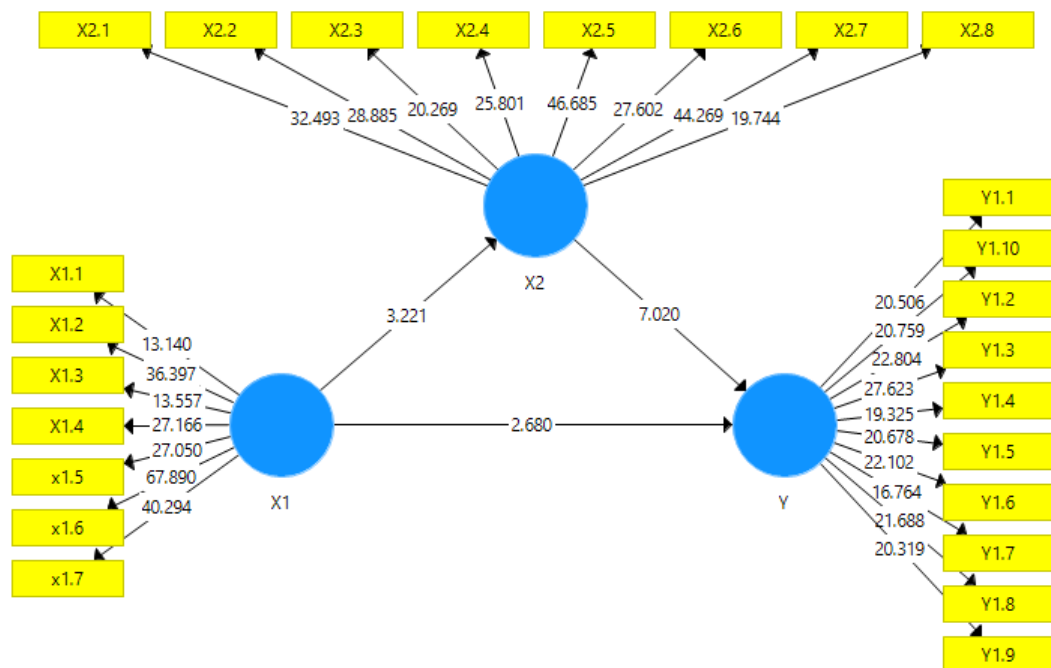
## Metode

### Descriptive dan Explanatory Survey

Penelitian yang dilakukan menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Menurut Anwar Sanusi (2016), desain penelitian kausalitas adalah metode penelitian yang dirancang untuk menginvestigasi kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel. Desain penelitian kausalitas dianggap tepat untuk penelitian ini karena digunakan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi (variabel independen) dan dampaknya (variabel dependen), serta untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam konteks penelitian ini.

## Hasil dan Pembahasan

### Analisis PLS



Gambar 2. Hasil Penelitian



Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Signifikansi

Hipotesis	Original 'Sample (O)	Sampel Mean (M)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
<i>Strengths mindset &gt; Voice behavior</i>	0,194	0,195	2,680	0,008	Diterima
<i>Strengths mindset &gt; Leader member exchange</i>	0,313	0,329	3,221	0,001	Diterima
<i>Leader member exchange &gt; Voice behavior</i>	0,545	0,547	7,020	0,000	Diterima
<i>Strengths mindset &gt; Leader member exchange &gt; Voice behavior</i>	0,171	0,179	2,908	0,004	Diterima

Catatan. Data Olahan 2023

Hipotesis pertama menguji apakah *strengths mindset* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior*. Dari hasil ini dinyatakan *strengths mindset* memiliki t- statistik sebesar 2,680 dan p value 0,008 terhadap *voice behavior*. Nilai t- statistik positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa *strengths mindset* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior* (hipotesis 1 diterima).

Hipotesis kedua menguji apakah *strengths mindset* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *leader member exchange*. Dari hasil ini dinyatakan *strengths mindset* memiliki koefisien t- statistik 3,221 dan p value 0,001 terhadap *leader member exchange*. Nilai t- statistik dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa *strengths mindset* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *leader member exchange* (hipotesis 2 diterima).

Hipotesis ketiga menguji apakah *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior*. Dari hasil ini dinyatakan *leader member exchange* memiliki t- statistik sebesar 7,020 dan p value 0,000 terhadap *voice behavior*. Nilai t- statistik dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior* (hipotesis 3 diterima).

