



## IMPACTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE, TURNOVER INTENTION, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEES' COMMITMENT AND LOYALTY IN RETAIL INDUSTRY AT HOCHIMINH CITY

Huynh Thi Thu Suong<sup>1\*</sup>, Tran The Nam<sup>1</sup>, Luong Van Quoc<sup>1</sup>,  
Mai Thoai Diem Phuong<sup>1</sup>, & Nguyen Quang Vinh<sup>1</sup>

<sup>1</sup>University of Finance – Marketing

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi63.167</p> <p><i>Received:</i> April 08, 2021</p> <p><i>Accepted:</i> June 03, 2021</p> <p><i>Published:</i> June 25, 2021</p> <p><b>Keywords:</b> Employee loyalty, Retail industry, Employee commitment, Emotional intelligence.</p>	<p>The purpose of this study is conducted to test the impacts of emotional intelligence, turnover intention, and job satisfaction on employees' commitment and loyalty in retail industry at Hochiminh city. Using structural equation modeling to check hypotheses by analyzing draw database collected from the survey of 286 employees who work in retail industry at Hochiminh city. The research results show that emotional intelligence has closed relationship with employees' mentality and behaviors in retail industry. In practice, enterprises should manage recruitment and using workforce in order to increase their emotional intelligence. In additional, it is necessary to focus on building a friendly, sharing working environment whereby employees voluntarily engage and be loyal to where they are working.</p>

\*Corresponding author:

Email: [huynhthusuongufm@gmail.com](mailto:huynhthusuongufm@gmail.com)



## ẢNH HƯỞNG CỦA TRÍ TUỆ CẢM XÚC, Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC VÀ SỰ HÀI LÒNG VỚI CÔNG VIỆC ĐẾN SỰ CAM KẾT VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TRONG NGÀNH BÁN LẺ TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Huỳnh Thị Thu Sương<sup>1\*</sup>, Trần Thế Nam<sup>1</sup>, Lượng Văn Quốc<sup>1</sup>,  
Mai Thoại Diễm Phương<sup>1</sup>, & Nguyễn Quang Vinh<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Tài chính – Marketing

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi63.167</p> <p>Ngày nhận: 08/04/2021</p> <p>Ngày nhận lại: 03/06/2021</p> <p>Ngày đăng: 25/06/2021</p> <p><b>Từ khóa:</b> Lòng trung thành, ngành bán lẻ, sự cam kết, trí tuệ cảm xúc.</p>	<p>Mục tiêu của nghiên cứu này nhằm kiểm định tác động của trí tuệ cảm xúc, ý định nghỉ việc và sự hài lòng với công việc đến sự cam kết và lòng trung thành của nhân viên ngành bán lẻ tại Thành phố Hồ Chí Minh. Sử dụng mô hình cấu trúc để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu bằng việc phân tích dữ liệu sơ cấp thu về từ khảo sát 286 nhân viên làm việc trong lĩnh vực bán lẻ tại TPHCM. Kết quả nghiên cứu khẳng định trí tuệ cảm xúc có quan hệ chặt chẽ đến tâm lý và hành vi của nhân viên trong doanh nghiệp ngành bán lẻ. Về mặt thực tiễn, doanh nghiệp nên tăng cường quản lý công tác tuyển dụng và sử dụng hợp lý để nuôi dưỡng trí tuệ cảm xúc của người lao động. Ngoài ra, cần chú trọng xây dựng môi trường làm việc thân thiện, sẻ chia qua đó nhân viên tự nguyện gắn kết và trung thành với nơi họ đang làm việc.</p>

### 1. Giới thiệu

Trí tuệ cảm xúc là một nhân tố quan trọng tác động đến tâm lý và hành vi của người lao động trong doanh nghiệp. Dựa trên lý thuyết bảo tồn nguồn lực và lý thuyết trao đổi xã hội, nhóm tác giả tìm hiểu tác động của trí

tuệ cảm xúc đến ý định nghỉ việc, sự hài lòng cũng như sự cam kết, lòng trung thành của nhân viên trong ngành bán lẻ tại TPHCM. Trong môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh, làm sao có thể thúc đẩy sự cam kết và lòng trung thành của nhân viên với tổ chức là một câu hỏi nhận được nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu lẫn các nhà quản lý (Ineson và cộng sự, 2013). Có rất nhiều

\*Tác giả liên hệ:

