

A Study on the Impact of Transactional Leadership on Job Performance and Job Satisfaction: The Mediating Effect of Job Engagement

Eun-Jin Choi*, Sang-Chul Lee**, Yang-Kyun Kim***

*Ph.D. Candidate, Graduate School of Management, Kyung Hee University, Seoul, Korea

**Professor, Dept. of Big Data Management, Gangseo University, Seoul, Korea

***Professor, Dept. of Business Administration, Kyung Hee University, Seoul, Korea

[Abstract]

This study investigates the impact of transactional leadership on job performance(team performance) and job satisfaction, with a focus on the mediating effect of job engagement. This study highlights the significance of contingent rewards and management by exception, components of transactional leadership, in motivating organizational members towards achievement and maintaining high performance levels. Through analysis, this research aims to demonstrate how transactional leadership affects employees' job engagement, subsequently influencing job performance and satisfaction. By understanding the role of job engagement as a mediator, organizations can adjust leadership styles and enhance job engagement, ultimately improving organizational performance and employee satisfaction. The findings suggest a composite approach to leadership, integrating both transactional and transformational elements, is more effective in fostering high job performance and satisfaction among employees. This study provides insights into developing strategies to boost job engagement and optimize leadership practices for better organizational outcomes.

▶ **Key words:** Transactional Leadership, Job Performance, Job Satisfaction, Job Engagement, SEM(Structural Equation Model)

[요약]

이 연구는 거래적 리더십이 직무 성과와 직무 만족도에 미치는 영향을 탐구하며, 특히 직무 열의의 매개 효과를 중심으로 분석하였다. 변혁적 리더십에 비해 상대적으로 덜 주목받았던 거래적 리더십의 역할을 재조명함으로써, 리더십 연구에 있어서의 이론적 균형을 모색하고자 한다. 이 연구는 설문조사를 통한 실증 분석을 바탕으로, 거래적 리더십이 직원의 직무 열의를 향상시킴으로써 직무 성과(팀 성과)와 직무 만족도를 증진시키는 경로를 확인하였다. 연구 결과, 업적에 따른 보상과 예외 관리의 두 거래적 리더십 요소가 직무 열의를 통해 직무 성과와 직무 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더십이 단일 스타일에 국한되지 않고 다양한 접근 방식을 통합할 때 더 큰 효과를 발휘할 수 있음을 시사한다. 본 연구는 조직이 리더십 스타일을 조정하고 직무 열의를 촉진시키는 전략을 개발함으로써, 최종적으로 조직의 성과와 직원의 만족도를 향상시킬 수 있는 방안을 제시한다.

▶ **주제어:** 거래적 리더십, 직무성과, 직무만족, 직무열의, 구조방정식모형

- First Author: Eun-Jin Choi, Corresponding Author: Yang-Kyun Kim
- *Eun-Jin Choi (ej.choi@khu.ac.kr), Graduate School of Management, Kyung Hee University
- **Sang-Chul Lee (leecho@gangseo.ac.kr), Dept. of Big Data Management, Gangseo University
- ***Yang-Kyun Kim (lukekim@khu.ac.kr), Dept. of Business Administration, Kyung Hee University
- Received: 2024. 03. 12, Revised: 2024. 03. 28, Accepted: 2024. 04. 02.

I. Introduction

지난 30여년간 변혁적 리더십은 가장 많이 이야기 되고 있는 리더십 이론 중 하나이다. 즉 리더의 욕구보다는 구성원들의 욕구에 맞게 부하의 정서적인 요소에 더 많은 관심을 기울여야 한다는 것이 변혁적 리더십의 핵심이다[1].

그러나 Bass(1985)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 독립된 요소라기보다는 단일선상의 연속체로 설명하며, 구성원의 성과에 영향을 미치기 위해서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두가 필수적이라고 주장하였다[2].

이는 거래적 리더십에서 강조하는 업적에 따른 보상과 성과에 대한 예외 관리가 이루어지지 않을 때 어떠한 리더십 행동도 무효화 할 수 있음을 의미하며[3], 변혁적 리더십의 효과를 무효화 할 수 있는 것이 거래적 리더십의 부재와 연관 지어 생각할 수 있다. 즉 리더의 어떠한 행동만으로 목표 성취를 향해 직원을 이끌 수 있다고 생각하는 것은 단순한 생각이다[4]. Antonakis와 House(2014)는 변혁적 리더십 행동을 자유방임과 거래적 리더십 요소와 결합할 때 가장 효과적일 수 있다고 주장하였다[5]. 변혁적 리더십 행동만으로는 성과와 만족도를 보장할 수 없다.

