

---

## **Pengaruh Locus of Control Terhadap Employee Silence Intention: Peran Mediasi Collective Behavior**

*Fitri Mareta<sup>1</sup>, Aldini Nofta Martini<sup>2</sup>, Nur Halimah Siahaan<sup>3</sup>*

*Politeknik Negeri Lampung, Bandar Lampung, Indonesia<sup>1</sup>  
Institut Teknologi dan Bisnis Lembah Dempo, Pagar Alam, Indonesia<sup>2</sup>  
Universitas Putra Bangsa, Kebumen, Indonesia<sup>3</sup>*

*Email: [fitri.mareta@polinela.ac.id](mailto:fitri.mareta@polinela.ac.id)*

---

**Abstract:** *This study analyzes locus of control and collective behavior in relation to employee silence intention. An individual's intention to remain silent can be influenced by rational factors (for example, locus of control). Collective behavior becomes a mediating variable in this study because individuals who have collective beliefs will have an impact on silent behavior to gain a sense of security. This study aims to determine the effect of locus of control on employee silence intention and the mediating role of collective behavior related to the influence of locus of control on employee silence intention. This study took a sample of non-managerial faculty members from universities in Indonesia using a convenience sampling technique. This study tested the hypothesis using data from the questionnaire. The hypothesis was tested using SEM-PLS. The results showed that external locus of control had a positive effect on collective behavior and employee silence intention. On the other hand, internal locus of control has no effect on collective behavior and employee silence intention. This research contributes to managers designing the required whistleblower system for employees by taking into account individual internal factors.*

**Keywords:** *Locus of Control; Employee Silence Intention; Collective Behavior*

---

**Abstrak:** Penelitian ini menganalisis locus of control dan collective behavior dalam kaitannya dengan employee silence intention. Intensi sikap diam individu dapat dipengaruhi oleh faktor rasional (misalnya, locus of control). Collective behavior menjadi variabel mediasi pada penelitian ini karena individu yang memiliki keyakinan kolektif akan berdampak pada perilaku diam untuk mendapatkan rasa aman. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh locus of control terhadap employee silence intention serta peran mediasi collective behavior terkait dengan pengaruh locus of control terhadap employee silence intention. Penelitian ini mengambil sampel berupa anggota fakultas non manajerial dari perguruan tinggi di Indonesia dengan menggunakan teknik convenience sampling. Penelitian ini menguji hipotesis menggunakan data dari kuesioner. Hipotesis diuji menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa locus of control eksternal berpengaruh positif terhadap collective behavior serta employee silence intention. Sebaliknya, locus of control internal tidak memiliki pengaruh terhadap collective behavior serta employee silence intention. Penelitian ini berkontribusi bagi manajer untuk merancang whistleblower system yang dibutuhkan bagi karyawan dengan memerhatikan faktor internal individu.

**Kata Kunci:** *Locus of Control; Employee Silence Intention; Collective Behavior*

---

### **PENDAHULUAN**

Fenomena "silent majority" dalam masyarakat Indonesia dapat juga berlaku dalam suatu organisasi. Ketika karyawan memiliki sikap diam dalam suatu organisasi, maka organisasi tersebut tidak bisa mendapatkan informasi lengkap yang dibutuhkan untuk memperbaiki masalah, khususnya terkait dengan kecurangan yang terjadi dalam organisasi (Fredin, 2011). Perilaku diam karyawan mengacu pada kesadaran untuk menahan atau tidak menyampaikan informasi penting yang terkait atau berpengaruh terhadap organisasi (Manion et al., 2018). Suara karyawan memiliki implikasi penting dalam organisasi (Gruman & Saks, 2020). Suara karyawan dapat menjadi mekanisme kontrol organisasi yang penting sebagai teknik untuk mengenali dan memperbaiki masalah dalam organisasi (Alleyne et al., 2017). Sehingga dorongan kepada karyawan untuk mengungkapkan perilaku tidak etis secara internal (misalnya, whistleblowing) telah menjadi teknik

pengendalian organisasi (Miller & Mulligan, 2002). Oleh karena itu, tindakan diam karyawan dapat merugikan organisasi, sehingga harus mendapat perhatian dalam organisasi untuk dapat mengetahui faktor determinan yang dapat mempengaruhi perilaku ini. Pada penelitian ini, kami menganalisis locus of control dan collective behavior dalam kaitannya dengan employee silence intention.