Email: [huynhthusuongufm@gmail.com](mailto:huynhthusuongufm@gmail.com)

yếu tố tác động đến sự cam kết và lòng trung thành của người lao động như các chính sách của doanh nghiệp về tiền lương, điều kiện làm việc hay cơ hội phát triển nghề nghiệp hoặc những yếu tố thuộc về tâm lý, tính cách, năng lực của nhân viên. Trong những yếu tố thuộc về nhân viên, nổi bật lên là nhân tố “trí tuệ cảm xúc”. Trí tuệ cảm xúc đề cập đến khả năng của một cá nhân quản lý tốt cảm xúc của cá nhân và của người khác và tận dụng cảm xúc để có kết quả tối ưu (Salovey & Mayer, 1990). Nhiều nghiên cứu gần đây đã chứng minh trí tuệ cảm xúc là một nhân tố quan trọng góp phần vào sự thành công của cá nhân cũng như của tổ chức (Prentice, 2016). Nhân viên có mức độ trí tuệ cảm xúc cao thường làm việc tốt hơn và ứng phó tốt hơn với những căng thẳng và áp lực trong công việc. Đa số các nghiên cứu tập trung vào tác động của trí tuệ cảm xúc của nhân viên giao dịch với việc làm hài lòng khách hàng (Sony & Mekoth, 2016). Chưa có nhiều nghiên cứu ảnh hưởng của trí tuệ cảm xúc đến sự cam kết và lòng trung thành của nhân viên với tổ chức trong lĩnh vực bán lẻ. Tại Việt Nam, lĩnh vực bán lẻ đang phát triển với tốc độ chóng mặt (Nguyễn Thị Minh Huyền & Phùng Thị Kim Phượng, 2020). Nhu cầu tuyển dụng trong lĩnh vực này rất nhiều, tuy nhiên, số lượng nhân viên nghỉ việc cũng rất cao. Làm thế nào có thể duy trì, ổn định lực lượng lao động là câu hỏi khó dành cho các nhà quản lý trong các doanh nghiệp bán lẻ. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tìm hiểu vai trò của trí tuệ cảm xúc với sự cam kết và lòng trung thành của nhân viên trong các doanh nghiệp bán lẻ tại TPHCM, khu vực kinh tế năng động tại Việt Nam. Bên cạnh đó, tác động của trí tuệ cảm xúc đến ý định nghỉ việc và sự hài lòng với công việc của người lao động cũng được phân tích.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Khung lý thuyết

#### 2.1.1. Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR-Conservation of Resources Theory)

Lý thuyết bảo tồn nguồn lực COR của Hobfoll và cộng sự (1989; 2018) bàn về sự đầu tư nguồn lực cá nhân, sự phát triển và sự bảo tồn nguồn lực như đặc điểm cá nhân, sức lực và các điều kiện trong tổ chức mà nhân viên coi trọng (Hobfoll, 2001). Theo nghiên cứu của Wen và cộng sự (2019), lý thuyết COR chỉ ra rằng việc thiếu hoặc mất đi các nguồn lực quan trọng sẽ làm nảy sinh những tác động tâm lý tiêu cực, nhân viên sẽ có khuynh hướng tránh né hoặc giảm thiểu sự mất mát nguồn lực như là nghỉ việc và tìm kiếm các nguồn lực mới như tìm việc làm mới (Hobfoll, 2001). Ngược lại, khi nhân viên có đủ nguồn lực làm việc, họ có thể cảm thấy ngày làm việc đầy ý nghĩa và thú vị, do đó vượt qua được các thử thách trong công việc, gia tăng sự cân bằng trong công việc và ít cảm thấy cần được hồi phục sau mỗi ngày làm việc (Tuan, 2019). Tiếp nữa, với việc nguồn lực có sẵn dồi dào, nhân viên sẽ thực hiện các chiến lược chủ động tìm kiếm và tích lũy thêm các nguồn lực khác thông qua việc tái đầu tư các nguồn lực hiện có. Việc tái đầu tư có thể mang lại cho nhân viên các nguồn lực tâm lý đáp ứng yêu cầu công việc chẳng hạn như sự cam kết, từ đó hạn chế trạng thái tâm lý tiêu cực như sự căng thẳng trong công việc (Hobfoll, 2001).

