

**KUALITI JALINAN HUBUNGAN KETUA-SUBORDINAT
DAN KEPUASAN KERJA**

**Disertasi penyelidikan ini dikemukakan kepada
Kolej Perniagaan (COB) Universiti Utara Malaysia
sebagai memenuhi syarat keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia**

Oleh :

ZAMANI AHMAD BIN MANSOR

© Zamani Ahmad Bin Mansor, 2009. Hakcipta Terpelihara



KOLEJ PERNIAGAAN
(College of Business)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certified that)

ZAMANI AHMAD BIN MANSOR

Calon untuk Ijazah Sarjana **SARJANA SAINS (PENGURUSAN)**
(Candidate for the degree of) **MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT)**

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

KUALITI JALINAN HUBUNGAN KETUA-SUBORDINAT DAN KEPUASAN KERJA

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas project
(as it appears on the title page and front cover of the project paper)

Bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia UUM : **DR. FAIS BIN AHMAD**
(Name of Supervisor)

Tandatangan : _____
(Signature)

Nama Penyelia INTAN : **DR. ANESEE BIN IBRAHIM**
(Name of Supervisor)

Tandatangan : _____
(Signature)

Tarikh : **12 NOVEMBER 2009**
(Date)

KEBENARAN MERUJUK

Kertas projek penyelidikan ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengijazahan program sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM), Sintok, Kedah Darul Aman. Saya setuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia projek ini iaitu Dekan Penyelidikan dan Pasca Siswazah, Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersil adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan bagi sebarang bentuk rujukan ke atas kertas projek ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**DEKAN
PENYELIDIKAN DAN PASCA SISWAZAH
KOLEJ PERNIAGAAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 SINTOK
KEDAH DARUL AMAN**

ABSTRAK

Kajian kepuasan kerja yang bersandarkan kepada kualiti jalinan hubungan ketua-subordinat kurang dijalankan di Malaysia. Kualiti jalinan hubungan ketua-subordinat ini adalah berdasarkan kepada konsep persamaan diantara ketua dan subordinat dan ianya digunakan untuk memperlihatkan dan mengenalpasti gelagat subordinat terutamanya kepuasan kerja. Namun kajian ini hanya memfokuskan kepada persepsi subordinat terhadap ketua mereka. Kajian ini bertujuan untuk menguji dimensi-dimensi kualiti jalinan hubungan ketua subordinat iaitu kesukaan, kesetiaan, tanggapan sumbangan dan penghormatan berasaskan profesionalisme dan kepuasan kerja di kalangan pegawai Perkhidmatan Tadbir & Diplomatik (PTD) di Kementerian sekitar Kuala Lumpur dan Putrajaya. Dua hipotesis utama yang diutarakan dalam kajian ini iaitu terdapat hubungan diantara kualiti jalinan hubungan ketua-subordinat dan dimensi-dimensinya dengan kepuasan kerja dan terdapat kesan hubungan diantara faktor-faktor kualiti jalinan hubungan ketua subordinat dengan kepuasan kerja. Seramai 269 responden yang terdiri daripada pegawai PTD yang bergred M 41 yang bertugas di Jabatan Perdana Menteri, Jabatan Perkhidmatan Awam, Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Pengangkutan, Kementerian Kesihatan dan Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan terlibat dalam kajian ini. Dua analisis statistik dijalankan iaitu analisis Korelasi-Pearson untuk melihat hubungan diantara pembolehubah dalam kajian ini dan analisis Regresi Berganda untuk melihat kesan hubungan diantara faktor-faktor terlibat dengan kepuasan kerja. Hasil analisis yang dijalankan menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang signifikan diantara dimensi-dimensi kualiti jalinan hubungan ketua-subordinat dengan kepuasan kerja dan faktor-faktor kualiti jalinan hubungan ketua-subordinat ini memberi kesan secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja.