그러므로 이 연구에서는 거래적 리더십이 직원의 직무 열의에 영향을 미치며, 직무 열의는 매개변수로서 직무 성과와 직원의 만족에 영향을 미친다는 것을 확인하려고 한다. 이러한 분석과 확인을 통해, 거래적 리더십이 직무 성과와 직무만족에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 그 과정에서 직무 열의가 어떤 매개 역할을 하는지를 이해하는 데 중요하며, 이를 통해 조직은 리더십 스타일을 조정하고, 직무 열의를 촉진시키며, 최종적으로는 조직의 성과와 직원의 만족도를 향상시킬 수 있는 전략을 개발하는 것에 기여할 수 있을 것으로 생각된다.

II. Literature Review

1. Contingent Reward and Management by Exception

거래적 리더십에 대해 Bass(1985)는 업적에 따른 보상 (Contingent Reward)과 예외 관리(Management by Exception)의 두 가지 요인을 제시하였다[2].

업적에 따른 보상은 조직의 구성원들을 동기유발 및 성과 달성을 유도하는 것으로 리더가 조직구성원들이 무엇을 해야 보상받을 수 있는지에 대해 상기시켜주며 노력의 대가로 조직구성원이 원하는 보상을 주는 것이다. 일반적

으로 보상은 주로 성과에 대한 칭찬, 승진, 임금인상 등의 형태이며 이와 같은 보상이 제대로 이루어질 때 조직구성원들의 동기유발 및 높은 수준의 성과를 유지하기 위한 노력 강화로 나타난다. 하지만 조직구성원의 능력이나 자신감이 부족한 경우나 시간 상 압박을 느끼게 되면 보상이 충분히 활용되지 못한다는 연구가 있다[6].

업적에 따른 보상(contingent reward)은 성원의 노력이 특정한 보상과 교환되는 '리더와 성원 사이의 교환 과정'을 가리킨다. 이 같은 리더십 유형을 가진 리더는 수행되어야 할 과업이 무엇이라는 것을 제시하고, 그것을 수행하는 사람에게 주어지는 보상에 대해 성원들과의 협의를 얻어내려고 노력할 것이라고 보고되었다[7].

조직구성원들은 과업을 수행함에 있어서 성과에 대한 가치 있는 보상이 높게 이루어지게 될 경우 높은 성과가 나타나고 높은 성과를 나타내는 조직구성원이 낮은 성과를 나타내는 조직구성원보다 많은 보상을 받게 되는 긍정적 태도를 나타내게 되며, 조직에서 조건부 거래를 제시하는 리더가 비조건부 거래를 제시하는 리더보다 더 높은 성과를 이루게 된다는 주장이 있다[8],[9].

Bryman(1993)은 예외 관리는 업무가 정해진 절차에서 벗어나려고 할 때 개입하여 적절한 조치를 취하는 적극적 예외 관리와 업무가 정해진 절차에서 벗어난 경우에만 개입하여 조치를 취하는 소극적 예외 관리로 구분할 수 있다고 제시하였다[10].

예외 관리(management by exception)는 교정적 비판(corrective criticism)과 부정적 피드백(negative feedback) 및 부정적 강화(negative reinforcement)를 수반하는 리더십을 가리킨다. 예외 관리의 적극적(능동적) 형태를 취하는 리더는 성원들의 실수와 규칙 위반을 빈틈없이 지켜보고 그때그때 수정 조치를 취하며 소극적(수동적) 예외 관리를 하는 리더는 기준에 미달하거나 문제가 표면화된 후에만 개입하는 것을 의미한다고 연구되어져왔다[7].

Yammarino(1993)에 의하면 예외 관리에서 조직의 리더는 조직구성원이 임무와 책임에서 실패를 확인하였을 경우 특별한 조치를 취해야 하며, 이 과정에서 조직구성원의 실패가 노력 부족으로 확인되면 처벌적 행동을 부여해야 하고, 능력 부족이 원인으로 확인되면 조직구성원을 훈련하거나 인사이동을 취하는 것이 적절하다고 볼 수 있다[1].

Bryman(1993)은 리더와 조직구성원 간의 관계는 실패하였을 때 처벌을 부여하는 단순한 거래적 관계가 되어서는 안 되며, 리더는 조직구성원을 매일같이 감독하고 규정을 지키지 않으면 신속하게 교정을 해주어야 한다고 주장하였다[11].

2. Job Engagement

직무 열의의 개념을 정립한 학자는 Kahn(1990)이다. Kahn(1990)은 인간의 정서, 인지, 행동을 흡족하게 활동적으로 수행하기 위해서 개인이 선호하는 생각을 적용한다고 정의하였으며, 조직구성원의 개인적 열의(personal engagement)라고 하였다. 직무 열의는 자신이 일하는 조직과의 신체적, 정신적, 정서적 연결로 표현된다고 제시하였다[12].