#### 2.1.2. Lý thuyết trao đổi xã hội (SET – Social Exchange Theory)

Từ những năm 1950, lý thuyết trao đổi xã hội được xây dựng như một học thuyết về tâm lý và sau này, nó được dùng để giải thích rõ về các hoạt động kinh tế của con người. Ban đầu, thuyết này được dùng để giải thích hành vi con người (Homans, 1958), và sau đó là hành

vi tổ chức. Có qua có lại là quy tắc quan trọng nhất trong quá trình giao tiếp (Cropanzano & Mitchell, 2005). Mọi người chấp nhận quy tắc này và hành vi ứng xử của họ phụ thuộc vào hành vi của người khác. Nếu một người tạo ra các giá trị mang lợi ích thì người nhận sẽ nghĩ rằng đối tác cũng cần nhận lại lợi ích tương ứng. Lợi ích có thể là lợi ích xã hội (ví dụ như lợi ích về cảm xúc, ảnh hưởng xã hội) hoặc lợi ích kinh tế (tiền, tài sản, thông tin). Theo học thuyết này, nếu nhân viên nhận thức được rằng những cống hiến của họ được tổ chức thừa nhận hay khi nhận được những sự quan tâm từ tổ chức thì họ sẽ có nhiều cảm xúc tích cực hơn về nơi mình làm việc và sẽ có ý muốn gắn bó lâu dài hơn với tổ chức.

## 2.2. Các khái niệm

### *Trí tuệ cảm xúc (Emotional Intelligence – EI)*

Mayer và Salovey (1993) cho rằng trí tuệ cảm xúc dùng để chỉ năng lực nhận thức các ý nghĩa của xúc cảm và mối quan hệ giữa chúng, để lập luận cũng như giải quyết vấn đề. Trí tuệ cảm xúc tham gia vào những năng lực xúc cảm, đồng hóa các cảm nhận có liên quan đến xúc cảm, thấu hiểu thông tin về những xúc cảm đó và quản lý chúng. Mayer và Salovey (1993) cho rằng những cá nhân có trí tuệ cảm xúc phát triển cao thường đặc biệt thành công khi có khả năng: (1) nhận thức và đánh giá chính xác xúc cảm của bản thân; (2) biểu lộ cảm xúc với những người khác một cách đúng đắn, phù hợp; (3) nhận biết tốt về cảm xúc của người khác và từ đó có những hành vi xã hội phù hợp; (4) điều chỉnh cảm xúc của bản thân và người khác một cách có hiệu quả để đạt đến mục đích hành động cụ thể; sử dụng những cảm xúc của mình để giải quyết vấn đề bằng những hành vi phù hợp hoàn cảnh. Petrides và Furnham (2001) cho rằng trí tuệ cảm xúc là đặc điểm cá nhân, cho biết khả năng hiểu cảm xúc của bản thân, phản ứng với áp lực và quản lý các mối quan hệ. Petrides và Furnham (2001) đã đưa ra trí tuệ cảm xúc gồm 15 khía cạnh chia thành 04 yếu

tố khác nhau: (1) tính đa cảm, (2) khả năng tự kiểm soát, (3) tính hòa đồng và (4) hạnh phúc. Goleman (2018) xem trí tuệ cảm xúc là một tập hợp những đặc tính và xã hội, bao gồm tự kiểm chế, kiểm soát, nhiệt tình, kiên trì và năng lực động cơ hóa bản thân. Theo nghiên cứu của Prentice (2019), trí tuệ cảm xúc đề cập đến khả năng nhận thức, phản hồi và vận dụng thông tin cảm xúc của một cá nhân mà không nhất thiết phải hiểu nó và khả năng hiểu, quản lý cảm xúc mà không nhất thiết phải nhận thức hoặc trải nghiệm chúng (Salovey & Mayer, 1990). Như vậy, các mô hình lý thuyết làm nền tảng cho các khái niệm trí tuệ cảm xúc từ một trong hai quan điểm: như một dạng trí thông minh thuần túy chỉ bao gồm khả năng nhận thức, hoặc như một trí thông minh hỗn hợp bao gồm cả khả năng nhận thức và khía cạnh tính cách, sự khác biệt trong đó được cho là do niềm tin khác nhau về những gì tạo nên trí thông minh cảm xúc (Salovey & Mayer, 1990), hai quan điểm mặc dù khác nhau nhưng không mâu thuẫn (Ciarrochi và cộng sự, 2000).