ABSTRACT

Research on superior-subordinate relationship quality is still under explored phenomena in Malaysia. This superior-subordinate relationship quality is based on mutually concept is used to investigate the subordinate behavior through job satisfaction. This research is focusing on the perception of subordinate on superior-subordinate relationship quality. The purpose of the research is to investigate the relationship between the dimension of superior-subordinate relationship quality consist affect, loyalty, contribution and professionalism respect and job satisfaction to Administration and Diplomatic Officer (PTD) in Kuala Lumpur and Putrajaya. Two hypotheses are advanced; first, there is a relationship between superior-subordinate relationship quality and job satisfaction. Second, there is an effect on superior-subordinate relationship quality to the job satisfaction. 269 respondents from Administration and Diplomatic Officer (PTD) which in grade M 41 at Prime Minister Department, Public Services Department, Ministry of Home Affairs, Ministry of Transport, Ministry of Health and Ministry of Housing and Local Government are selected. Two statistical approaches were used to test the hypotheses. First is Pearson Correlations which to test the relationship between two variables and second is Multiple Regression which to test the effect on the superior-subordinate relationship quality to job satisfaction. These two analyses confirmed that there is a positive significant relationship between the dimension of superior-subordinate relationship quality and job satisfaction and confirmed that the factors in superior-subordinate relationship quality have indirect effect on job satisfaction.

PENGHARGAAN

Saya mengucapkan jutaan terima kasih kepada Penyelia saya Dr. Fais Ahmad dan Dr. Anesse Ibrahim (INTAN Bukit Kiara) yang banyak membantu saya dalam menyiapkan tesis ini. Tidak lupa juga Prof. Madya Dr. Abu Bakar Hamed yang membantu saya diperingkat awal dan saya berdoa semoga diberikan kesihatan yang baik.

Setinggi penghargaan juga kepada Prof. Madya Dr. Che Su Mustaffa dan Dr. Hassan Abu Bakar yang banyak membantu dalam mendapatkan laporan dan jurnal kajian lepas serta pemahaman konsep kajian.

Terima kasih juga kepada pihak INTAN Bukit Kiara yang banyak membantu dari segi logistik dan JPA yang menaja pengajian ini.

Sekalung budi dan kasih kepada isteri (Firdaus Opir) dan anak-anak (Muhammad Amir Safwan, Nur Anis Awatif, Muhammad Danish Afiq dan Muhammad Addar Qutni) serta sahabat-sahabat seperjuangan.

Akhir sekali berbanyak terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam kajian ini. Semoga ALLAH s.w.t memberkati apa yang telah dilakukan.

Sekian, terima kasih.

ZAMANI AHMAD BIN MANSOR
SSP 2009
UUM-INTAN

KANDUNGAN

Kandungan	Muka surat
KEBENARAN MERUJUK	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	v
KANDUNGAN	vi
JADUAL	x
GAMBAR RAJAH	xii
SENARAI SINGKATAN DAN MAKSUD	xiii
BAB 1 : PENDAHULUAN	
1.0 Pengenalan	1
1.1 Pernyataan Masalah	2
1.2 Persoalan Kajian	6
1.3 Objektif Kajian	7
1.4 Skop Kajian	7
1.5 Signifikan Kajian	8
1.6 Batasan Kajian	9
BAB 2 : ULASAN KARYA	
2.0 Pengenalan	10
2.1 Kualiti Jalinan Hubungan Ketua-Subordinat Dan Kepuasan Kerja	10
2.2 Dimensi Kualiti Jalinan Hubungan Ketua-Subordinat Dan Kepuasan Kerja	14
2.2.1 Dimensi Kesukaan Dan Kepuasan Kerja	14

2.2.2	Dimensi Kesetiaan Dan Kepuasan Kerja	15
2.2.3	Dimensi Tanggapan Sumbangan Dan Kepuasan Kerja	16
2.2.4	Dimensi Penghormatan Berasaskan Profesionalisme Dan Kepuasan Kerja	17
2.3	Kepuasan Bekerja	18
2.4	Kualiti Jalinan Hubungan Ketua-Subordinat	20
2.5	Pengoperasian Konsep Dan Pemboleh Ubah Utama	22
2.5.1	Kualiti Jalinan Hubungan Ketua-Subordinat	23
2.5.2	Dimensi Kualiti Jalinan Hubungan Ketua-Subordinat	24
2.5.3	Kepuasan Kerja	25
2.5.4	Ketua	26
2.5.5	Subordinat	26
2.6	Kesimpulan	26

BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN

3.0	Pengenalan	28
3.1	Kerangka Teori	28
3.2	Hipotesis Kajian	30
3.3	Rekabentuk Kajian	31
3.3.1	Populasi	31
3.3.2	Sampel Kajian	32
3.4	Kaedah Pengumpulan Data	33
3.4.1	Prosedur Kajian	33
3.4.2	Instrumen Kajian	34

