

Print ISSN 2093-9582, Online ISSN 2508-4593
http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2018.12.9.4.33

Effects of LMX on Work Stressors, Work Role Performance, and Employee Loyalty in Franchising Hotels

프랜차이즈 호텔의 LMX가 종업원의 직무스트레스, 직무역할성과, 그리고 충성도에 미치는 영향

Eun-Jung Kim(김은정)*, Jae-Won Cha(차재원)**, Tae-Won Kang(강태원)***

Received: November 11, 2018. Revised: December 04, 2018. Accepted: December 05, 2018.

Abstract

Purpose – In hotel industry, quality of leader-member exchange(LMX) relationship is very critical, because it impacts on the employee's work attitude and behaviors. Thus, this research examines the effect of LMX on employee loyalty in the context of hotel business and identifies mediating roles of work stressors, work role performance in the relationship between LMX and employee loyalty. This research suggests the guidelines for how hotel leaders should manage their employees and build employee loyalty that improve management and business performance.

Research design, data, and methodology - This study tests the structural relationship between LMX, work stressors, work role performance, and employee loyalty. Work role performance divide into three sub-dimensions such as individual task proficiency, individual task adaptivity, and individual task proactivity. In order to examine the purposes of this research, research model and hypotheses were developed. All constructs were measured with multiple items developed and tested in the previous studies. The data were collected from 113 franchise hotel employees and were analyzed using SPSS 22.0 and SmartPLS 3 program.

Result – The findings of this research are as follows. First, leader-member exchange(LMX) have significant positive impacts on work stressors, work role performance, and employee loyalty. Second, work stressors have significant negative impacts on work role performance and employee loyalty. Third, work role performance has significant positive impact on employee loyalty.

Conclusions – The outcomes of this research indicate that hotel leaders should focus on the dyadic relationship with their employees how to improve employee productivity through LMX relationship. In turn, the quality of this relationship influences employees's work attitudes and behaviors. As a result of increasing job demands in hotel business which relies heavily on human resources, the hotel leader must find ways to prevent or reduce stressors and associated strains. If hotel employees perceive the high quality of LMX relationship, they improve their work role performance which influences loyalty. Therefore, the hotel leaders should develop monetary or non-monetary reward system for the employees and, make an efforts to have unique social exchange relationships with employees.

Keywords: LMX, Work Stressors, Work Role Performance, Employee Loyalty, Franching Hotel, SmartPLS 3

JEL Classifications: L1, L21, M30.

* First author, Lecturer, Department of Hotel and Restaurant Service, Gangdong University, Korea, E-mail: ej0822@gangdong.ac.kr

** Assistant Manager, Food & Beverage Division, Lotte Hotel World, E-mail: roy72@naver.com

*** Corresponding author, Assistant Professor, Department of International Trade, E-mail: twkang@kmu.ac.kr

1. 서론

LMX 이론(Leader-member exchange theory)은 리더와 구성원 간의 쌍방(dyadic)의 관계에 중점을 두고 있다 (Breevaart, Bakker, Demerouti, & van den Heuvel, 2015; Graen & Cashman, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995). 역할 형성(Role making)과 사회 교환 이론에 뿌리를 둔 LMX 이론에 따르면, 구성원은 리더와의 독특한 교환관계를 발전시키는데, 이 교환관계의 질은 구성원들의 직무태도 및 행동에 영향을 미친다(Breevaart et al., 2015). 다수의 선행연구에서도 LMX의 품질이 직무 만족도, 직무성과, 조직시민행동, 몰입 및 역할 명확성과 같은 구성원의 긍정적 직무결과와 관련이 있다고 하였다(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Volmer, Niessen, Spurk, Linz, & Abele, 2011). 즉, 리더와 구성원 간 사회적 교환관계의 수준은 낮은 수준에서 높은 수준까지 관계의 품질이 동일한 리더를 가진 구성원 간에도 다르다는 것을 의미한다.

복잡해지는 경영환경에서 조직 구성원들에게 요구되는 기대가치가 높아지면서 구성원들이 직무수행과정에서 느끼는 스트레스도 증가하고 있다. 이러한 직무스트레스는 구성원 개인의 성과뿐만 아니라 조직의 경영성과에도 많은 영향을 미친다(Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008). 따라서 구성원들의 직무스트레스를 관리할 수 있는 방안이 중요한데, 최근에는 리더와 구성원 간의 교환관계에서 리더의 역할이 많은 비중을 차지하고 있다(Culbertson, Huffman, & Alden-Anderson, 2009). 즉 LMX의 질에 따라 직무수행 시 구성원이 지각하는 스트레스 수준을 조절하여 종사원의 직무역할성과를 효과적으로 높여야 한다.

리더와 구성원 간 쌍방향으로 교환하는 자원의 양과 정도는 LMX 품질에 큰 차이를 보인다. 이 LMX는 리더와 구성원 쌍방 간 상호신뢰, 협조, 배려 등을 표현하는 변수일 뿐만 아니라 종업원의 역할 형성 과정에서 상호간 의존하고 있는 선행변수로 간주 된다(Li, Sanders, & Frenkel, 2012). 또한 LMX는 리더와 구성원 간 교환관계 발전과정의 궁극적인 결과물인 종업원 충성도 선행지표의 핵심적인 역할을 한다 (Agarwal, Datta, Blake-Beard, & Bhargava, 2012).

한편, 호텔과 같은 호스피탈리티산업에서는 종업원에 대한 인적 의존도가 높아 이들의 사기 자체가 사업성패에 결정적 역할을 한다. 충성도가 높은 종업원은 지속적으로 호텔 기업에 근속하면서 호텔과 긍정적인 인과관계를 유지한다. 따라서 호텔 종업원이 제공하는 서비스의 질을 향상시키고 고객을 만족시키기 위해서는 이들의 직무스트레스를 감소시키고, 직무역할을 효과적으로 수행하게 할 수 있는 리더와 구성원 간 쌍방향의 교환관계가 중요하다고 할 수 있다 (Wallace, Edwards, Arnold, Frazier, & Finch, 2009).