Intensi sikap diam individu dapat dipengaruhi oleh faktor rasional (misalnya, locus of control). Locus of control mengacu pada keyakinan orang tentang seberapa responsif dan terkendalinya lingkungan (Spector, 1982). Seseorang dengan locus of control internal percaya bahwa lingkungan responsif terhadap agensi pribadi dan bahwa penghargaan dapat diperoleh dan dikendalikan dengan dirinya sendiri, sedangkan locus of control eksternal percaya bahwa hal tersebut tidak dapat dikendalikan oleh dirinya sendiri. Locus of control bersifat fundamental dan cakupannya luas karena melibatkan keyakinan umum tentang pengendalian lingkungan yang tidak terbatas pada konteks tertentu (misalnya, di tempat kerja) atau waktu (misalnya, minggu lalu). Hal ini juga mendasar karena keyakinan locus of control menyebar untuk mewarnai pikiran, perasaan, dan perilaku orang, termasuk di tempat kerja (Haas & Yorio, 2019). Selain itu, iklim organisasi dapat turut mempengaruhi perilaku diam karyawan. Iklim organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu yang terkait dengan kebijakan, praktik, dan perilaku yang dihargai dan didorong dalam lingkungan kerja tertentu (Dragoni & Kuenzi, 2012). Anggota kelompok kerja yang mengembangkan keyakinan kolektif tentang keamanan dan kekuatan pendapat akan berdampak pada perilaku suara individu (Morrison et al., 2011). Individu yang memiliki nilai-nilai kolektivisme cenderung untuk menyesuaikan diri mereka dengan norma kelompok dan tidak ingin menonjol dengan mencerminkan perilaku buruk kepada kelompok, sehingga mereka lebih memilih untuk bersikap diam.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh locus of control terhadap employee silence intention serta peran mediasi collective behavior terkait dengan pengaruh locus of control terhadap employee silence intention. Penelitian ini turut berkontribusi secara teoritis dengan mengidentifikasi kesenjangan dalam penelitian yang menyelidiki faktor pendorong seseorang untuk bersikap diam yang dapat merugikan organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi inovasi dalam penelitian sesuai dengan bidang ilmu peneliti dan kondisi saat ini dengan memberikan tinjauan sistematis terhadap literatur sikap diam karyawan yang masih terbatas.

Penelitian terdahulu yang terkait dengan employee silence behavior adalah "Trust in leaders and employee silence behavior: Evidence from higher education institutions in Indonesia" (Abdillah et al., 2021). Penelitian ini berfokus pada faktor eksternal yang dapat mempengaruhi sikap diam karyawan. Namun, belum ada penelitian yang mengkaji terkait dengan faktor internal yang dapat mempengaruhi sikap diam karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, peneliti berfokus terhadap faktor internal yang dapat mempengaruhi sikap diam karyawan (misalnya locus of control dan collective behavior). Studi sebelumnya yang berjudul "Locus of control and financial risk attitudes" menunjukkan bahwa locus of control dapat menjelaskan terkait dengan motivasi, keputusan, tindakan, dan tujuan pribadi. Selain itu, locus of control terkait juga dengan perilaku berisiko, termasuk dalam risiko keuangan dan investasi (Kesavayuth, 2018). Sikap diam karyawan termasuk dalam tindakan penghindaran risiko, sehingga peneliti menggunakan variabel locus of control sebagai faktor determinan terhadap sikap diam karyawan. Selain itu, penelitian terdahulu yang berjudul "Leadership influence in a high-power distance and collectivist culture" menunjukkan bahwa orang-orang dari budaya kolektif cenderung untuk menghindari risiko (Selda, 2000). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan collective behavior sebagai variabel mediasi yang turut mempengaruhi sikap diam karyawan.