### *Ý định nghỉ việc (Turnover Intention – TI)*

Tett và Meyer (1993) định nghĩa ý định nghỉ việc như một sự chủ đích để tìm kiếm các lựa chọn thay thế khác trong tổ chức khác. Đây cũng là kết quả phản ánh thái độ cũng như hành vi của các đồng nghiệp và ban lãnh đạo trong công ty; trong hầu hết mọi tình huống thì ý định nghỉ việc lại phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau. Khi ý định nghỉ việc tăng thì việc từ bỏ công việc cũng tăng theo. Như vậy, ý định là tuyên bố tốt nhất về hành vi nghỉ việc của người lao động trong thực tế (Griffeth và cộng sự, 2000). Ý định nghỉ việc là một trong những thách thức to lớn của công tác quản trị vì nghỉ việc có thể ảnh hưởng đến bầu không khí và hiệu quả hoạt động của tổ chức trong ngắn hạn, gây suy giảm năng suất và sự sáng tạo cũng như hiệu quả và lợi nhuận của tổ chức trong dài hạn (Hollingworth và Valentine, 2014).

*Sự hài lòng với công việc (Job Satisfaction – JS)*

Locke (1976) định nghĩa sự hài lòng với công việc như “một trạng thái cảm xúc dễ chịu hay tích cực do việc đánh giá công việc hoặc dựa trên kinh nghiệm làm việc của cá nhân”: Có 14 khía cạnh phổ biến để đánh giá sự hài lòng trong công việc: (1) sự đánh giá, (2) giao tiếp, (3) đồng nghiệp, (4) phúc lợi bổ sung, (5) điều kiện công việc, (6) tính chất công việc, (7) tổ chức, (8) sự phát triển cá nhân, (9) chính sách, (10) thủ tục, (11) cơ hội thăng tiến, (12) sự công nhận, (13) sự bảo đảm và (14) sự giám sát. Ellickson và Logsdon (2002) cho rằng sự hài lòng với công việc là mức độ người nhân viên yêu thích công việc của họ, đó là thái độ dựa trên nhận thức của người nhân viên (tích cực hay tiêu cực) về công việc hay môi trường làm việc của họ. Trong khi đó, Chuang và cộng sự (2009) lại định nghĩa sự hài lòng trong công việc là mức độ hài lòng của nhân viên đối với 08 khía cạnh trong công việc hiện tại: (1) bản chất công việc, (2) mức độ trách nhiệm, (3) cơ hội phát triển và được công nhận, (4) sự giám sát, (5) mối quan hệ giữa các cá nhân, (6) điều kiện làm việc, (7) mức lương và (8) chính sách công ty.

*Sự cam kết của nhân viên (Employees’ Commitment – EC)*

Schaufeli và cộng sự (2002) xem sự cam kết với công việc của nhân viên là một trạng thái tâm lý gắn liền với động cơ hoàn thành công việc và được thể hiện qua 03 khía cạnh gồm (1) sự mãnh liệt, (2) sự cống hiến và (3) sự say mê. Biggs và cộng sự (2014) định nghĩa sự cam kết là một trạng thái tích cực bao hàm sự đầu tư đáng kể về sức lực cũng như sự gắn bó về mặt tâm lý đối với tính hiệu quả của công việc. Sự cam kết của nhân viên là khái niệm để chỉ sự tương tác, kết nối và mối cam kết giữa các cá nhân với nhau hoặc cá nhân với tổ chức để cống hiến hết mình, cam kết với các mục tiêu và giá trị của tổ chức của họ, thúc đẩy đóng góp cho thành công của tổ chức. Sự cam kết của nhân viên dựa trên

sự tin tưởng, liêm chính, cam kết hai chiều và giao tiếp giữa một tổ chức và các thành viên. Đó là một cách tiếp cận làm tăng cơ hội thành công trong kinh doanh, góp phần vào hiệu suất của tổ chức và cá nhân, năng suất và hạnh phúc. Sự cam kết của nhân viên là một yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả của hoạt động quản lý nhân sự. Vì vậy, sự cam kết là một nguồn lực tâm lý tích cực mà nhân viên có được trong quá trình làm việc tại tổ chức (Hobfoll, 2011). Nghiên cứu của Muthuvelo và Che Rose (2005) chỉ ra rằng cam kết gắn bó với tổ chức ảnh hưởng quan trọng đến các kết quả của tổ chức.