Hipotesis keempat menguji apakah *Strengths mindset* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior* melalui *leader member exchange*. Dari hasil ini dinyatakan *Strengths mindset* memiliki t- statistik sebesar 2,908 dan p value 0,004 terhadap *voice behavior* melalui *leader member exchange*. Nilai t- statistik dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa *Strengths mindset* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior* melalui *leader member exchange* (hipotesis 4 diterima).

### Pembahasan

*Strengths mindset* adalah keyakinan bahwa setiap orang memiliki kekuatan atau potensi yang dapat dikembangkan. Individu dengan mindset kekuatan cenderung lebih berkonsentrasi pada kekuatan dan kelebihan mereka daripada kekurangan mereka. Penelitian ini menemukan bahwa

*leader member exchange* dan *voice behavior* dipengaruhi oleh *strengths mindset*. Pada *strengths mindset* dalam penelitian ini ditemukan indikator “saya selalu berusaha melakukan apa yang saya kuasai” Ini adalah Indikator ini menunjukkan bahwa seseorang ingin meningkatkan kekuatan dan kelebihan mereka. Indikator ini memiliki korelasi positif dengan *leader member exchange*. Karyawan dengan mindset positif cenderung lebih percaya diri dan termotivasi untuk bekerja dengan baik, sehingga lebih mudah untuk membangun hubungan yang positif dengan pemimpinnya. Indikator ini juga memiliki korelasi positif dengan *voice behavior*. Karyawan dengan mindset positif cenderung lebih percaya diri untuk menyuarakan pendapatnya. Ini disebabkan oleh keyakinan mereka bahwa mereka memiliki pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk mendukung keyakinan mereka.

*Leader member exchange* juga merupakan hal penting untuk memahami bagaimana karyawan memiliki *voice behavior* dan bagaimana mereka mempengaruhi suatu organisasi. Pada penelitian ini *leader member exchange* ditemukan berpengaruh *voice behavior*. Pada variabel *leader member exchange* Indikator dengan pernyataan “saya tidak perlu menentukan kondisi pastinya untuk mengetahui bahwa pemimpin saya akan membalas budi” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi. Kalimat ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kepercayaan yang besar terhadap pemimpinnya. Mereka percaya bahwa pemimpinnya akan selalu ada untuk membantu dan mendukung mereka, kapan pun mereka perlu.

*Leader member exchange* juga menjadi mediasi hubungan *strengths mindset* dan *voice behavior*. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa *strengths mindset* berpengaruh terhadap *voice behavior* melalui *leader member exchange*. Hal ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* bisa memperkuat dan bisa juga memperlemah *voice behavior*, dalam analisis SEM penelitian ini *leader member exchange* memperkuat pengaruh *strengths mindset* terhadap *voice behavior*.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami hubungan antara *strengths mindset* dan *voice behavior* melalui variabel mediasi, yaitu *leader member exchange*. Dengan fokus pada fungsi *leader member exchange* dalam konteks *strengths mindset*, penelitian ini menemukan bahwa *strengths mindset* secara positif memengaruhi *voice behavior*. Temuan tambahan menunjukkan bahwa pengaruh *strengths mindset* terhadap *voice behavior* sepenuhnya melalui mekanisme *leader member exchange*. Dengan kata lain, *leader member exchange* menjadi faktor penengah utama yang menjelaskan hubungan antara *strengths mindset* dan *voice behavior*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *strengths mindset* dalam organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap *voice behavior*. *Strengths mindset*, yang berfungsi sebagai landasan konsep positif tentang kemampuan dan potensi seseorang, tampaknya meningkatkan keberanian seseorang untuk menyuarakan pendapat mereka di tempat kerja. Menurut temuan ini, ketika seseorang merasa dihargai dan diberdayakan berdasarkan kekuatan dan potensi mereka, mereka lebih cenderung untuk berpartisipasi secara aktif dalam komunikasi dan memberikan kontribusi untuk memperbaiki organisasi. Akibatnya, kekuatan mindset organisasi sangat penting. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Pola pikir seseorang sangat memengaruhi sikap, emosi, dan perilaku mereka. Menurut Steverink et al. (2020), mindset kekuatan membuat karyawan yang baik dapat dengan mudah menggunakan kelebihan mereka di tempat kerja, yang membuat mereka memiliki tingkat kognisi diri yang positif (Ding, H.; Liu, 2022). Duan et al. (2020) dan Lin et al. (2020) dalam Liu et al. (2023) menunjukkan bahwa masuk akal untuk dipercaya jika