### **Locus of Control dan Collective Behavior**

Locus of control mengacu pada keyakinan mengenai apakah hasil dari tindakan kita bergantung pada apa yang kita lakukan atau pada peristiwa di luar kendali kita (Spector, 1982). Locus of control internal didefinisikan sebagai persepsi individu mengenai peristiwa yang terjadi bergantung pada tindakan individu, sedangkan locus of control eksternal didefinisikan sebagai persepsi individu mengenai peristiwa yang terjadi berada di luar kontrol diri kita (Spector, 1986). Individu yang memiliki perilaku kolektif cenderung untuk mematuhi otoritas, menghasilkan perilaku ketergantungan, jarang berpikir mandiri, menurunkan efikasi diri, dan ketergantungan yang lebih tinggi pada orang lain (Zhang et al., 2016). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa individu yang memiliki perilaku kolektif cenderung merasa bahwa orang lain (dokter, obat-obatan) dapat mengendalikan penyakit mereka dan mereka cenderung untuk mengalihkan tanggung jawab penyakit mereka kepada layanan kesehatan daripada mengakui tanggung jawab penyakit mereka ada pada diri mereka sendiri (Oishi et al., 1998). Individu yang memiliki locus of control internal

akan merasa bahwa setiap kejadian atau peristiwa akan bergantung pada tindakannya, sehingga mereka cenderung untuk berpikir dan berperilaku mandiri serta bertanggung jawab atas setiap tindakan mereka. Oleh karena itu, peneliti berhipotesis bahwa:

H1a: Locus of control internal berpengaruh negatif terhadap collective behavior

H1b: Locus of control eksternal berpengaruh positif terhadap collective behavior

### **Collective Behavior dan Employee Silence Intention**

Individu yang memiliki sikap kolektifis tertanam identitas kelompok mereka serta tidak menekan pada pandangan diri yang terpisah dengan kelompoknya (Selda, 2000). Individu yang memiliki nilai-nilai kolektifisme cenderung untuk menyesuaikan diri mereka dengan norma kelompok dan tidak ingin menonjol dengan mencerminkan perilaku buruk kepada kelompok, atau menyebabkan kelompok malu (Miller & Mulligan, 2002). Oleh karena itu, mereka cenderung untuk menghindari rasa malu, menyesuaikan diri, dan diterima kelompok. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa orang-orang dari budaya kolektif cenderung untuk menghindari risiko (Zhang et al., 2012). Sebagian organisasi bahkan menormalisasi 'iklim diam' yang sehubungan dengan isu-isu tertentu yang dapat menguntungkan organisasi (Mustafaraj et al., 2011). Oleh karena itu, tindakan diam termasuk dalam tindakan penghindaran risiko dalam organisasi. Berdasarkan perspektif psikologis dan motivasi, penghindaran keputusan dapat menjelaskan kurangnya tindakan individu terkait dengan kesalahan yang diamati. Penghindaran keputusan merupakan pola perilaku dimana individu cenderung menunda pengambilan keputusan atau mencari jalan keluar yang mudah untuk menghindari mengambil tindakan yang beresiko dan berurusan dengan masalah tersebut. Oleh karena itu, peneliti berhipotesis bahwa:

H2: Collective behavior berpengaruh positif terhadap employee silence intention

### **Locus of Control dan Employee Silence Intention**

Silence behavior melibatkan keputusan untuk tetap diam karena keyakinan atau ketakutan bahwa jika mengungkapkan informasi atau membuka suara akan menghasilkan dampak negatif seperti kehilangan pekerjaan, diintimidasi, maupun dicap negatif oleh orang lain (MacMahon et al., 2018). Teori penghindaran keputusan menyebutkan bahwa individu akan mengantisipasi lebih banyak penyesalan terkait dengan tindakan (MacDougall, 2016). Dorongan untuk diam pada karyawan cenderung dilakukan dengan menahan dan menyembunyikan ide-ide mereka, termasuk informasi maupun pendapatan yang terkait dengan kondisi kerja di lingkungan departemen/unit kerja dalam organisasinya (Abdillah et al., 2021). Karyawan yang cenderung menyembunyikan informasi terkait dengan kondisi lingkungan kerja mereka merupakan suatu tanda bahwa karyawan tersebut memprotes praktik dalam organisasi (Fredin, 2011). Oleh karena itu, perilaku diam karyawan dalam suatu organisasi menunjukkan adanya kelalaian atau tindakan kecurangan maupun menyimpang yang disengaja oleh organisasi maupun individu. Individu yang memiliki locus of control internal lebih cenderung untuk berani mengambil risiko (Macaden & Clarke, 2010). Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa individu yang memiliki locus of control internal yang tinggi, lebih berani untuk mengambil risiko dengan menjadi wirausaha, dibandingkan individu yang memiliki locus of control internal yang rendah (Kesavayuth, 2018). Akibatnya, individu yang memiliki locus of control internal cenderung untuk menyampaikan pendapat maupun informasi terkait dengan lingkungan kerjanya. Oleh karena itu, peneliti berhipotesis bahwa:

H3a: Locus of control internal berpengaruh negatif terhadap employee silence intention

H3b: Locus of control eksternal berpengaruh positif terhadap employee silence intention

## **METODE PENELITIAN**

### **Sampel**

Penelitian ini menguji hipotesis menggunakan data dari kuesioner. Berdasarkan penelitian terdahulu, individu yang bekerja pada organisasi yang berfokus pada profit cenderung untuk melakukan whistleblowing dibandingkan dengan organisasi non-profit (Scheetz, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini mengambil sampel berupa pegawai dari perguruan tinggi di Indonesia dengan menggunakan teknik convenience sampling. Penelitian ini menggunakan 3 konstruk yaitu locus of control, collective behavior, dan employee silence intention dengan tingkat signifikansi 1%

dan dengan R-Squared minimum sebesar 0.25, untuk mendapatkan statistical power sebesar 80% maka ukuran sampel minimum yang dibutuhkan adalah sebanyak 84 sampel (Beal et al., 2023).

### **Pengukuran**

Locus of control dalam penelitian ini menggunakan 10 pertanyaan yang dikembangkan oleh Robert et al. (Macaden & Clarke, 2010). Tiap butir pernyataan terdiri dari 2 poin. Responden akan memilih tiap butir pernyataan yang mendekati sikap/pandangan responden. Perilaku diam karyawan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Vakola & Bouradas (2005). Contohnya adalah "Seberapa sering Anda mengungkapkan ketidaksetujuan Anda kepada kepala Anda" dan "Seberapa sering Anda mengungkapkan masalah departemen Anda kepada kepala departemen Anda". Tiap butir pertanyaan diukur menggunakan Skala Likert 5 poin mulai 1 ('tidak pernah') hingga 5 ('selalu'). Perilaku kolektif diukur menggunakan instrumen Singelis et al. (1995) yang diukur menggunakan Skala Likert. 10 indikator yang terdiri dari kekuatan, penghargaan, kenyamanan hidup, stimulasi, berfokus pada diri sendiri, kepedulian sosial, hubungan sosial, tradisi, kewajiban, dan keamanan. Perilaku kolektif diukur menggunakan Skala Semantik Diferensial dengan memberikan poin -3 untuk sisi kiri hingga +3 untuk sisi kanan. Variabel kontrol juga dipertimbangkan, termasuk variabel demografis, seperti jenis kelamin, usia, masa jabatan, dan pendidikan, dimana studi sebelumnya mengkonfirmasi bahwa variabel tersebut dapat mempengaruhi perilaku diam.

### **Analisis PLS**

Hipotesis diuji menggunakan SEM-PLS. Analisis ini terdiri dari beberapa tahap. Pertama, melakukan uji model Goodness of Fit (GOF). Kedua, menganalisis model pengukuran dengan memvalidasi skala pengukuran variabel melalui uji validitas diskriminan, validitas konvergen, dan reliabilitas. Ketiga, penelitian ini mempertimbangkan uji varians metode untuk mengetahui adanya bias atau tidak. Setelah itu, melakukan analisis model untuk menguji hipotesis yang diajukan.