3.5	Laporan Pra-Kajian	35
3.6	Kebolehpercayaan	38
3.7	Kesimpulan	40
BAB 4 : HASIL KAJIAN		
4.0	Pengenalan	41
4.1	Maklumat Demografi Dan Latar Belakang Responden	41
4.1.1	Jantina Responden	41
4.1.2	Umur Responden	42
4.1.3	Tempoh Berkhidmat Responden	43
4.1.4	Kelayakan Akademik	44
4.1.5	Skim Perkhidmatan	44
4.1.6	Tempat Berkhidmat	45
4.1.7	Tahap Kualiti Jalinan Hubungan Ketua-Subordinat	45
4.1.8	Tahap Kepuasan Kerja	49
4.2	Ujian Normaliti Dan Kebolehpercayaan	49
4.2.1	Ujian Normaliti	49
4.2.2	Kebolehpercayaan	51
4.3	Ujian Hipotesis Kualiti Jalinan Hubungan Ketua-Subordinat Dengan Kepuasan Kerja	53
4.3.1	Ujian Hubungan Kualiti Jalinan Hubungan Ketua-Subordinat Dengan Kepuasan Kerja	53
4.3.2	Ujian Hubungan Dimensi Kesukaan Dengan Kepuasan Kerja	54
4.3.3	Ujian Hubungan Dimensi Kesetiaan Dengan Kepuasan Kerja	55

4.3.4	Ujian Hubungan Dimensi Tanggapan Sumbangan Dengan Kepuasan Kerja	56
4.3.5	Ujian Hubungan Dimensi Penghormatan Berasaskan Profesionalisme Dengan Kepuasan Kerja	57
4.4	Ujian Hipotesis Kesan Hubungan Kualiti Jalinan Hubungan Ketua-Subordinat Dengan Kepuasan Kerja	58
4.5	Rumusan	61
BAB 5 :	PERBINCANGAN DAN RUMUSAN	
5.0	Pengenalan	63
5.1	Hubungan Dimensi Kualiti Jalinan Hubungan Ketua-Subordinat Dengan Kepuasan Kerja	63
5.2	Hubungan Dimensi Kesukaan Dengan Kepuasan Kerja	64
5.3	Hubungan Dimensi Kesetiaan Dengan Kepuasan Kerja	65
5.4	Hubungan Dimensi Tanggapan Sumbangan Dengan Kepuasan Kerja	66
5.5	Hubungan Dimensi Penghormatan Berasaskan Profesionalisme Dengan Kepuasan Kerja	68
5.6	Kesan Hubungan Dimensi Kesukaan, Kesetiaan, Tanggapan Sumbangan Dan Penghormatan Berasaskan Profesionalisme Dengan Kepuasan Kerja	69
5.7	Kesimpulan	70
5.8	Cadangan	71
	RUJUKAN	73
	LAMPIRAN A – Analisis SPSS	77
	LAMPIRAN B – Borang Soal Selidik	95

JADUAL

Jadual	Tajuk	Muka surat
Jadual 3.1	Bilangan dan Peratusan Populasi mengikut lokasi kajian	32
Jadual 3.2	Jantina	36
Jadual 3.3	Umur	36
Jadual 3.4	Tempoh Berkhidmat	37
Jadual 3.5	Kelayakan Akademik	37
Jadual 3.6	Tempat Berkhidmat	38
Jadual 3.7	Min, Sisihan Piawai (SP), Kebolehpercayaan Koefisien Alfa dan Korelasi Antara pembolehubah	39
Jadual 4.1	Jantina	42
Jadual 4.2	Umur	42
Jadual 4.3	Tempoh Berkhidmat	43
Jadual 4.4	Kelayakan Akademik	44
Jadual 4.5	Skim	44
Jadual 4.6	Tempat Berkhidmat	45
Jadual 4.7	Kekerapan dan peratus tahap Kualiti Jalinan Hubungan Ketua Subordinat	46
Jadual 4.8	Kekerapan dan peratus tahap dimensi kesukaan	47
Jadual 4.9	Kekerapan dan peratus tahap dimensi kesetiaan	47
Jadual 4.10	Kekerapan dan peratus tahap dimensi tanggapan sumbangan	48