*Lòng trung thành của nhân viên (Employees’ Loyalty – EL)*

Mowday và cộng sự (1974) xác định thái độ và hành vi có liên quan đến lòng trung thành của nhân viên, nhân viên chấp nhận các mục tiêu và các giá trị của tổ chức, sẵn sàng nỗ lực đáng kể thay mặt cho tổ chức và mong muốn mạnh mẽ để trở thành thành viên quan trọng trong tổ chức. Elegido (2013) định nghĩa lòng trung thành của nhân viên là cam kết có chủ ý nhằm tăng thêm lợi ích tốt nhất cho người sử dụng lao động, ngay cả khi làm như vậy có thể yêu cầu hy sinh một số khía cạnh tư lợi của một người ngoài những gì sẽ được yêu cầu bởi các nghĩa vụ pháp lý và đạo đức khác.

**2.3. Giả thuyết nghiên cứu**

Trí tuệ cảm xúc được xem là một khái niệm khá hiện đại đang được nghiên cứu và ứng dụng trong lĩnh vực đời sống của con người, cảm xúc chi phối rất nhiều hoạt động trong ngày của chúng ta và kể cả khi thực hiện công việc (Nguyễn Thị Phương Dung & Võ Hồng Huệ, 2019). Nghiên cứu của Prentice (2019) đã chỉ ra trí tuệ cảm xúc có tác động hạn chế ý định nghỉ việc. Tuy nhiên, các nghiên cứu về mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và ý định nghỉ việc của nhân viên còn rất khiêm tốn. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu trước và mong muốn kiểm định mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và ý định nghỉ việc, giả thuyết sau đây được đề xuất:

*H1: Trí tuệ cảm xúc có quan hệ ngược chiều với Ý định nghỉ việc.*

Mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và sự cam kết của nhân viên được nghiên cứu bởi Aghdasi và cộng sự (2011). Nghiên cứu của Aghdasi và cộng sự (2011) cũng tìm hiểu tác động của trí tuệ cảm xúc đến sự cam kết tổ chức của nhân viên làm việc tại Bộ Khoa học, Nghiên cứu và Công nghệ ở Iran. Barreiro và Treglown (2020) đã kiểm chứng trí tuệ cảm xúc có tác động đến sự cam kết của nhân viên. Theo đó, trí tuệ cảm xúc có tác động tích cực đến sự cam kết của nhân viên. Trên cơ sở đó, giả thuyết sau được đề xuất:

*H2: Trí tuệ cảm xúc có quan hệ cùng chiều với Sự cam kết của nhân viên.*

Mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và sự hài lòng với công việc đã được nghiên cứu bởi Wen và cộng sự (2019). Nghiên cứu của Wen và cộng sự (2019) đã chỉ ra mối quan hệ trí tuệ cảm xúc có tác động đến sự hài lòng công việc của nhân viên trong lĩnh vực khách sạn. Kết quả nghiên cứu của Prentice (2019) cũng cho thấy trí tuệ cảm xúc có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên. Trí tuệ cảm xúc của nhân viên đặc biệt quan trọng trong việc quản lý các tương tác giữa các cá nhân để tạo ra trải nghiệm dịch vụ tích cực cho cả nhân viên và khách hàng (Kernbach & Schutte, 2005). Một nhân viên sở hữu trí tuệ cảm xúc cao có thể quản lý tốt tình cảm tiêu cực của mình (Prentice và cộng sự, 2013). Những người giao dịch có trí tuệ cảm xúc cao có xu hướng thích những tương tác và thực hiện nhiệm vụ giao dịch của họ một cách khéo léo và chuyên nghiệp hơn (Prentice, 2016). Những lợi ích tài chính và phi tài chính từ trí tuệ cảm xúc phản ánh mức độ hài lòng trong công việc của họ (Prentice và cộng sự, 2018). Trên cơ sở đó, giả thuyết sau được đề xuất:

*H3: Trí tuệ cảm xúc có quan hệ cùng chiều với Sự hài lòng với công việc.*

Kết quả nghiên cứu của Tett và Meyer (1993), Lee và cộng sự (2012) đã chỉ ra mối quan hệ của ý định nghỉ việc và sự cam kết với tổ chức của nhân viên. Cũng theo Tett và Meyer (1993), khi ý định nghỉ việc tăng thì người lao động sẽ không dành nhiều năng lượng của bản thân cho công việc hiện tại, họ cảm thấy không còn sự gắn kết với tổ chức. Hobfoll (1989) đã chỉ ra trong lý thuyết bảo tồn nguồn lực, nguồn lực tâm lý tích cực sẽ gia tăng sức dẻo dai và tính chịu đựng của nhân viên trong việc chấp nhận thử thách trong công việc, khiến họ cảm thấy vui thích và hình thành thái độ tích cực, ngược lại, nguồn lực tâm lý tiêu cực sẽ làm gia tăng thái độ tiêu cực (Frempong và cộng sự, 2018). Trên cơ sở đó, giả thuyết sau được đề xuất.