전술한 바와 같이, 호스피탈리티산업 전 반적으로 호텔 기업의 경쟁 우위 선점을 위한 효율적인 인적자원관리를 위해서 리더와 구성원 교환관계(LMX)의 질이 종업원의 직무스트레스 관리와 직무역할성과에 중요한 역할을 하는 선행변수임에도 불구하고 이들 변수 간 영향관계에 대한 연구는 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 호텔 종업원이 인지하는 리더-구성원 교환관계와 직무스트레스, 직무역할성과, 그리고 충성도 간의 영향관계를 실증적으로 분석하여 호텔기업의 효율적인 경영성과를 위한 인적자원 할당에 대한 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. 리더-구성원 교환관계

리더-구성원 교환관계(Leader-member exchange: LMX)는 리더(상사)와 구성원(부하직원)이 쌍(dyadic)을 이루는 조직적인 관계의 범위에서 상호 작용에 의해 형성되는 효과적인 역할관계를 의미한다(Berdicchia, 2015; Breevaart et al., 2015; Chaurasia & Shukla, 2013). 리더-구성원 교환관계 이론(LMX theory)은 수직쌍 연계 (Vertical-dyad linkage: VDL) 이론을 근간으로 발전되어 왔다(Chaurasia & Shukla, 2013; Gerstner & Day, 1997). VDL(Vertical-dyad linkage) 이론은 집단 내 구성원들을 상대적으로 비교한 후 동일 집단 안에서 능력이 뛰어나거나 공헌도가 높은 동질성의 구성원이면 이 집단을 내 집단(in-group)으로 분류하고, 그 외 나머지 집단을 외 집단(out-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사한다는 리더십 이론이다(Chaurasia & Shukla, 2013; Culbertson et al., 2009). 내집단(in-group)은 리더로부터 특별한 관심과 혜택을 받게 되지만 외 집단(out-group)은 상사와 부하의 전형적인 관심과 제한된 수준의 지원만을 받게 된다. 즉, 리더-구성원 교환관계(LMX) 이론은 리더(상사)와 구성원(부하직원) 사이의 교류에 초점을 맞추어 리더가 모든 멤버를 동일하게 간주하지 않을 뿐만 아니라 구성원들도 리더로부터 동일한 영향을 받지 않는다는 것을 강조한다(Culbertson et al., 2009).

Boies and Howell(2006)은 높은 수준의 리더-구성원 교환관계(LMX)에서는 상호간의 신뢰와 존경을 토대로 구성원들이 리더로부터 격려와 지지를 받고, 보다 많은 가치 있는 직무를 받게 되지만, 낮은 리더-구성원 교환관계(LMX)에 있는 구성원들은 고용계약서의 공식적인 업무수행 명령에 따라 직무를 수행하게 된다고 하였다. 즉, LMX의 질이 낮으면 구성원은 리더와 사무적인 관계만 유지하지만, 높은 LMX의 질을 유지하는 구성원은 리더로부터 배려와 관심을 받게 되는 정서적 지지를 받는 관계로 발전하게 된다.

리더-구성원 교환관계(LMX)는 리더와 구성원의 상호 교환관계를 통하여 구성원인 부하직원들을 발전시키는 것으로 높은 LMX의 질은 부하직원들의 직무에 대한 태도와 행동 등에 긍정적인 영향을 미쳐 직무성과를 향상시킬 뿐만 아니라 구성원의 이직의도를 낮추고 충성도를 높이는 역할을 한다(Chen, Lam, & Zhong, 2012; Li et al., 2012). Chaurasia and Shukla(2013)도 서로 다른 리더-구성원 교환관계(LMX)의 질에서 오는 지각의 차이가 구성원들로 하여금 직무수행에 대한 열정과 책임감의 차이를 가져와 이들의 직무성과에서 차이를 보인다고 하였다. 즉, LMX의 질이 높을수록 구성

원들이 더 높은 직무성과를 달성하게 된다.

한편, 리더-구성원 교환관계(LMX)는 구성원의 직무스트레스와 많은 관련성이 있다(Culbertson et al., 2009; Thomas & Lankau, 2009). 리더는 직무수행에 있어 구성원에게 적합한 역할을 부여하고 가치를 제시해 줌으로써 구성원들을 이끌게 되는데, 높은 수준의 LMX는 리더의 구성원에 대한 지원과 원활한 의사소통으로 구성원이 지각하는 직무의 불확실성과 역할모호성을 줄여 구성원의 직무스트레스를 감소시킬 뿐만 아니라 구성원 스스로 자신들의 역할에 대한 기대치를 긍정적으로 인식하게 하여 스트레스를 덜 받게 한다(Culbertson et al., 2009; Harris & Kacmar, 2006). 반면, 낮은 수준의 리더-구성원 교환관계(LMX)는 구성원들이 리더로부터 직무상 필요한 정보나 지지를 적절하게 얻지 못하여 직무스트레스를 증가시킨다(Harris & Kacmar, 2006).

2.2. 직무스트레스

직무스트레스(Work stressors)는 직무관련 요인이 직무수행자와 상호 관련하여 이들 개인의 성장과 발전을 저해하도록 생리적 또는 심리적 조건을 변화시키는 걱정, 긴장 등의 부정적 감정으로 정의된다(Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000; Lambert, Hogan, & Griffin, 2007; Parker & DeCotiis, 1983). 즉, 직무스트레스는 조직 구성원이 직무를 수행하는 과정에서 불안, 좌절감, 분노, 짜증과 우울함과 같은 불쾌한 감정 등을 경험하는 것이다(Bolino & Turnley, 2005). Cavanaugh et al.(2000)은 직무스트레스가 조직 구성원의 발전과 성과를 방해하는 부정적인 결과를 초래하는 스트레스 요인으로서 역할 모호성과 역할 갈등에서 기인한다고 하였다.