Schaufeli와 Bakker(2004)는 직무열의는 특정 사건, 개인, 대상 또는 행동에 묶일 수 없는 직원의 일관된 마음 상태라고 제시했다[13]. Luthaus(2002)에 따르면 직무 열의는 직원이 조직의 일부로 남아 목표 달성을 위해 자신의 모든 노력, 신념 및 잠재력을 사용하려는 강한 욕구이며[14], Newstrom과 Davis(2007)는 직원이 조직에 자신을 동일시하고 계속해서 조직의 일부가 되기를 원하는 정도를 직무 열의라고 정의하였다[15].

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker(2002)는 열의를 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)에 의해 특징화된 긍정적이고 성취적인 업무 관련 마음 상태라고 정의하였다[16].

활력은 일하는 동안의 정신적인 회복력과 높은 에너지 수준이며 자신의 직무에 상당한 노력을 기꺼이 기울이는 것, 그리고 어려운 상황에서도 지속성을 보이는 것을 나타낸다. 헌신은 한 사람이 직무에 심리적으로 강하게 몰입하는 것이다. 몰두는 한 사람이 자신의 업무로부터 스스로를 분리하기 어렵고 업무를 하는 동안에 시간이 빨리 지나가는 것처럼 느끼는 것을 포함하며 업무에 완전히 집중하는 것을 의미한다는 연구가 있다[16].

Roberts와 Davenport(2002)는 경력관리를 위한 직속 상사의 도움, 자신의 공헌에 대한 합당한 보상, 직무에서의 의사결정 권한 증대, 긍정적이고 즐거운 작업환경, 자신이 직무에 기여할 수 있다는 인식, 일에 대한 자부심, 부서와의 목표 일치, 새로운 것을 찾는 방법, 성공을 위해 필요한 역량을 확인할 수 있도록 정보를 제공하는 것 등이 직무 열의에 영향을 미친다고 제시하였다. 이러한 것들은 대부분 리더가 제공하는 것으로서 이로 인해 동기부여가 된 직원은 직무 열의가 증대될 것이라고 주장하였다[17].

특히 자신의 공헌에 대한 합당한 보상을 거래적 리더십의 업적에 따른 보상과 연관하여 살펴보면 거래적 리더십이 직무 열의에 영향을 미친다는 것을 생각할 수 있다.

Stoyanova와 Iliev(2017)는 직무 열의를 결정하는 것으로는 영감을 주는 작업환경 및 개발의 가용성, 의사결정 및 책임에 참여할 기회, 모든 연령대의 직원을 위한 내부

및 외부 교육 제공, 유연한 근무 시간 및 재택근무, 보수 및 잘 발달 된 보너스 시스템, 추가 혜택이 있다고 제시하였다[18].

3. Job Performance and Job Satisfaction

Porter & Lawler(1968)은 직무성과를 조직의 효과성 내지 조직의 목표를 달성할 수 있는 정도이며, 조직구성원들이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태인 동시에 조직이 객관적으로 측정 가능한 활동의 결과라 정의하였다[19].

개인적 성과란 개인적 과업의 성취도를 평가하여 개인은 물론 조직에 있어서 유익함을 주는가에 대한 가치판단을 위한 관찰과정으로 조직구성원의 태도와 행동은 조직의 성과에 영향을 미치기 때문에 조직의 성과를 이해하는데에는 개인적 성과는 필수요인이라 할 수 있다고 보고하였다[20],[21]. Williams & Anderson(2016)은 개인적 성과를 조직구성원 자신이 맡고있는 업무가 기대 수준을 성공적으로 이루어 내고 있는지 아닌지 그 달성 정도 및 공식적으로 요구하는 사항이라 정의하였다[22].

Miller(1986)는 집단적 성과를 조직원들이 설정한 목표나 과업을 달성하기 위한 노력의 결과로서 실무자들의 역할 수행 과정에서 나타나는 역동적이고 다면적인 행동이라 하였으며[23], Rogers & Wright(1998)는 집단적 성과를 조직의 활동 범위 내에서 설정한 미래의 목표를 성취하기 위한 조직 활동 결과로서의 목표 달성 정도라 정의하였다[24].

Kahn(1990)에 의하면 동기 부여된 업무 행동은 직무 성과를 향상시킨다[12]. 따라서 직무 열의는 직무 성과에 영향을 미치는 선행요인이라는 보고가 있다[25].

직무 열의와 직무만족은 조직구성원이 직무에 대해 갖는 긍정적 태도라는 점에서 공통점이 있지만 서로 독립적인 개념으로 연구되었다는 연구가 있다[26]. 직무 열의는 조직구성원의 직무에 대한 동기적 요소로서 인지적 측면을 강조한다고 보고 되었으며[27], Locke(1976)는 직무만족은 조직구성원이 직무를 수행한 후 자신의 일에 대해 느끼는 감정 상태를 강조하는 것이라고 제시하였다[28].