mindset kekuatan memiliki hubungan yang positif dengan perilaku suara. Karena fakta bahwa karyawan yang memiliki mindset kekuatan memiliki tingkat kognisi diri yang tinggi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa *strengths mindset* berpengaruh positif terhadap *leader member exchange* (hipotesis 2), *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *voice behavior* (hipotesis 3) *leader member exchange* memediasi pengaruh *strengths mindset* terhadap *voice behavior* (hipotesis 4). Temuan ini berkontribusi pada pemahaman yang kuat tentang mekanisme yang mendasari proses antara *strengths mindset* dan *voice behavior*. Temuan ini menjelaskan bahwa *strengths mindset* yang dirasakan oleh pegawai dapat menimbulkan *voice behavior*. Selain itu, mekanisme *leader member exchange* dapat membantu kita memahami dengan baik mengapa dan bagaimana *strengths mindset* dapat membuat bawahan memiliki *voice behavior*. *Leader member exchange* menggambarkan Hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim digambarkan dalam pertukaran anggota pemimpin (LMX). Hubungan ini dapat bersifat positif atau negatif, dan sifatnya dapat bervariasi dari individu ke individu. Hubungan *leader member exchange* yang positif antara pemimpin dan anggota timnya dicirikan oleh kepercayaan, keterbukaan, dan dukungan yang tinggi. Anggota tim yang memiliki hubungan *leader member exchange* yang positif dengan pemimpinnya cenderung lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih setia pada organisasi. Sejauh mana seorang pemimpin memandang risiko yang terkait dengan risiko karyawan gagasan tersebut dan kesediaan mereka untuk mendukung gagasan tersebut harus bergantung pada tingkat *leader member exchange* yang telah mereka kembangkan dengan *voice behavior* (Urbach & Fay, 2021). karyawan lebih cenderung menyuarakan gagasan kepada atasan mereka ketika mereka memahaminya kualitas hubungan mereka lebih tinggi daripada rendah (misalnya, Carnevale dkk.,2017; Chamberlin dkk., 2017 dalam Urbach & Fay, 2021). Sudut pandang seorang pemimpin harus memberikan dukungan terhadap ide-ide karyawan untuk perubahan konstruktif melibatkan hal tertentu tingkat risiko bahwa implementasi ide mungkin tidak berhasil (Loneragan, Scott, & Mumford, 2004 dalam Urbach & Fay, 2021).

Hasil yang positif juga ditunjukkan dengan peran *leader member exchange* sebagai mediator yang hanya ditemukan pada beberapa penelitian ini. Stangehts mindset sebagai sarana penting untuk penggunaan kekuatan (Ding, H.; Liu, 2022) juga akan meningkatkan *leader member exchange* dan mendorong bawahan untuk melakukan tindakan *voice behavior* yang besar. Pada sebuah prinsip dasar yang ada menyatakan pemimpin akan membangun berbagai jenis hubungan pertukaran dengan bawahannya, dan hubungan ini menentukan perilaku pemimpin (Ilies et al., 2007). Prediksi *leader member exchange* berkualitas tinggi meningkatkan kinerja (Dusterhoff, Cunningham, & MacGregor, 2014; Howell & Hall-Merenda, 1999; Li, Sanders, & Frenkel, 2012; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005; Zhang, Wang, & Shi, 2012 dalam Els et al., 2016). *Leader member exchange* juga mendorong *voice behavior* karyawan agar perilaku tersebut terwujud dan dianggap sebagai balasan atas dukungan dan kepercayaan pemimpin agar diterima karyawan (Carnevale et al., 2017). *Strengths mindset* dapat menghasilkan lebih banyak perilaku pengguna kekuatan (Ding, H.; Liu, 2022) mengingat *leader member exchange* bisa ditingkatkan oleh perilaku *strengths mindset* (Els et al., 2016 dan Viljoen, 2014).