일반적으로 직무스트레스는 직무태도 및 성과에 많은 영향을 미치는데, 직무수행 과정에서 과도한 스트레스를 경험하게 되면 심리적 불안감과 직무에 대한 관여도 감소, 책임감 상실, 창의력 상실, 직무몰입 저하 등으로 인해 직무수행의 유효성을 저해시키는 역기능적인 작용을 하게 된다(Garg & Dhar, 2014; Gilboa et al., 2008; Thomas & Lankau, 2009). Thomas and Lankau(2009)는 직무와 관련된 역할 갈등과 역할 모호성 요인에 기인한 스트레스가 직무 불만족, 직무성과 부진 등과 같은 부정적인 결과를 초래한다고 하였고, Karatepe and Uludag(2008)도 종업원의 직무역할과 관련된 스트레스 요인이 직무성과에 영향을 미친다고 하였다. 따라서 인적 서비스에 대한 의존도가 높은 호텔기업의 경우 종업원이 직무 환경에서 경험하는 스트레스의 관리가 경영성과의 중요한 요인이라 할 수 있다.

2.3. 직무역할성과

직무역할성과(work role performance)는 종업원의 업무와 관련된 직무수행의 총체적 책임의 집합으로 정의된다(Murphy & Jackson, 1999). Welbourne, Johnson, and Erez(1998)는 Ilgen and Hollenbeck(1991)의 역할이론(Role theory)과 정체성이론(Identity theory)을 바탕으로 직무역할성과의 개념을 개발하였다. Graen and Scandura(1987)는

역할이론에 따라 종업원은 여러 가지 복합적인 직무역할을 수행한다고 하였다. 또한 Burke(1991)과 Thoits(1992)는 정체성이론을 근간으로 조직과 종업원 모두에게 높은 가치를 지니는 직무역할이 직무역할성과의 측정 변수에 포함되어야 된다고 주장하였다.

한편, Griffin, Neal, and Parker(2007)는 조직의 불확실하고 상호 의존적인 상황에 초점을 맞춘 종업원의 새로운 직무역할성과 모델을 제시하였다. 이러한 직무역할성과는 공식적인 역할과 위기상황에서의 역할을 구분하는 관점에서 직무 능숙도(Individual task proficiency), 직무 적응도(Individual task adaptivity), 직무 진취도(Individual task proactivity)의 세 가지 하위차원으로 구분되었다(Chaurasia & Shukla, 2013; Griffin, Neal, & Parker, 2007). 능숙도는 개인이 공식화 될 수 있는 직무에 대한 요구와 기대를 충족시킬 수 있는 정도를 의미한다(Chaurasia & Shukla, 2014). 적응도는 개인이 직무와 관련된 새로운 기술이나 역할의 변화에 적응하여 업무를 수행하는 정도를 말한다(Hauschildt & Konradt, 2012). 마지막으로, 진취도는 개인이 직무와 관련된 새로운 시스템(기술)이나 업무 역할의 변화를 예견하고 직무를 수행하기 위해 자기 주도적 행동을 취하는 정도를 의미한다(Leong & Rasli, 2014). 본 연구에서는 고객의 요구가 다양해지고 직무수행환경이 점점 불확실해지고 있는 호텔산업에서 종사자 개인의 직무 능숙도, 적응도 및 진취도 모두 중요하다고 할 수 있기에 직무역할성과를 세 가지 차원으로 구분하여 제시하였다.

2.4. 종업원 충성도

종업원 충성도(Employee loyalty)는 종업원이 조직에 대해 가지는 열정과 심리적인 애착심으로서 추천의도 및 조직에 남으려는 의도를 의미한다(Yee, Yeung, & Cheng, 2010). 이러한 충성도는 종업원이 지각하는 직무몰입 또는 조직에 대한 몰입으로부터 기인하며(Pandey & Khare, 2012), 종업원의 행동과 이직의도를 예측할 수 있게 한다(Chen, Chen, Tsui, & Chiang, 2016). Matzler and Renzl(2006)도 종업원의 높은 충성도는 조직을 이 탈하지 않으려는 의도 및 추천의도와 같은 복합적인 개념으로 표현된다고 하였다. 따라서 종업원의 충성도를 유지시키기 위해서는 직무성과에 대한 적절한 보상, 직무이상의 동기부여 및 권한위임, 비전의 공유, 경력개발 및 도전기회의 부여, 그리고 동료와의 관계정립 등의 요소들이 수반되어야 한다(Kumar & Shekhar, 2012).

3. 연구설계

3.1. 연구모형

본 연구는 호텔 종사자들이 지각하는 리더-구성원 교환관계(LMX)가 직무스트레스, 직무역할성과, 그리고 충성도와 유의한 영향관계가 있을 것이라는 전제 하에 <Figure 1>의 연구모형을 설정하였다.

3.2. 연구가설

3.2.1. LMX, 직무스트레스, 직무역할성과, 그리고 종업원 충성도 간의 관계

리더-구성원 교환관계(LMX)는 직무스트레스와 직접적인 관련이 있다(Thomas & Lankau, 2009). Harris and Kacmar (2006)는 리더가 구성원에게 직무수행에 적합한 역할을 부여해주고 기대치를 제시 함으로써 구성원을 이끌게 되는 데, 높은 수준의 LMX를 형성하고 있는 경우 구성원과의 원활한 의사소통과 지원으로 구성원의 업무상 불확실성과 역할 모호성을 감소시켜 직무스트레스를 감소시키지만, 낮은 수준의 LMX의 경우에는 구성원들이 리더로부터 업무상 필요한 정보나 지원을 적절하게 받지 못하여 직무스트레스가 증가한다고 하였다.