Bakker와 Geurts(2004)는 직무 열의가 높은 사람들은 업무수행 과정에서 인내심을 발휘하고 업무에 집중하며, 일과 하나가 되는 몰입을 경험함으로써 직무에 대한 만족감과 행복감을 느낄 수 있다고 주장하였다[29]. Orgambidez-Ramos와 Almeida(2017)는 직무 열의가 높은 조직구성원은 자신이 수행하는 업무에 더 큰 의미가 있음을 인식하고, 이러한 인식으로 인해 과업의 성과는 더욱 향상된다는 것을 발견하였다[30].

4. Research Model and Hypothesis

4.1 Research Model

이 연구에서는 <그림 1>과 같이 연구 모형을 개발하였다.

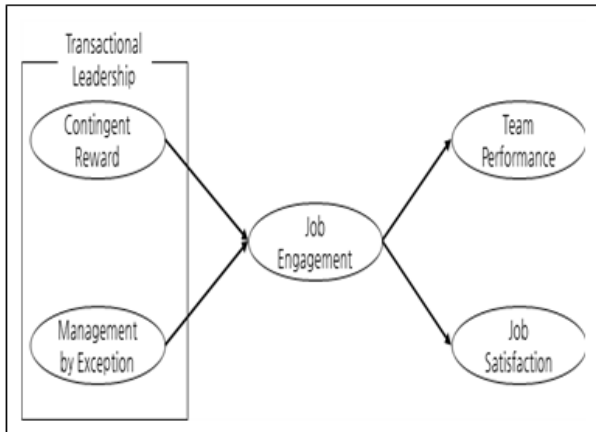


Fig. 1. Research Model

4.2 Hypothesis

1) Transactional Leadership and Job Engagement

상사의 리더십이 조직구성원의 직무 열의에 어떤 영향을 미치는지에 대한 실증적 연구는 지속해서 진행되고 있다. 이와 관련하여 Thanh & Quang(2022)는 베트남 호치밍시에 근무하는 공무원 325명을 대상으로 상사의 리더십 유형이 직무 열의에 미치는 영향을 분석하였다. 이 분석 연구에서 상사의 거래적 리더십은 부하의 직무 열의에 긍정적으로 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다[34].

선행연구에 기초하여 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 설정하고자 한다.

H1. 업적에 따른 보상은 직무 열의에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H2. 예외 관리는 직무 열의에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

2) Job Engagement and Job Performance

Bakker와 Demerouti(2008)는 직무 열의를 가진 종업원들이 더 나은 성과를 가진다는 것을 연구하였다[35]. Juyumaya & Torres(2022)의 연구에서 직무 열의는 창조적 직무성과에 영향을 미친다는 것을 확인하였다[36]. Karatepe & Kim(2023)은 높은 직무 열의를 가진 승무원들은 업무에서 효과적인 성과를 보인다는 것을 확인하였다[37].

이와 같은 선행연구에 기초하여 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 설정하고자 한다.

H3. 직무 열의는 직무성과에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H5. 업적에 따른 보상과 예외관리는 직무 열의를 매개하여 직무성과에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

3) Job Engagement and Job Satisfaction

Bakker와 Geurts(2004)는 직무 열의가 높은 사람들은 업무수행 과정에서 인내심을 발휘하고 업무에 집중하며, 일과 하나가 되는 몰입을 경험함으로써 직무에 대한 만족감과 행복감을 느낄 수 있다고 주장하였다[29]. 또한, 직무 열의가 높은 조직구성원은 자신이 수행하는 업무에 더 큰 의미가 있음을 인식하게 되는데, 이러한 인식으로 인해 긍정적으로 평가된 과업의 성과는 더욱 향상된다는 보고가 있다[30]. 결과적으로, 직무 열의는 구성원이 더 높은 만족도를 경험하게 한다.

이러한 선행연구를 종합하여 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

H4. 직무 열의는 직무만족에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H6. 업적에 따른 보상과 예외관리는 직무 열의를 매개하여 직무만족에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

III. Research Methods

1. Measurement

1.1 Contingent Reward and Management by Exception

본 연구에서는 선행연구(Stogdill, 1974; Bass, 1990; Northouse, 2022)을 바탕으로 리더십을 상하간의 구조화 또는 재구조화가 지각된 기대를 포함하는 둘 이상의 조직구성원들 사이의 상호작용으로 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 조직의 내·외부 환경변화에 대응하고 적응하여 조직의 지속적인 성장을 위해 조직구성원의 자발적이고 의욕적인 행동을 이끌어내는 과정이라 정의하였고, 거래적 리더십을 측정항목으로 이용하였으며, 측정 척도를 ‘전혀 그렇지 않다’는 1점, ‘매우 그렇다’를 5점으로 하는 Likert 5점 척도로 거래적 리더십 25개 문항으로 구성하여 연구를 진행하였다[9],[11],[7].