Pada variabel *strengths mindset* pernyataan “saya mempunyai banyak kesempatan untuk menggunakan kekuatan saya” mendapatkan nilai terendah. Masih ada responden yang tidak memiliki kesempatan dalam menunjukkan kemampuannya kepada atasannya. Pentingnya

memastikan bahwa setiap karyawan memiliki akses dan kesempatan untuk mengeksplorasi serta mengaplikasikan kekuatan mereka dalam lingkungan kerja tidak dapat diabaikan. Untuk mengatasi hal ini, pihak manajemen perlu merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karyawan yang inklusif dan berkelanjutan.

Pada variabel *leader member exchange*, pernyataan “hubungan saya dengan pemimpin saya terdiri dari pertukaran memberi dan menerima yang sebanding” menjadi indikator dengan nilai terendah. Hasil penilaian menunjukkan betapa pentingnya memiliki hubungan yang seimbang antara anggota tim dan pemimpin dalam organisasi. Di dalam hubungan kerja, elemen saling mendukung dan loyalitas terlihat dalam pernyataan ini. Agar loyalitas terhadap organisasi dapat diperkuat, perlu ada upaya untuk meningkatkan hubungan antara pemimpin dan anggota tim.

Pada variabel *voice behavior*, pernyataan “saya secara proaktif mengembangkan dan memberikan saran untuk isu-isu yang mungkin mempengaruhi unit” dengan nilai terendah. Hal ini menunjukkan bahwa responden mungkin tidak benar-benar merasa empati dengan organisasi; sebagian dari mereka mungkin merasa enggan atau tidak proaktif untuk memberikan komentar tentang masalah yang mempengaruhi unit kerja.

## Kesimpulan

Khususnya di bidang perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan kepemimpinan, penelitian ini secara signifikan memajukan bidang ilmu manajemen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* dan *voice behavior* terhadap *strengths mindset* di ASN Kabupaten Indragiri Hilir. Ini juga bertujuan untuk menentukan dampak dari fungsi mediator yang dimainkan oleh *leader member exchange*. Hasil penelitian ini juga dapat membantu bisnis membuat rencana untuk menghentikan perilaku suara agar tidak memburuk. Dari temuan penelitian ini ditemukan bahwa *strengths mindset* berpengaruh terhadap *strengths mindset* berpengaruh terhadap *leader member exchange*, *leader member exchange* berpengaruh terhadap *voice behavior* dan *strengths mindset* berpengaruh terhadap *voice behavior* melalui *leader member exchange*. Hasil penelitian juga memberikan dukungan tambahan mengenai pentingnya fungsi dari *strengths mindset* dalam organisasi untuk membentuk *voice behavior*. Terakhir, penelitian saat ini diharapkan dapat menjadi katalisasi dalam memberikan perhatian yang lebih untuk penelitian-penelitian yang akan datang dari para akademisi dan praktisi dalam menjelaskan fungsi dari *strengths mindset* dan *voice behavior*.

## Referensi

- Adi Rahmat. (2022). Ethical Leadership and Inovative Behavior : Mediation role of *Leader member exchange* and Perceived Organizational Support. 11(1), 169–179.
- Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, 59(1), 38–46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- Caniëls, M. C. J., & Baaten, S. M. J. (2019). How a Learning-Oriented Organizational Climate is Linked to Different Proactive Behaviors: The Role of Employee Resilience. *Social Indicators Research*, 143(2), 561–577. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1996-y>
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to Stimulate Employees’ Ideas: A Quantitative Review of Leader–Member Exchange, Employee Voice, Creativity, and Innovative Behavior. *Applied Psychology*, 66(4), 517–552. <https://doi.org/10.1111/apps.12102>
- Cooper, D. R. and P. S. S. (2003). (2003). *Business Research Methods*, International Edition. McGraw-Hill Companies.