Gerstner and Day(1997)와 Dulebohn et al.(2012)은 LMX의 질이 구성원의 주관적 성과와 객관적 성과에 긍정적으로 관련되어 있다고 하였다. 즉, 높은 수준의 LMX를 유지하는 구성원은 리더에 대한 충성심이 높아질 뿐만 아니라, 직무에 대한 만족도와 몰입도가 높아져 직무역할성과가 높다고 할 수 있다(Chaurasia & Shukla, 2014).

한편, Agarwal, Datta, Blake-Beard, and Bhargava(2012)와 Alfes, Shantz, Truss, and Soane(2013)는 리더와의 교환관계의 질이 높은 구성원에 비해 LMX의 질이 낮은 구성원의 이직의도가 높다고 하였으며, Mayfield and Mayfield (2002)는 리더와의 높은 수준의 효과적인 커뮤니케이션은 종업원의 만족도, 직무성과 및 충성도를 높인다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 다음의 연구가설을 설정한다.

<H1> LMX는 직무스트레스에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

<H2> LMX는 종업원 충성도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H3> LMX는 직무역할성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2. 직무스트레스, 직무역할성과, 그리고 충성도 간의 관계

Karatepe and Uludag(2008)는 호텔 종사원의 직무스트레스를 역할 갈등과 역할 모호성과 같은 역할스트레스로 정의하였으며, 직무성과에 영향을 미친다고 하였다. 즉, 직무를 수행하는데 있어 스트레스는 종업원의 불안, 분노, 사기저하 및 심리적 긴장을 고조시켜 직무역할성과에 부정적 영향을 미친다고 할 수 있다(Wallace et al., 2009).

또한 직무스트레스와 종업원 충성도에 대한 영향관계는 Jamal(1990)과 Thomas and Lankau(2009)의 연구결과와 같이 직무스트레스가 낮을수록 종업원 충성도가 높아진다는 것을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서는 다음의 연구가설을 설정한다.

<H4> 직무스트레스는 직무역할성과에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

<H5> 직무스트레스는 종업원 충성도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3. 직무역할성과와 종업원 충성도 간의 관계

일반적으로 직무역할성과와 충성도 간의 관계에서 종업원이 지각하는 직무역할성과가 높을수록 조직에 대한 애착이 생겨 이직의도가 낮아질 뿐만 아니라 조직이 성공하기를 희망하는 마음에서 타인에게 조직에 대해 긍정적으로 얘기하게 된다(Pandey & Khare, 2012). 종업원의 충성도가 높아질수록 조직이 발전할 수 있도록 긍정적으로 기여하는 수준이 높아져 기업의 경영성과가 높아진다고 할 수 있다(Yee et al., 2010). 즉, 종업원의 직무역할과 관련하여 직무 능숙도, 변화에 대한 적응도, 자기 주도적 행동인 진취도가 높아질수록 충성도가 높아진다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 다음의 연구가설을 설정한다.

<H6> 직무역할성과는 종업원 충성도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3. 변수의 정의 및 측정

모든 항목들은 7점 리커트 척도("1점 = 전혀 그렇지 않다"에서 "7점 = 매우 그렇다")로 측정되었다.

3.3.1. 리더-구성원 교환관계(LMX)

리더-구성원 교환관계(LMX)는 상사와 부하 간 상호신뢰, 책임감, 존경, 의무, 공동목표 달성 등을 통한 동반자적 관계로 정의되었다(Breevaart et al., 2015). 본 연구에서 리더-구성원 교환관계(LMX)는 DeConinck(2009)의 선행연구를 바탕으로 본 연구 상황에 맞게 수정되어 총 7개의 항목으로 측정되었다.

3.3.2. 직무스트레스

직무스트레스는 종업원의 성장 및 발전, 학습, 목표달성을 방해하는 부정적인 결과를 초래하는 전통적 의미의 스트레스요인으로 정의되며(Lambert et al., 2007), Cavanaugh et al. (2000)의 선행연구를 바탕으로 본 연구 상황에 맞게 수정되어 5개 항목으로 측정되었다.

3.3.3. 직무역할성과

직무역할성과는 종업원의 업무와 관련된 직무수행의 총체적 책임의 집합으로 정의되며(Chaurasia & Shukla, 2013), 개인의 직무 능숙도, 적응도, 진취도의 세 가지 하위차원으로 제시되었다. 본 연구에서 직무역할성과는 Griffin, Neal, and Parker(2007)의 선행연구를 바탕으로 연구 상황에 맞게 수정되어 각각의 하위차원이 3개 항목씩 총 9개 항목으로 측정되었다.

3.3.4. 종업원 충성도

종업원 충성도는 추천의도 및 조직에 남으려는 의도로 정

의되며(Yee et al., 2010), Lee, Kim, and Kim(2014)과 Schwepker(2001)의 선행연구를 바탕으로 본 연구 상황에 맞게 수정되어 5개 항목으로 측정되었다.

3.4. 표본설계 및 분석방법

본 연구에서는 서울지역에 위치한 특 1급 호텔 종업원들을 대상으로 설문조사가 실시되었다. 설문지는 총 133부를 배포하여 이 중 무응답이거나 불성실하다고 판단된 20부를 제외한 총 113부가 분석에 이용되었다. 수집된 자료는 SPSS 22.0과 SmartPLS 3.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석되었다. 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석, 측정도구의 신뢰도와 타당도 측정을 위해 확인적 요인분석 및 상관관계 분석이 실시되었으며, 제안된 연구모형 검증을 위해 구조모형분석이 실시되었다.