1.2 Job Engagement

본 연구에서는 선행연구(Luthans, 2002; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli and Bakker, 2004; Newstrom

and Davis, 2007)를 바탕으로 직무열의를 특정 순간의 상태가 아닌 지속적이고 광범위한 상태로 간주하였으며, 직무에 대한 긍정적 사고, 활력적 이미지, 헌신적인 몰두의 정신상태로 정의하였다[14],[16],[13],[15]. 직무 열의의 측정도구는 Schaufeli and Bakker(2003)의 연구에 사용된 설문지로 단일차원의 총 9개 문항으로 구성하였으며[31], 연구의 특성에 맞도록 수정 및 보완하여 측정하였으며, Likert식 5점 평점 척도를 사용하였다.

1.3 Job performance and Job Satisfaction

본 연구에서는 선행연구(Porter and Lawler, 1968; Miller, 1986; Rogers and Wright, 1998; Kahn, 1990)를 바탕으로 직무성과를 개인, 집단, 조직의 효과성을 판단하는 기준으로 조직구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위해 보여준 노력의 결과 및 할당받은 과업에 대한 조직 구성원의 성취도라 정의하였으며 [19],[23],[24],[12], 측정 척도를 ‘전혀 그렇지 않다’는 1점, ‘매우 그렇다’를 5점으로 하는 Likert 5점 척도로 구성하여 연구를 진행하였다.

본 연구에서는 선행연구(Alarcon and Lyons, 2011; Locke, 1976; Bakker and Geurts, 2004)를 바탕으로 직무만족을 직무 혹은 직무 경험에 대한 직무평가로 조직구성원들이 직무를 통해 발생하게 되는 정서적이고 감정적인 반응의 태도와 그에 관련한 관점이라 정의하였으며 [26],[28],[29], 측정 척도를 ‘전혀 그렇지 않다’는 1점, ‘매우 그렇다’를 5점으로 하는 Likert 5점 척도로 총 12개의 문항으로 구성하여 연구를 진행하였다.

2. Data collection

본 연구에서는 연구모형을 검증하기 위해 설문조사 (survey study)를 통한 실증 분석을 실시하였다. 설문은 설문조사 패널을 보유한 전문업체에 의뢰하여, 20세 이상의 직장인을 대상으로 하여, 성별을 동일하게 할당하여 조사하였다. 최종적으로 400개의 표본이 분석에 사용되었다.

수집된 표본의 인구통계학적 특성을 분석해보면 <Table 1>과 같다. 성별은 남성(50.0%), 여성(50.0%)로 나타났다. 연령대는 40대가 23.0%로 가장 많았으며, 다음으로 50대가 22.8%, 30대가 20.8%였다. 응답자 중 미혼이 63.8%를 차지하였다. 근무연수는 5년 이하가 48.5%로 가장 많았고, 다음으로 6년에서 10년이 24.0%였다. 16년 이상이 15.0%로 세 번째로 많았다. 응답자가 소속된 회사의 종업원수는 101인에서 500인이 25.8%, 10인 이하가 24.5%, 11인에서 50인이 12.0%, 501인 이상이 12.5%였

다. 또한 회사의 매출 규모는 10억 원 이하가 29.5%로 가장 많았고, 다음으로 501억 원 이상이 22.5%로 두 번째로 많았다.

Table 1. Profile of respondents

category	items	n	%
Age	under 20's	61	15.3
	30's	83	20.8
	40's	92	23.0
	50's	91	22.8
	over 60's	73	18.3
Sex	man	200	50.0
	woman	200	50.0
Marriage	married	145	36.3
	single	255	63.8
Years	under 5year	194	48.5
	6~10year	96	24.0
	11~15year	50	12.5
	over 16year	60	15.0
Number of employees	under 10	98	24.5
	11~50	101	25.3
	51~100	48	12.0
	101~500	103	25.8
	over 501	50	12.5
Sales (billion)	under1	118	29.5
	1.1~5	79	19.8
	5.1~10	46	11.5
	10.1~50	67	16.8
	over 50.1	90	22.5
	total	400	100.0

IV. Results

1. Measurement model

먼저, 구조모형에 투입될 설문 문항과 요인들의 타당도를 검증하였다. 이를 위해 R4.3.2, Rstudio 2023.12.1., lavvan06-17을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였으며, 이를 통해 집중 타당도와 판별타당도를 검증하였다.

먼저 집중 타당도(convergent validity)를 검증하기 위해서 표준요인부하량 (Standardized Factor Loadings: FL >.7), 개념 신뢰도(Construct Reliability: CR>.7), 표준분산추출(Average Variance Extracted: AVE>.5)을 검증하였다[32]. 분석결과는 <Table 2>에 나타나듯이, 모든 설문문항들의 표준요인부하량이 기준치인 .6 이상으로 나타났으며, 요인들의 개념 신뢰도와 평균분산추출도 모두 기준치인 .7과 .5이상으로 나타났다.