JADUAL

Jadual	Tajuk	Muka surat
Jadual 4.11	Kekerapan dan peratus tahap dimensi penghormatan berasaskan profesionalisme	48
Jadual 4.12	Tahap Kepuasan Kerja	49
Jadual 4.13	Min, Sisihan Piawai (SP), Kebolehpercayaan Koefisien Alfa dan Korelasi antara Pembolehubah	52
Jadual 4.14	Hubungan antara kualiti jalinan hubungan ketua-subordinat dengan kepuasan kerja	54
Jadual 4.15	Hubungan antara dimensi kesukaan dengan kepuasan kerja	55
Jadual 4.16	Hubungan antara dimensi kesetiaan dengan kepuasan kerja	56
Jadual 4.17	Hubungan antara dimensi tanggapan sumbangan dengan kepuasan kerja	56
Jadual 4.18	Hubungan antara dimensi penghormatan berasaskan profesionalisme dengan kepuasan kerja	57
Jadual 4.19	Model Jangkaan menggunakan Teknik Regresi Berganda	59
Jadual 4.20	Ringkasan Dapatan Kajian	60

GAMBAR RAJAH

Gambar rajah	Tajuk	Muka surat
Gambarajah 3.1	Kerangka Teori yang menunjukkan hubungan diantara Kualiti Jalinan Hubungan Ketua – Subordinat dengan kepuasan bekerja	29
Gambarajah 4.1	Plot Kebarangkalian Normal bagi Kualiti Jalinan Hubungan Ketua-Subordinat	50
Gambarajah 4.2	Plot Kebarangkalian Normal bagi Kepuasan Kerja	51

SENARAI SINGKATAN DAN MAKSUD

Ringkasan	Maksud
DPA	Diploma Pengurusan Awam
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
JPM	Jabatan Perdana Menteri
KDN	Kementerian Dalam Negeri
KPKT	Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan
MOH	Kementerian Kesihatan
MOT	Kementerian Pengangkutan
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire
PTD	Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik

BAB 1

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Organisasi yang cemerlang dan cekap pentadbirannya memerlukan kerjasama yang mantap dari semua ahli termasuklah ketua dan subordinat dalam satu-satu organisasi. Hubungan yang harmoni dan saling bertukar-tukar fikiran mampu menjana satu idea yang bersifat kolektif untuk mencari satu penyelesaian di dalam sesuatu tugas yang dilaksanakan. Oleh yang demikian, jalinan hubungan antara ketua dan subordinat perlulah diberi perhatian oleh pihak pengurusan. Hubungan diantara ketua dan subordinat ini boleh mempengaruhi secara langsung prestasi kerja dalam sesebuah organisasi (Jablin dan Krone, 1994).

Perhubungan yang mantap diantara ketua dan subordinat dapat melahirkan warga organisasi yang saling percaya-mempercayai dan kepercayaan ini memberikan subordinat suatu kebebasan untuk melakukan sesuatu tugas yang terbaik untuk organisasinya. Kebebasan dan kepercayaan serta ada perhubungan yang baik diantara ketua – subordinat akan membentuk suatu kepuasan bekerja dikalangan ahli dalam sesuatu organisasi. Ini disokong oleh Sparrowe (1994), dalam kajiannya telah menunjukkan terdapatnya hubungan yang signifikan diantara kualiti jalinan hubungan ketua-subordinat