4. 실증분석

4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구에 이용된 113명의 응답자에 대한 일반적 특성은 <Table 1>과 같다. 먼저, 성별은 여자(58.4%)가 남자(41.6%)보다 많은 것으로 나타났고, 결혼여부는 미혼(74.3%)이 기혼(23%)보다 많았다. 연령은 20세-29세(50.9%)가 가장 많았고, 그 다음으로 30~39세(43.7%), 40세 이상(4.5%)의 순으로 나타났다. 교육 수준은 전문대 졸업(55.8%)이 가장 많은 비중을 차지하였고, 그 다음으로 대학교 졸업(39.8%), 대학원 이상(4.4%)의 순으로 나타났다. 직위는 일반 사원(78.8%), 지배인급(15.9%), 부서장 및 팀장(3.5%) 순으로 많이 나타났다. 마지막으로, 현재 종사하고 있는 호텔의 근무 기간은 2년 이하(42.5%)가 가장 많았고, 그 다음으로 3~5년(20.2%), 10~14년(16.9%), 6~9년(12.2%), 15년 이상(4.5%) 순으로 나타났다.

4.2. 측정항목의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서는 리더-구성원 교환관계(LMX), 직무스트레스, 직무역할성과, 그리고 충성도의 4 항목으로 구성된 각 연구단위의 단일차원성이 SmartPls 3.0을 이용하여 분석되었다(Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). 먼저, 신뢰성은 Cronbach's α 와 연구단위 신뢰도(composite reliability: CR)를 이용하여 확인되었다. <Table 2>에서와 같이, 리더-구성원 교환관계(LMX)와 직무스트레스에 대한 Cronbach's α 는 각각 .895, .803, CR 값은 .920, .866 그리고 직무역할성과의 하위차원인 개인의 능숙도(Individual task proficiency), 적응도(Individual task adaptivity), 진취도(Individual task proactivity) 연구단위에 대한 Cronbach's α 는 .770, .780, .755, CR 값은 .867, .872, .860으로 일반적으로 요구되어지는 기준인 .70을 넘는 것으로 나타났다. 충성도에 대한 Cronbach's α 도 .901, CR값은 .927로 나타나 신뢰성에는 무리가 없는 것으로 판단된다.

다음으로, 타당성은 수렴타당성과 판별타당성으로 구분되

어 검증되었다. <Table 2>에서와 같이, 각 요인에 적재된 요인적재 값이 .70 이상이며, AVE 값이 .50 이상으로 나타나 각 연구단위들의 수렴타당성이 입증되었다. 그리고 판별타당성은 Fornell-Larcker 기준 값에서 AVE의 제곱근(square root) 값이 상관관계 값보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 설명되는데, 이 기준을 살펴본 결과, <Table 3>에서와 같이, AVE 값의 제곱근 값이 상관관계 계수 값보다 크게 나타났으며, 쌍을 이룬 연구단위들 간의 상관관계 값의 자승값이 AVE 값보다 작은 것으로 나타나 각 연구단위들 간의 판별타당성이 입증되었다. 또한, 상관계수 값의 이질성-단질성 특성비율을 나타내는 HTMT(heterotrait-monotrait) 값을 살펴본 결과, <Table 4>에서와 같이, .239~1.028($p < .01$)로 나타나 판별타당성이 있는 것으로 확인되었다(Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

<Table 1> Demographic Profiles

	Category	Frequency (n=113)	%
Gender	Male	47	41.6
	Female	66	58.4
Age	20-29 years	57	50.9
	30-39 years	49	43.7
	40 and over	6	4.5
	Missing	1	0.9
Marital status	Single	84	74.3
	Married	26	23.0
	Missing	3	2.7
Education	Two year college	63	55.8
	Four year college	45	39.8
	Graduate school or more	5	4.4
Position	Employee level	89	78.8
	Floor manager level	18	15.9
	Dvision manager	4	3.5
	Missing	2	1.8
Duration of length in current workplace	Under 2 years	48	42.5
	3-5 years	23	20.2
	6-9 years	14	12.2
	10-14 years	19	16.9
	15 years or more	5	4.5
	Missing	4	3.5

4.3. 연구모형의 평가

본 연구에서는 연구모형을 평가하기 위하여 SmartPls 3.0이 이용되었다(Chin, 1998; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). PLS는 내생변수의 설명력 최대화, 즉 분산설명력의 최대화 또는 구조오차 최소화를 위한 연구에 적합한 분석 방법으로(Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010), 다음과 같은 방법으로 평가되었다(Hair, Ringle, & Sarstedt, 2013; Hulland, 1999; Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005).

먼저, 설명력과 예측적합도가 평가되었다. 첫째, 다중공선성을 진단하기 위하여 분산팽창요인(Variance inflation factor: VIF)이 5보다 작아야 하는데, 본 연구에서는 1.000~1.513으로 나타나 다중공선성 문제가 없는 것으로 나타났다.