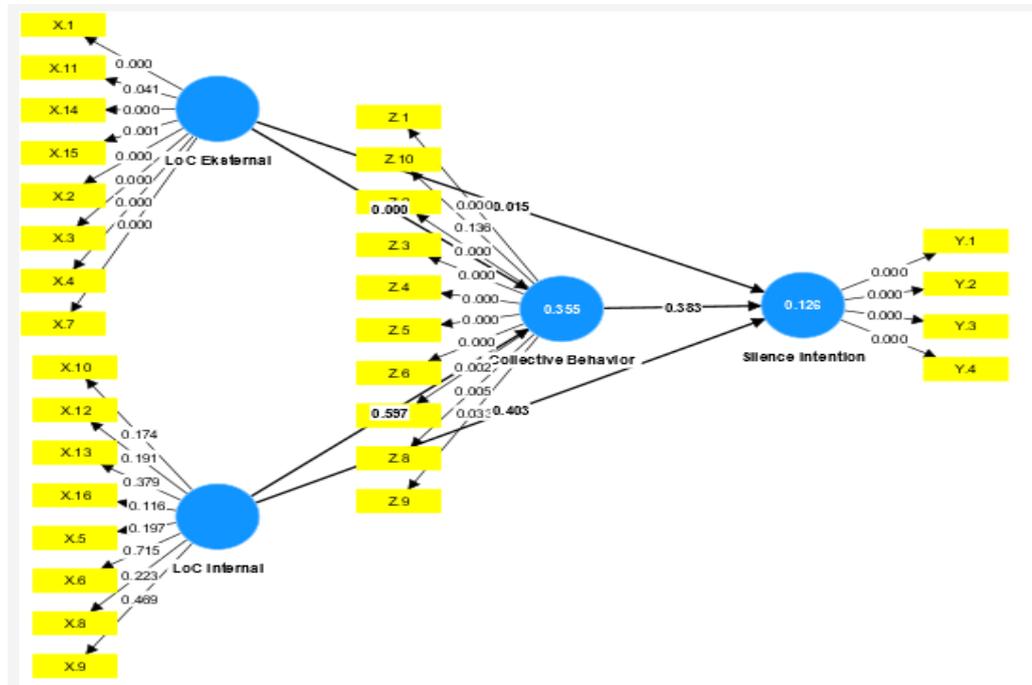
## **HASIL PENELITIAN**

### **Profil Responden**

Responden pada penelitian ini berjumlah 107 responden. 30 responden adalah laki-laki (28%), sedangkan 77 responden adalah perempuan. 21 responden masih berstatus sebagai pegawai kontrak dan 86 responden berstatus sebagai pegawai tetap. 35 responden memiliki jabatan manajerial pada perguruan tinggi, sedangkan 72 responden tidak memiliki jabatan manajerial pada perguruan tinggi.

### **Hasil**

Locus of control internal berpengaruh negatif terhadap collective behavior (H1a), sedangkan Locus of control eksternal berpengaruh positif terhadap collective behavior (H1b). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh locus of control internal terhadap collective behavior memiliki p-value sebesar  $0.597 > 0.05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa locus of control internal tidak memiliki pengaruh terhadap collective behavior. Sebaliknya, pengaruh locus of control eksternal terhadap collective behavior memiliki p-value sebesar  $0.00 < 0.05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa locus of control eksternal memiliki pengaruh positif terhadap collective behavior. Hipotesis kedua menyatakan bahwa collective behavior berpengaruh positif terhadap employee silence intention. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh collective behavior terhadap employee silence intention memiliki p-value sebesar  $0.383 > 0.05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa collective behavior internal tidak memiliki pengaruh terhadap employee silence intention. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa locus of control internal berpengaruh negatif terhadap employee silence intention (H3a), sedangkan locus of control eksternal berpengaruh positif terhadap employee silence intention (H3b). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh locus of control internal terhadap employee silence intention memiliki p-value sebesar  $0.403 > 0.05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa locus of control internal tidak memiliki pengaruh terhadap employee silence intention. Sebaliknya, pengaruh locus of control eksternal terhadap employee silence intention memiliki p-value sebesar  $0.015 < 0.05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa locus of control eksternal memiliki pengaruh positif terhadap employee silence intention.



Gambar 1. Hasil Pengolahan PLS

## PEMBAHASAN

Hipotesis pertama menunjukkan bahwa locus of control internal tidak memiliki pengaruh terhadap collective behavior, sedangkan locus of control eksternal memiliki pengaruh terhadap collective behavior. Studi sebelumnya yang berjudul "Locus of control and financial risk attitudes" menunjukkan bahwa locus of control dapat menjelaskan terkait dengan motivasi, keputusan, tindakan, dan tujuan pribadi. Selain itu, locus of control terkait juga dengan perilaku berisiko, termasuk dalam risiko keuangan dan investasi (Kesavayuth, 2018). Individu yang memiliki perilaku kolektif cenderung untuk mematuhi otoritas, menghasilkan perilaku ketergantungan, jarang berpikir mandiri, menurunkan efikasi diri, dan ketergantungan yang lebih tinggi pada orang lain (Zhang et al., 2016). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa individu yang memiliki perilaku kolektif cenderung merasa bahwa orang lain (dokter, obat-obatan) dapat mengendalikan penyakit mereka dan mereka cenderung untuk mengalihkan tanggung jawab penyakit mereka kepada layanan kesehatan daripada mengakui tanggung jawab penyakit mereka ada pada diri mereka sendiri (Oishi et al., 1998). Individu yang memiliki locus of control eksternal akan merasa bahwa setiap kejadian atau peristiwa akan bergantung pada factor eksternal (di luar diri) seperti keberuntungan dan nasi, sedangkan individu yang memiliki locus of control internal akan merasa bahwa setiap kejadian atau peristiwa akan bergantung pada tindakannya, sehingga mereka cenderung untuk berpikir dan berperilaku mandiri serta bertanggung jawab atas setiap tindakan mereka (Rotter, 1966).