- Ding, H.; Liu, J. (2022). Paying close attention to *strengths mindset*: The relationship of employee *strengths mindset* with job performance. *Curr. Psychol.*, 1–12.
- Du, Y., & Wang, Z. (2021). How does emotional labor influence *voice behavior*? The roles of work engagement and perceived organizational support. *Sustainability (Switzerland)*, 13(19). <https://doi.org/10.3390/su131910524>
- Els, C., Viljoen, J., Beer, L. de, & Brand-Labuschagne, L. (2016). The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement. *Journal of Psychology in Africa*, 26(1), 22–28. <https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1149278>
- Ferdinand. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, imam. (2008). *Structural Equation Modelling*, Edisi II. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) (4th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair et al. (2017). *A Primer on Partial Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 2 th edition*. SAGE.
- Ignjatovic, C., Kern, M. L., & Oades, L. G. (2022). Flow Support at Work: Examining the Relationship Between Strengths Use and Flow at Work Among School Staff over a Three-Year Period. *Journal of Happiness Studies*, 23(2), 455–475. <https://doi.org/10.1007/s10902-021-00409-x>
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- J.Liang, C. Farh, J.-L. (2019). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: a Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 28(2), 126–141.
- Jach, H. K., Sun, J., Loton, D., Chin, T. C., & Waters, L. E. (2018). Strengths and Subjective Wellbeing in Adolescence: Strength-Based Parenting and the Moderating Effect of Mindset. *Journal of Happiness Studies*, 19(2), 567–586. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9841-y>
- JC Peng, S. C. (2022). In search of a cross-level mechanism linking paternalistic leadership to employee *voice behavior*. *Management Decision*, 60, 2238–2255.
- Jia, J.; Zhao, R.; Cai, Y.; Lv, H. (2022). I can and I am willing: A dual mediation model of a strengths-based psychological climate and *voice behavior*. *Curr. Psychol.*, 1–12.
- Judge, R. dan. (2011). *Perilaku Organisasi*.
- Kortmann, S. (2015). The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity. *J. Prod. Innovat. Manag*, 32, 666–684.
- Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee *voice behavior*: A cross-level examination. *Leadership Quarterly*, 26(2), 172–189. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.001>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Liu, F., Liu, J., & Ding, H. (2023). Employee *Strengths mindset* and *Voice behavior*: The Roles of General Self-Efficacy and Leader-Member Exchange. *Sustainability (Switzerland)*, 15(15), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su15151706>
- M Toding, K Mädamürk, U. V. (2023). Teachers' mindset and attitudes towards learners and learning environment to support students' entrepreneurial attitudes in universities. . . *Int. J. Manag. Educ.*, 21, 100769.
- Mighfar, S. (2015). Social exchange theory : Telaah Konsep George C. Homans Tentang Teori Pertukaran Sosial. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan*, 9(2), 259–282. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v9i2.98>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- N Purnama. (2006). *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Ekonisia.
- Nicole Torka et al. (2008). Direct participation quality and organisational commitment: the role of leader-member exchange. *Organization Development Journal*, 26(8), 655–672. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/01437730510633728>
- Park, J., Lee, K., Lim, J. I., & Sohn, Y. W. (2018). Leading with callings: Effects of leader's calling on followers' team commitment, *voice behavior*, and job performance. *Frontiers in Psychology*, 9(SEP), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01706>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>

- Robbins, M., Judge, A., Ambegia, E., Choi, C., Yaworski, E., Palmer, L., McClintock, K., & MacLachlan, I. (2008). Misinterpreting the therapeutic effects of small interfering RNA caused by immune stimulation. *Human Gene Therapy*, 19(10), 991–999. <https://doi.org/10.1089/hum.2008.131>
- Sekaran, Uma. (2011). *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*.
- Steinerink, N., Lindenberg, S., Spiegel, T., & Nieboer, A. P. (2020). The Associations of Different Social Needs with Psychological Strengths and Subjective Well-Being: An Empirical Investigation Based on Social Production Function Theory. *Journal of Happiness Studies*, 21(3), 799–824. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00107-9>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Urbach, T., & Fay, D. (2021). *Leader member exchange* in Leaders' Support for Voice: Good Relationships Matter in Situations of Power Threat. *Applied Psychology*, 70(2), 674–708. <https://doi.org/10.1111/apps.12245>
- Viljoen, J. (2014). Investigating the impact of strengths use on well-being: The mediating role of leader-member exchange. April. <http://dspace.nwu.ac.za/handle/10394/13450>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Zahrt, O. H., & Crum, A. J. (2020). Effects of physical activity recommendations on mindset, behavior and perceived health. *Preventive Medicine Reports*, 17(November 2019), 101027. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2019.101027>
- Zaiky, M. (2015). Pengaruh Ketidakpastian Psikologis Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Intensi Keluar dari Organisasi dengan *Leader member exchange* (LMX) Sebagai Variabel Pemoderasi. Tesis S2 Magister Manajemen Universitas Gajah Mada.