<Table 2> Measurement model

Constructs and Items	Factor loadings	α	rho-A	C.Ra	AVEb
Leader-member exchange		.895	.904	.920	.657
1. My immediate supervisor understands my problems and needs.	.761				
2. My immediate supervisor recognizes my potential.	.835				
3. Regardless of how much formal authority my immediate supervisor has built into his or her position, my supervisor would be personally inclined to use his or her power to help me solve problems in my work.	-				
4. I can count on my supervisor to "bail me out" at his or her expense when I really need it.	.839				
5. My immediate supervisor has enough confidence in me that he or she would defend and justify my decisions if I were not present to do so.	.845				
6. I usually know where I stand with my immediate supervisor.	.835				
7. My working relationship with my immediate supervisor is extremely effective.	.742				
Work stressors		.803	.835	.866	.619
1. The degree to which politics rather than performance affects organizational decisions.	-				
2. The inability to clearly understand what is expected of me on the job.	.808				
3. The amount of red tape I need to go through to get my job done.	.850				
4. The lack of job security I have.	.737				
5. The degree to which my career seems "stalled."	.746				
Individual task proficiency		.770	.771	.867	.686
1. Carried out the core parts of your job well.	.852				
2. Completed your core tasks well using the standard procedures.	.841				
3. Ensured your tasks were completed properly.	.789				
Individual task adaptivity		.780	.782	.872	.695
1. Adapted well to changes in core tasks.	.823				
2. Coped with changes to the way you have to do your core tasks.	.811				
3. Learned new skills to help you adapt to changes in your core tasks.	.866				
Individual task proactivity		.755	.757	.860	.671
1. Initiated better ways of doing your core tasks.	.798				
2. Come up with ideas to improve the way in which your core tasks are done.	.853				
3. Made changes to the way your core tasks are done.	.807				
Employee loyalty		.901	.905	.927	.717
1. I will be happy to spend the rest of my career in this hotel.	.853				
2. I say positive things about my hotel to other people.	.860				
3. I recommend our hotel to someone who seeks my advice.	.842				
4. I will not quit this hotel in next 3 months.	.788				
5. I will not quit this hotel in next 6 months.	.887				

^aCR: composite reliability^bAVE: average variance extracted

<Table 3> Fornell-Larcker Criterion, Mean, and Standard Deviation (SD)

	1	2	3	4	5	6
1. Leader-member exchange	.810					
2. Work stressors	-.253	.787				
3. Individual task proficiency	.550	-.197	.828			
4. Individual task adaptivity	.492	-.370	.721	.834		
5. Individual task proactivity	.468	-.289	.711	.792	.819	
6. Employee loyalty	.619	-.370	.653	.741	.676	.847
Mean	4.494	3.750	4.733	4.856	4.844	4.680
SD	1.317	1.294	1.173	1.116	1.148	1.297

**p<0.01

Note: Bold numbers indicate the square root of AVE.

<Table 4> Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	1	2	3	4	5	6
1. Leader-member exchange						
2. Work stressors	.266					
3. Individual task proficiency	.649	.239				
4. Individual task adaptivity	.574	.438	.929			
5. Individual task proactivity	.559	.451	.932	1.028		
6. Employee loyalty	.677	.389	.780	.877	.815	

둘째, 내생변수의 설명력을 나타내는 결정 계수인 R²에 의해서 예측적합도가 판정되는데, 본 연구에서는 직무스트레스 .064(6.4%), 직무역할성과 .339(33.9%), 종업원 충성도 .647(64.7%)로 Falk and Miller(1992)가 제시한 .10(10%)보다 높게 나타났다. 직무스트레스 변수의 설명력이 다소 낮지만, 직무역할성과와 종업원 충성도의 설명력이 점점 강해지는 것으로 나타나 내생변수의 설명력에는 문제가 없는 것으로 판단된다.

셋째, 예측적합도 지수로서 내생변수의 중 복성을 나타내는 연구단위 교차타당성 중 복성(Construct cross-validated redundancy; Q²)값이 사용되었다. 이 값은 0보다 크면 예측적합도가 있는 것으로 판 단되는데, 직무스트레스 .030, 직무역할성과 .177, 종업원 충성도가 .429로 나타나 이 기준을 충족시켰다. 모형의 예측력을 나타내는 SRMR(standardized root mean square residual) 값은 .095로 기준치인 .1 또는 .08보다 작은 것으로 나타나 예측력은 수용할 수 있는 수준으로 판 명되었다.

다음으로, 구조모형 적합도(Model fit)는 설명력(R²)(%)의 평균 값과 커뮤니티(Communality)의 평균 값을 곱하여, 제곱근(Square root)으로 평가되는 모형분석 결과의 적합도(Goodness of Fit; GoF)에 의해서 평가되는데, 일반적으로 커뮤니티의 평균값은 AVE 값과 동일하게 사용된다(Tenenhaus et al., 2005; Zolkepli & Kamarulzaman, 2015). 분석결과, GoF=.486(√(.35×.674) 값을 보여 GoF의 기준 (소: .10, 중: .25, 대: .36)보다 높은 것으로 나타났다.

4.4. 연구가설의 검증

4.4.1. 연구가설의 검증

리더-구성원 교환관계(LMX)가 직무스트레스, 직무역할성과, 그리고 종업원 충성도에 미치는 구조적 관계를 분석한 결과는 <Table 5>와 <Figure 1>과 같다.

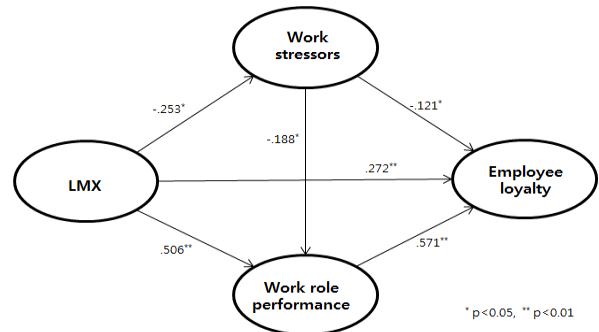
H1-H3은 리더-구성원 교환관계(LMX)가 직무스트레스, 직무역할성과, 그리고 종업원 충성도에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 리더-구성원 교환관계(LMX)가 직무스트레스(β=-.253, t-value=2.547, p<.05)에는 부(-)의 유의한 영향을 미치고, 직무역할성과(β=.506, t-value=6.197, p<.01)와 종업

원 충성도(β=.272, t-value=3.207, p<.01)에는 정(+의) 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, H1-H3은 모두 지지되었다. H4-H5는 직무스트레스가 직무역할성과와 종업원 충성도에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 직무스트레스가 직무역할성과(β=-.188, t-value=2.479, p<.05)와 종업원 충성도(β=-.121, t-value=2.091, p<.05)에 미치는 영향은 모두 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, H4와 H5도 지지되었다.