Hipotesis kedua menunjukkan bahwa collective behavior tidak memiliki pengaruh terhadap employee silence intention. Individu yang memiliki sikap kolektif tertanam identitas kelompok mereka serta tidak menekan pada pandangan diri yang terpisah dengan kelompoknya (Selda, 2000). Individu yang memiliki nilai-nilai kolektivisme cenderung untuk menyesuaikan diri mereka dengan norma kelompok dan tidak ingin menonjol dengan mencerminkan perilaku buruk kepada kelompok, atau menyebabkan kelompok malu (Alleyne, 2017). Oleh karena itu, mereka cenderung untuk menghindari rasa malu, menyesuaikan diri, dan diterima kelompok. Penerimaan dalam kelompok memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan dalam bertingkah laku (Taslim, 2011). Budaya organisasi khususnya di sector public telah menerapkan Good Corporate Governanve (GCG). Good Corporate Governanve (GCG) berfokus terhadap akuntabilitas, transparansi, dan pertanggungjawaban (Barret, 2000). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa organisasi sector public yang memiliki budaya organisasi yang

telah menerapkan Good Corporate Governanve (GCG) akan mendorong perilaku karyawan untuk melaporkan kecurangan yang ada dalam organisasi.

Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa bahwa locus of control internal tidak memiliki pengaruh terhadap employee silence intention, sedangkan bahwa locus of control eksternal memiliki pengaruh terhadap employee silence intention. Teori penghindaran keputusan menyebutkan bahwa individu akan mengantisipasi lebih banyak penyesalan terkait dengan tindakan (MacDougall, 2016). Employee silence intention melibatkan keputusan untuk tetap diam karena keyakinan atau ketakutan bahwa jika mengungkapkan informasi atau membuka suara akan menghasilkan dampak negatif seperti kehilangan pekerjaan, diintimidasi, maupun dicap negatif oleh orang lain (MacMahon et al., 2018). Dorongan untuk diam pada karyawan cenderung dilakukan dengan menahan dan menyembunyikan ide-ide mereka, termasuk informasi maupun pendapatan yang terkait dengan kondisi kerja di lingkungan departmen/unit kerja dalam organisasinya (Abdillah et al., 2021). Individu yang memiliki locus of control internal lebih cenderung untu berani mengambil risiko (Macaden & Clarke, 2010). Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa individu yang memiliki locus of control internal yang tinggi, lebih berani untuk mengambil risiko keuangan, dibandingkan individu yang memiliki locus of control internal yang rendah (Kesavayuth, 2018). Akibatnya, individu yang memiliki locus of control eksternal cenderung untuk tidak menyampaikan pendapat maupun informasi terkait dengan lingkungan kerjanya.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa locus of control internal tidak memiliki pengaruh terhadap collective behavior dan employee silence intention. Sedangkan, locus of control eksternal memiliki pengaruh terhadap collective behavior dan employee silence intention. Hal ini dikarenakan individu yang memiliki locus of control internal cenderung untuk berpikir dan berperilaku mandiri serta bertanggung jawab atas setiap tindakan mereka dan berani mengambil risiko. Sebaliknya, individu yang memiliki locus of control eksternal setiap kejadian atau peristiwa akan bergantung pada factor eksternal dan tidak berani dalam mengambil resiko.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdillah, M. R., Anita, R., & Zakaria, N. B. (2021). Trust in leaders and employee silence behaviour: Evidence from higher education institutions in Indonesia. *Human Systems Management*, 40(4), 567-580.
- Alleyne, P., Charles-Soverall, W., Broome, T., & Pierce, A. (2017). Perceptions, predictors and consequences of whistleblowing among accounting employees in Barbados. *Meditari Accountancy Research*, 25(2), 241-267.
- Barrett, AM, P. (2000). Balancing accountability and efficiency in a more competitive public sector environment. *Australian Journal of Public Administration*, 59(3), 58-71.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of applied psychology*, 88(6), 989.
- Dragoni, L., & Kuenzi, M. (2012). Better understanding work unit goal orientation: Its emergence and impact under different types of work unit structure. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1032.
- Fikret Pasa, S. (2000). Leadership influence in a high power distance and collectivist culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 414-426.
- Fredin, A. J. (2011). The effects of anticipated regret on the whistleblowing decision. *Ethics & Behavior*, 21(5), 404-427.
- Garland, J., Berdahl, A. M., Sun, J., & Boltz, E. M. (2018). Anatomy of leadership in collective behaviour. *Chaos: An Interdisciplinary Journal of Nonlinear Science*, 28(7), 075308.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2020). Employee and collective voice engagement: being psychologically present when speaking up at work. *In Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 397-417). Edward Elgar Publishing.