The contents of
the thesis is for
internal user
only

Rujukan

- Asma, A. (1992). The influence of ethnic values on managerial practices in Malaysia. *Malaysian Management Review*, 27(1), 3-18.
- Bauer, T.N., Erdogan, B., & Liden, R.C. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310.
- Brown, S.P., & Peterson, R.A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1988), *Charismatic Leadership: the Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey Bass, San Francisco, CA
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46 – 78.
- Davis, W., & Gardner, W. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- De Jong, J.P.J., & Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.
- Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dionne, L. (2001). Leader-member exchange (LMX): Level of negotiating latitude and job satisfaction. Unpublished manuscript.
- Dose, J.J. (1999). The relationship between work values similarity and team-member and leader-member exchange relationships. *Group Dynamics: Theory, Research and Practise*, 31(1), 20-32.
- Fontaine, R., & Richardson, S. (2003). Cross-cultural research in Malaysia. *Cross Cultural Management*, 10(2), 75-89.
- Goldhaber, G.M. (1992). *Komunikasi dalam organisasi*. Terjemahan oleh Omardin Hj. Ashaari dan Azahar Raswan Dean Wan Din, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Graen, G.B. (1976). Role-making process within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: and McNally. 1201 – 1245.
- Graen, G.B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. J.G. Hunt & L.L.Larson (Eds). *Leadership frontiers* , 143-165, Kent State University Press.
- Graen, G.B., Novak, M.A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109 - 131.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership. Development of Leader-Member Exchange LMX Theory. *Leadership Quarterly*, 6, 219 – 247.
- Gruenberg, B. (1980). The happy worker: An analysis of educational and occupational difference in determinants of job satisfaction. *American Journal of Sociology*, 86, 247-271.
- Hassan, A.B. (2007). Kualiti jalinan hubungan ketua-subordinat, amalan komunikasi ketua-subordinat dan komitmen terhadap kumpulan: Pendekatan multidimensi. Tesis Phd. UUM.
- Hassan, A.B., & Rowe, P.A. (2005). *Leader-member exchange and superior-subordinate communication : Cross-country comparison of LMX-7scale*. Paper presented at the Engaging the multiple contexts of management : Convergence and divergence of management theory and practice. 19th ANZAM Conference, Canberra.
- Hassan, A.B., Bakhtiar, M., & Iran, H. (2004). Leader-member exchange and superior-subordinate communication behavior: A case of a Malaysian organization. *Malaysian Management Journal*, 8(1), 83-93.
- Hassan, A.B., Che Su, M., & Bakhtiar, M. (2009). LMX quality, supervisory communication and team-oriented commitment: A multilevel analysis approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (1), 11-33.
- Herzberg, F., Mausner, & Snyderman, B. (1959). *Motivation to work*. New York. Wiley.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nation*. Thousand Oaks: Sage.
- Hunter, D. (2007). Nonlinear patterns of job satisfaction and age cohorts in an industrial environment. *Journal of American Academy of Business*, 11, 231-238.

- Ismatilla T. Mardanov, Heischmidt, K, & Henson, A. (2008), Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 159 - 175.
- Jablin, F.M., & Krone, K.J (1994). Task/work relationship : A life-span perspective. In M.L. Knapp & G.R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (2nd ed., pp. 621-675) Beverly Hills, CA: Sage.
- Jones, M. D. (2006). Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction? *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8, 20-42.
- Klieman, R.S., Quinn, J.A., & Harris, K.L. (2000). The influence of employee-supervisor interactions upon job breadth. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 587-605.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lee. J. (2004). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 655-672.
- 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.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., Wayne, S.J. (1997). Leader-Member Exchange Theory. The past and Potential for the Future. In *Research in Personnel and Human Resources Management* by Gerald Ferris (Ed). Jai Press, Greenwich Ct. 47 – 119.
- Lim, L. (2001). Work-related values of Malays and Chinese Malaysians. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(2), 209-226.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Malone, T. (1997), "Is empowerment just a fad? control decision making and IT", *Sloan Management Review*, 23-35.
- Manning, T., & Robertson, B. (2002). The dynamic leader-leadership development beyond the visionary leader. *Industrial and Commercial Training*, 34(4/5), 137-143.

- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Pellegrini, E.K., & Scandura, T.A. (2006). Leader-member exchange, paternalism and delegation in Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-278.
- Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *Journal of Psychology*, 131, 271-283.
- Rich, G.A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction and performance of sales people. *Academy of Marketing Science Journal*, 25(4), 319-328.
- Scandura, T.A., & Graen, G.B. (1984) Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Sherony, K.M., & Green, S.G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 542-548.
- Sparowe, R.T. (1994). Empowerment in the hospital industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Hospitality Research Journal*, 17,51 - 73.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S. & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 108. 79-92.
- Tjosvold, D., Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1981). Effect of partner's effort and ability on liking for partner after failure on a cooperative task, *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 147-153.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.
- Wexley, K.N., Alexander, R.A., Greenawalth, J.P., & Couch, M.A. (1980). Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 23(2), 320-330.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4th edition). Upper Saddle River, NJ :Prentice Hall,Ch.7. 149 -174.