Table 2. Confirmatory factory analysis

Factor	items	Estimate	CR	AVE
Contingent Reward	CR1	.842	.942	.698
	CR2	.845		
	CR3	.841		
	CR4	.816		
	CR5	.825		
	CR6	.846		
	CR7	.833		
Management by Exception	ME1	.660	.843	.515
	ME2	.714		
	ME3	.73		
	ME4	.744		
	ME5	.731		
Job Engagement	JE1	.778	.87	.572
	JE2	.760		
	JE3	.763		
	JE4	.737		
	JE5	.739		
Team performance	TP1	.794	.867	.572
	TP2	.718		
	TP3	.737		
	TP4	.798		
	TP5	.731		
Job Satisfaction	JS1	.765	.869	.570
	JS2	.773		
	JS3	.773		
	JS4	.720		
	JS5	.731		

CR:Contingent Reward, ME:Management by Exception, JE:Job Engagement, TP:Team Performance, JS:Job Satisfaction

다음으로 판별타당도(discriminant validity)를 검증하였다. 본 연구에서는 요인들 간의 상관계수가 각 요인의 AVE의 제곱근 값보다 작음을 검증하였다[33]. 판별타당도를 검증한 결과는 <Table 3>과 같다. 직무 열의와 직무성과와의 관계에서만 조금 높은 것으로 나타났으며, 그 외 모든 요인들의 상관계수가 AVE의 제곱근보다 낮으므로 판별 타당성이 있는 것으로 나타났다.

최종적으로 측정모형의 적합도는 $\chi^2=504.277$, $p=.000$, $\chi^2/d.f=1.591$, $GFI=.914$, $TLI=.967$, $CFI=.914$, $RMSEA=.039$ 로 전체적으로 적합도 기준을 만족하는 것으로 나타났다.

Table 4. Structural Equation Model

Path			Estimate	Standard Estimate	se	z	pvalue	ci.lower	ci.upper
CR	→	JE	.482	.589	.059	8.225	.000	.375	.596
ME	→	JE	.199	.167	.085	2.337	.019	.039	.375
JE	→	TP	.743	.806	.058	12.901	.000	.628	.870
JE	→	JS	.943	.802	.087	1.883	.000	.800	1.150

CR:Contingent Reward, ME:Management by Exception, JE:Job Engagement, TP:Team Performance, JS:Job Satisfaction

Table 3. Discriminant validity

	CR	ME	JE	TP	JS
CR	.836				
ME	.584	.717			
JE	.611	.456	.756		
TP	.564	.459	.788	.757	
JS	.787	.542	.742	.632	.755

CR:Contingent Reward, ME:Management by Exception, JE:Job Engagement, TP:Team Performance, JS:Job Satisfaction

2. Structural model

최종적으로 구조모형분석을 통해 요인들 간의 인과관계를 검증하였다. 분석한 결과는 <Table 4>와 같다. 먼저, 업적에 따른 보상($\beta=.589$)과 예외관리($\beta=.167$)은 직무 열의에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그중에서도 업적에 따른 보상이 직무 열의에 미치는 영향이 더 높은 것으로 나타났다. 따라서 가설1, 가설 2는 모두 채택되었다. 이와 같은 결과는 Yammarino와 Bass(1990)의 연구와 Northouse(2022)의 연구의 결과와 같은 결과로 보여진다.

다음으로 직무 열의는 직무성과($\beta=.806$)와 직무만족($\beta=.802$)에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 영향력은 비슷한 것으로 나타났다. 따라서 가설 3, 가설 4는 모두 채택되었다. 이는 Schaufeli, Salanova(2002), Bakker(2011), Alarcon, Lyons(2011), Christian, Garza, Slaughter(2011), Locke(1976), Bakker, Geurts(2004)의 연구 결과와 같은 결과로 보여진다.

3. Mediating effect

거래적 리더십인 업적에 따른 보상과 예외관리가 직무 열의에 직접적인 영향을 주고, 직무열의는 직무성과 및 직무만족에 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 다음으로 업적에 따른 보상과 예외관리가 직무열의를 통해 직무성과, 직무만족에 미치는 매개효과를 검증하였다. 본 연구 모형에서 추정된 각 경로계수의 효과를 분해하여 제시하면 <Table 5>와 같다.

Table 5. Mediating effects

	path	est.std	se	z	pvalue	ci.lower	ci.upper
indirect effect	CR → JE → TP	.474	.049	9.624	.000	.378	.571
	ME → JE → TP	.135	.061	2.223	.026	.016	.253
total effect		.609	.059	1.398	.000	.494	.724
indirect effect	CR → JE → JS	.472	.057	8.353	.000	.361	.583
	ME → JE → JS	.134	.062	2.178	.029	.013	.255
total effect		.606	.071	8.484	.000	.466	0.746

CR:Contingent Reward, ME:Management by Exception, JE:Job Engagement, TP:Team Performance, JS:Job Satisfaction

먼저, 업적에 따른 보상과 예외관리가 직무 열의를 매개하여 직무 성과에 미치는 총효과는 .609($p < .01$)로 나타났다. 또한 업적에 따른 보상이 직무 열의를 매개하여 직무 성과에 미치는 간접효과는 .474($P < .01$)로 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 예외관리가 직무열의를 매개하여 직무 성과에 미치는 간접효과는 .135($P < .05$)로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이를 통해 업적에 따른 보상과 예외관리는 직무 열의를 매개하여 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있으며, 특히 업적에 따른 보상이 예외관리보다 더 큰 영향을 준다고 해석할 수 있다.