- Haas, E. J., & Yorio, P. L. (2019). The role of risk avoidance and locus of control in workers' near miss experiences: Implications for improving safety management systems. *Journal of loss prevention in the process industries*, 59, 91-99.
- Kesavayuth, D., Ko, K. M., & Zikos, V. (2018). Locus of control and financial risk attitudes. *Economic Modelling*, 72, 122-131.
- Macaden, L., & Clarke, C. L. (2010). The influence of locus of control on risk perception in older South Asian people with Type 2 diabetes in the UK. *Journal of Nursing and Healthcare of Chronic Illness*, 2(2), 144-152.
- MacDougall, D. R. (2016). Whistleblowing: Don't Encourage It, Prevent It: Comment on " Cultures of Silence and Cultures of Voice: The Role of Whistleblowing in Healthcare Organisations". *International Journal of Health Policy and Management*, 5(3), 189.
- MacMahon, J., O'Sullivan, M., Murphy, C., Ryan, L., & MacCurtain, S. (2018). Speaking up or staying silent in bullying situations: the significance of management control. *Industrial Relations Journal*, 49(5-6), 473-491
- Mannion, R., Blenkinsopp, J., Powell, M., McHale, J., Millar, R., Snowden, N., & Davies, H. (2018). Understanding the knowledge gaps in whistleblowing and speaking up in health care: narrative reviews of the research literature and formal inquiries, a legal analysis and stakeholder interviews. *Health Services and Delivery Research*, 6(30).
- Miller, R. L., & Mulligan, R. D. (2002). Terror management: The effects of mortality salience and locus of control on risk-taking behaviors. *Personality and Individual Differences*, 33(7), 1203-1214.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183.
- Mustafaraj, E., Finn, S., Whitlock, C., & Metaxas, P. T. (2011, October). Vocal minority versus silent majority: Discovering the opinions of the long tail. In *2011 IEEE Third International Conference on Privacy, Security, Risk and Trust and 2011 IEEE Third International Conference on Social Computing* (pp. 103-110).
- Oishi, S., Schimmack, U., Diener, E., & Suh, E. M. (1998). The measurement of values and individualism-collectivism. *Personality and social psychology bulletin*, 24(11), 1177-1189.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Scheetz, A., Smalls, T. D., Wall, J., & Wilson, A. B. (2020). Do employee fraud reporting intentions differ between for-profit and nonprofit organizations?. *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, 9(1), 94-117.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research*, 29(3), 240-275.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological bulletin*, 91(3), 482.
- Spector, P. E., & Michaels, C. E. (1986). Personality and employee withdrawal: Effects of locus of control on turnover. *Psychological Reports*, 59(1), 63-66.
- Taslim, M. (2011). Organisation Culture And Employee Motivation: An Emperical Study On Impact Of Organisation Culture On Employee Extrinsic & Intrinsic Motivation At SBI. *International Journal of Management Prudence*, 3(1), 84.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*.

Zhang, F. W., Liao, J. Q., & Yuan, J. M. (2016). Ethical leadership and whistleblowing: Collective moral potency and personal identification as mediators. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(7), 1223-1231.