마지막으로, H6은 직무역할성과가 종업원 충성도에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 직무역할성과가 충성도(β=.571, t-value=7.014, p<.01)에 미치는 영향은 정(+의) 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, H6은 지지되었다.

4.4.2. 효과크기(f²)분석

효과크기(Effect size, f²)분석은 종속변수들에 대한 독립변수의 상대적 효과를 설명하는데(Chin, 1998), .02(소), .15(중), .35(대)의 세 기준으로 분류된다(Cohen, 1988). <Table 5>에서 보는 바와 같이, 독립변수인 리더-구성원 교환관계가 종속변수인 직무스트레스(.068)와 종업원 충성도(.144)에 미치는 효과 크기는 약하거나 중간 정도로 나타났으며, 직무역할성과(.362)에 미치는 효과 크기는 높게 나타났다. 그리고 직무스트레스가 직무역할성과(.791)와 종업원 충성도(.037)에 미치는 효과 크기는 약하게 나타났으나, 직무역할성과가 종업원 충성도(.612)에 미치는 효과 크기는 매우 강한 것을 알 수 있다.



<Figure1> Estimates of the structural model (PLS)

<Table 5> Structural estimates (PLS)

	Paths	Estimate	t-value	p	f	Results
H1	Leader-member exchange → Work stressors	-.253	2.547	.011	.068	Supported
H2	Leader-member exchange → Work role performance	.506	6.197	.000	.362	Supported
H3	Leader-member exchange → Employee loyalty	.272	3.207	.002	.144	Supported
H4	Work stressors → Work role performance	-.188	2.479	.013	.050	Supported
H5	Work stressors → Employee loyalty	-.121	2.091	.037	.037	Supported
H6	Work role performance → Employee loyalty	.571	7.014	.000	.612	Supported
		R ²			Q ²	
Work stressors		.064			.030	
Work role performance		.339			.177	
Employee loyalty		.647			.429	

5.1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 호텔 종사원이 지각하는 상사와의 교환관계의 질이 직무스트레스, 직무역할성과를 통해 어떻게 종업원 충성도에 영향을 미치는가를 실증적으로 검증하였다. 특히 최근 호스피탈리티산업에서 고객의 요구가 다양해짐에 따라 인적의 존도가 높은 호텔산업에서는 이에 대처할 수 있는 효율적인 인적자원 활용이 경영성과에 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 분석결과를 토대로 그에 대한 시사점을 제공하고자 하였다.

먼저, 이론적 시사점으로는 지금까지 연구되어온 리더-구성원 교환관계 이론 선행연구와는 다르게 직무스트레스와 직무역할성과를 통해 종업원 충성도에 영향을 미치는 관계에 대한 통합적인 모형을 제시하여 호텔조직의 제한된 인적자원을 어떻게 관리하고 할 당할 것인가에 대한 시사점을 제시하였다.

둘째, 본 연구는 역할이론(Role theory)과 정체성이론(Identity theory)을 바탕으로 직무역할성과의 개념을 개발하였고, 이를 근거로 종업원의 직무역할성과를 종업원 개인의 적응도, 숙련도, 친취도의 세 가지 하위차원으로 구분하여 LMX의 연구범위를 확장시켰다.

실증분석 결과를 바탕으로 경영성과를 위한 실무적 시사점을 제시하면, 다음과 같다.

첫째, 높은 수준의 LMX는 종업원의 직무스트레스에는 부(-)의 유의한 영향을 미치고, 직무역할성과와 종업원 충성도에는 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Harris and Kacmar(2006)와 Mayfield and Mayfield(2002)의 연구에서 LMX의 질이 종업원의 직무스트레스를 감소시키고 직무역할성과와 충성도를 높인다는 연구결과와 일치한다.

따라서 높은 수준의 LMX의 질을 유지하기 위해서는 호텔 관리자가 종사원의 직무에 맞는 역할을 명확히 제시하고, 직무수행 결과에 따른 권한과 책임을 부여하여 종업원을 동기부여시켜야 할 뿐만 아니라, 종업원과의 원활한 의사소통을 할 수 있는 효율적인 시스템을 구축해야 할 것이다. 즉, 관리자는 일방적인 업무지시가 아닌 종업원과의 쌍방향 의사

소통 관계를 유지하여 상호 신뢰를 구축할 수 있는 조직 분위기를 공식화해야 할 것이다.

둘째, 종업원의 직무스트레스가 낮을수록 직무역할성과와 종업원 충성도에 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Karatepe and Uludag(2008)와 Thomas and Lankau(2009)의 연구에서 종업원의 직무수행관련 스트레스가 낮을수록 직무역할성과가 향상되고 이직의도가 감소하는 등 높은 충성도를 보인다는 연구결과와 유사하다. 따라서 리 더인 호텔 관리자는 종업원의 직무역할성과를 높이는 중요한 변수로서 낮은 직무스트레스가 중요한 역할을 한다는 것을 인지해야 할 것이다. 관리자는 종업원이 고객접촉으로 인해 지속적으로 어느 정도의 스트레스를 받는지를 파악하고 직무스트레스에 적극적으로 대처할 수 있는 방법에 대해 검토하고 관리해야 한다. 즉, 호텔 종사자들이 고객접촉 등 직무를 수행하면서 받는 스트레스를 줄이거나 해소할 수 있는 프로그램 및 상담은 종업원들의 직무역할성과를 높이는데 도움이 될 것이다.