다음으로, 업적에 따른 보상과 예외관리가 직무 열의를 매개하여 직무만족에 미치는 총효과는 .606($p < .01$)로 나타났다. 또한 업적에 따른 보상이 직무열의를 매개하여 직무 만족에 미치는 간접효과는 .472($P < .01$)로 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 예외관리가 직무열의를 매개하여 직무만족에 미치는 간접효과는 .134($P < .05$)로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이를 통해 업적에 따른 보상과 예외관리는 직무열의를 매개하여 직무만족에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있으며, 특히 업적에 따른 보상이 예외관리보다 더 큰 영향을 준다고 해석할 수 있다.

V. Conclusions

이 연구에서는 거래적 리더십에 해당하는 업적에 의한 보상에 의한 보상의 차별화가 직무 열의에 영향을 미치며, 또한 직무 열의는 직무성과인 팀 성과와 직무 만족도에 영향을 미치고 있음을 보여주었다. 그러므로 리더십은 하나만을 사용하기보다는 여러 리더십 이론을 종합적으로 사용해야 함을 시사하고 있다.

이 연구는 연구의 결과를 우리나라의 전체적인 종업원에게 일반화하여 적용하기는 어려울 것으로 판단된다. 향후 연구에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 같이 연

구하여 어떤 변화가 있는지를 살펴보는 연구도 진행이 되어야 할 것이다.

REFERENCES

- [1] F. J. Yammarino. "Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectation." *The Leadership Quarterly*, Vol.4, No.3, pp. 379-382, 1993. DOI: 10.1016/1048-9843(93)90043-S
- [2] B. M. Bass. "Leadership and performance beyond expectations." New York, NY: Free Press. 1985. DOI: 10.1002/hrm.3930250310
- [3] K. B. Lowe and W. L. Garder. "Ten years of the leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the future," *The Leadership Quarterly*, Vol.11, No.4, pp. 459-514, 2000. DOI: 10.1016/S1048-9843(00)00059-X
- [4] S. P. Robbins, T. A. Judge. *Organizational Behavior*. 19th Edi. Pearson. Education South Asia Pte Ltd. Singapore.
- [5] J. Andinakis and R. J. House. "Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational transactional leadership theory." *The Leadership Quarterly* Vol.25, No.4, pp. 746-771, April 2014. DOI: 10.1016/j.leaqua.2014.04.005
- [6] F. J. Yammarino and B. M. Bass, "Transformational leadership and multiple levels of analysis," *Human Relations*, Vol. 43, No. 10, pp. 975-995, October 1990. DOI: 10.1177/001872679004301003
- [7] P. G. Northouse, "Leadership: Theory and practice," Sage publications, Vol.9, pp.260, 2022.
- [8] R. J. House, "A path goal theory of leader effectiveness," *Administrative science quarterly*, Vol. 16, No. 3, pp. 321-339, Sep. 1971. DOI: 10.2307/2391905
- [9] R. M. Stogdill, "Handbook of leadership: A survey of theory and research," New York: Free Press, 1974.
- [10] A. Bryman, "Charisma and leadership in organizations," London: SAGE Publications, 1993.
- [11] B. M. Bass, "Bass and Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications," 3rd ed., NY: Free Press, 1990.
- [12] W. A. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement

- and Disengagement at Work,” *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724, Dec. 1990. DOI: 10.2307/256287
- [13] W. B. Schaufeli and A. B. Bakker, “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement; a multi-sample study,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 3, pp. 293-315, March 2004. DOI: 10.1002/job.248
- [14] F. Luthans, “*Organizational Behavior*,” Ninth Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston, 2002.
- [15] J. W. Newstrom and K. Davis, “*Organizational Behavior*,” 12th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, pp.345, 2007.
- [16] W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma and A. B. Bakker, “The measurement of engagement and burnout: A Two Sample confirmatory Factor Analytic approach,” *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, No. 1, pp. 71-92, March 2002. DOI: 10.1023/A:1015630930326
- [17] D. R. Roberts and T. O. Davenport, “Job engagement: Why it’s important and how to improve it,” *Employment Relations Today*, Vol. 29, No. 3, pp. 21-29, Nov. 2002. DOI: 10.1002/ert.10048
- [18] T. Stoyanova and I. Iliev, “Employee Engagement Factor for Organizational Excellence,” *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, Vol. 10, No. 1, pp. 23-29, March 2017. DOI: 10.25103/libesar.101.03
- [19] L. W. Porter and E. E. Lawler, “Managerial Attitudes and Performance,” Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illi nois, 1968.
- [20] G. T. Page and J. B. Thomas, “*International dictionary of education*,” London and New York: Nichols Publishing Company, 1977.
- [21] S. J. Motowildo, W. C. Borman and M. J. Schmit, “A theory of individual differences in task and contextual performance,” *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 71-83, 1997. DOI: 10.1207/s15327043hup1002_1
- [22] L. J. Williams and S. E. Anderson, “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors,” *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 601-617, 2016. DOI: 10.1177/014920639101700305
- [23] D. Miller, “Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis,” *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 233-249, May/June 1986. DOI: 10.1002/smj.4250070305
- [24] E. W. Rogers and P. M. Wright, “Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets,” *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 311-331, Autumn 1998. DOI: 10.1016/S1053-4822(98)90007-9
- [25] A. B. Bakker, “An evidence-based model of work engagement,” *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 20, No. 4, pp. 265-269, August 2011. DOI: 10.1177/0963721411414534
- [26] G. M. Alarcon and J. B. Lyons, “The relationship of engagement and job satisfaction in working samples,” *The Journal of Psychology*, Vol. 145, No. 5, pp. 463-480, Jul. 2011. DOI: 10.1080/00223980.2011.584083
- [27] M. S. Christian, A. S. Garza and J. E. Slaughter, “Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance,” *Personnel Psychology*, Vol. 64, No. 1, pp. 89-136, February 2011. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- [28] E. A. Locke, “*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*,” Chicago: Rand McNally, 1976.
- [29] A. B. Bakker and S. A. E. Geurts, “Toward a dual-process model of work-home interference,” *Work and Occupations*, Vol. 31, No. 3, pp. 345-366, August 2004. DOI: 10.1177/0730888404266349
- [30] A. Orgambidez-Ramos and H. de Almeida, “Work engagement, social support, and job satisfaction in portuguese nursing staff: A winning combination,” *Applied Nursing Research*, Vol. 36, pp. 37-41, May 2017. DOI: 10.1016/j.apnr.2017.05.012
- [31] W. B. Schaufeli and A. B. Bakker, “Utrecht work engagement scale: Preliminary manual,” *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*, Vol. 26, No. 1, pp. 64-100, 2003.
- [32] P. Bagozzi and Y. Yi, "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94, March 1988. DOI: 10.1007/BF02723327
- [33] W. W. Chin, B. L. Marcolin and P. R. Newsted, "A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study," *Information Systems Research*, Vol. 14, No. 2, pp. 189-217, Jun 2003. DOI: 10.1287/isre.14.2.189.16018
- [34] N. H. Thanh and N. V. Quang, “Transformational, transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam’s Public Sector,” *Sage Open*, Vol. 12, No. 2, May 2022. DOI: 10.1177/21582440221094606
- [35] A. B. Bakker and E. Demerouti, “Towards a model of work engagement,” *Career Development International*, Vol. 13, No. 3, pp. 209-223, May 2008. DOI: 10.1108/13620430810870476
- [36] J. Juyumaya and J. P. Torres, “Effects of transformational leadership and work engagement on managers’ creative performance,” *Baltic Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 34-53, Nov. 2022. DOI: 10.1108/BJM-11-2021-0449
- [37] O. M. Karatepe and T. T. Kim, “Job crafting and critical work-related performance outcomes among cabin attendants: Sequential mediation impacts of calling orientation and work engagement,” *Tourism Management Perspectives*, Vol. 45, pp. 1-12, January 2023. DOI: 10.1016/j.tmp.2022.101065

Authors



Eun-Jin Choi received the M.S. degree in Management from Kyung Hee University, Seoul, Korea. She is the chief instructor of Business Department of institute of continuing education at Kyung Hee University, Korea. She is interested in Human Resource and Organization Management.



Sang-Chul Lee holds MBA and Ph.D in Management Information Systems from Kyung Hee University. Dr. Lee is a professor of Department of G2 Big Data Management at Gangseo University, Korea.

His research interests include E-business strategies, E-commerce, Data Mining, Customer Relationship Management and MSEM (Mutigroup Structural Equation Modelling). He has published papers which have appeared in Cyber psychology, Behavior, and Social Networking, Total Quality Management & Business Excellence, Expert Systems with Applications, Journal of MIS Research, Korean Management Review, Journal of the Korea Society for Quality Management, Information Systems Review, etc.



Yang-Kyun Kim received the B.S., M.S. and Ph.D. degrees from Yonsei University, Korea, and holds Ph.D. degrees in Medical Management from University of South Carolina at Columbia.

He is currently a Professor in the Department of Management, Kyung Hee University. He is interested in Health Policy, Health Insurance, Health Service Organization Networks and Strategic Alliance, Human Resource and Organization Management.