셋째, 직무역할성과는 종업원의 충성도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 Pandey and Khare(2012)의 제조업과 서비스 산업을 대상으로 종업원이 직무역할에 대해 만족하고 몰입할수록 충성도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과와 유사하다. 따라서 호텔 종업원이 그들의 직무를 수행할 때 직무역할에 만족하고 몰입할 수 있는 직무환경을 조성하여 직무역할성과를 높인다면 충성도 또한 증가할 것이다. 인적자원의 의존도가 높은 호텔은 고객서비스 접점에 있는 숙련된 종업원들의 이직의도가 낮아지고 조직에 대한 종업원의 긍정적인 구전으로 호텔의 명성이 높아진다면, 좀 더 유능한 직원을 확보할 수 있게 되어 높은 조직성과를 창출할 수 있을 것이다.

5.2. 연구의 한계 및 향후 연구 과제

본 연구는 국내 호텔 종사원을 대상으로 상사와 종업원의 교환관계(LMX), 직무스트레스, 직무역할성과, 그리고 종업원 충성도에 관한 통합모형을 제시하고, 이를 실증적으로 분석하여 이에 대한 이론 및 실무적인 시사점을 제시하였다. 그

럼에도 불구하고 다음과 같은 연구의 한 계점이 있다. 이에 따라 향후 연구 과제를 제시하면, 다음과 같다.

먼저, 본 연구는 서울시내의 호텔 종업원만을 대상으로 연구하였다는 점에서 표본의 크기와 지역에 따른 연구의 일반화에 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 서울에 위치한 호텔뿐만 아니라 전국의 호텔을 대상으로 연구하여야 할 것이며, 특히 일반 호텔과 프랜차이즈 호텔을 구분하여 비교분석 할 필요가 있다.

둘째, 호텔 종사원의 직무스트레스의 종류는 긍정적인 영향을 미치는 스트레스와 부정적인 영향을 미치는 스트레스의 두 가지 차원이 있음에도 불구하고 일반적인 부정적인 스트레스에 대한 연구만 이루어졌다. 향후 연구에서 스트레스의 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 구분하여 연구가 진행된다면 경영성과를 위해 직무스트레스를 어떻게 관리할 수 있을 것인지에 대한 좀 더 풍부한 시사점을 제공할 수 있을 것이다

마지막으로, 호텔의 직급체계와 고용형태 및 근무기간이 다양함에 따라 LMX의 질에 대한 호텔 종업원의 지각의 차이가 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 호텔 상사와 종업원의 직급별, 고용형태, 근무기간 등의 차이점을 고려한 추가적인 연구가 진행되어야 할 것이다.

References

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Berdicchia, D. (2015). The relationship between LMX and performance: The mediating role of role breadth self efficacy and crafting challenging job demands. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 1, 1-28.
- Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 246-257.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Burke, P. J. (1991). Identity processes and social stress. *American Sociological Review*, 56(6), 836-849.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 16(4), 465-493.
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2014). Psychological capital, LMX, employee engagement & work role performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(2), 342-356.
- Chen, Y.-C., Chen, H.-I., Tsui, P.-L., & Chiang, Y.-C. (2016). Contributing causes of employee loyalty of service personnel in international hotels. *International Journal of Organizational Innovation*, 9(1), 107-118.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2012). Effects of perceptions on LMX and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently, performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(3), 597-616.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2.
- Culbertson, S. S., Huffman, A. H., & Alden-Anderson, R. (2009). Leader-member exchange and work-family interactions: The mediating role of self-reported challenge-and hindrance-related stress. *Journal of Psychology*, 144(1), 15-36.
- DeConinck, J. B. (2009). The effect of leader-member exchange on turnover among retail buyers. *Journal of Business Research*, 62(11), 1081-1086.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. University of Akron Press.
- Garg, S., & Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review

- of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. in Hunt, J. & Larson, L (Eds.) *Leadership frontiers*, 309-352. Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: the curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *Journal of Social Psychology*, 146(1), 65-84.
- Hauschildt, K., & Konradt, U. (2012). The effect of self-leadership on work role performance in teams. *Leadership*, 8(2), 145-168.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Ilgén, D., & Hollenbeck, J. (1991). The structure of work: job design and roles (In Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp.165-207). Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- 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.
- Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 43(8), 727-738.
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: Evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 111-126.
- Kumar, D., & Shekhar, N. (2012). Perspectives envisaging employee loyalty: A case analysis. *Journal of Management Research*, 12(2), 100-112.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.
- Lee, Y.-K., Kim, S., & Kim, S. Y. (2014). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359-1380.
- Leong, C. T., & Rasli, A. (2014). The relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 592-600.
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1261-1271.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20(2), 89-94.
- Murphy, P. R., & Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance: Challenges for twenty-first century organizations and their employees. in Ilgen, D. R. & Pulakos, E. D. (Eds.), *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development* (325-365). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Pandey, C., & Khare, R. (2012). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), 26-41.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational

- determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 160-177.
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Thoits, P. A. (1992). Identity structures and psychological well-being: Gender and marital status comparisons. *Social Psychology Quarterly*, 55(3), 236-256.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(3), 417-432.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: From foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement *Handbook of Partial Least Squares* (pp.47-82): Springer.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal relationships between leader-member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis. *Applied Psychology*, 60(4), 522-545.
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L., & Finch, D. M. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 254.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.
- Yee, R. W., Yeung, A. C., & Cheng, T. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120.
- Zolkepli, I. A. & Kamarulzaman, Y. (2015). Social media adoption: The role of media needs and innovation characteristics. *Computers in Human Behavior*, 43, 189-209.