*H4: Ý định nghỉ việc có quan hệ ngược chiều với Sự cam kết của nhân viên.*

Nhiều nghiên cứu trước đã chỉ ra rằng sự hài lòng với công việc có tác động tích cực đến sự cam kết của nhân viên. Nghiên cứu của Frempong và cộng sự (2018) đã chỉ ra rằng có sự hài lòng trong công việc đến lòng trung thành và sự cam kết của nhân viên. Kết quả nghiên cứu của Tett & Meyer (1993) và nghiên cứu của Prentice và cộng sự (2018) đã chỉ ra rằng sự hài lòng với công việc có tác động đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên. Trên cơ sở đó, giả thuyết sau được đề xuất:

*H5: Sự hài lòng với công việc có quan hệ cùng chiều với Sự cam kết của nhân viên.*

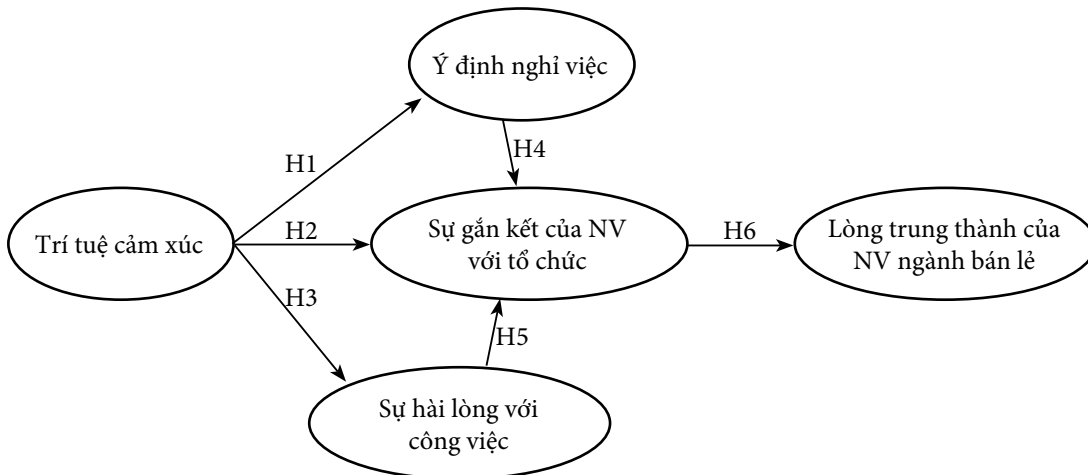
Mối quan hệ giữa sự cam kết của nhân viên và lòng trung thành của nhân viên đã được một số nghiên cứu trước kiểm chứng. Chẳng hạn, nghiên cứu của Preko và Adjetey (2013) đã kiểm chứng mối tương quan giữa sự cam kết và lòng trung thành của nhân viên trong các ngân hàng thương mại. Kết quả đã chỉ ra các mối tương quan tuyến tính có ý nghĩa tích cực giữa lòng trung thành, sự gắn bó và hiệu suất của nhân viên. Nghiên cứu của Book và cộng sự (2019) cũng đã chỉ ra mối quan hệ giữa sự cam kết của nhân viên đến lòng trung

thành của nhân viên trong lĩnh vực ăn uống, khách sạn. Trên cơ sở đó, giả thuyết sau được đề xuất:

*H6: Sự cam kết của nhân viên có quan hệ cùng chiều với Lòng trung thành của nhân viên.*

Dựa trên khung lý thuyết về nghiên cứu hành vi tổ chức gồm các khía cạnh trí tuệ cảm

xúc, ý định nghỉ việc, sự hài lòng, sự cam kết và lòng trung thành, nghiên cứu này đã tham khảo các nghiên cứu trước có liên quan, kết hợp với kết quả nghiên cứu định tính bằng cách phỏng vấn sâu các nhà quản lý tại các doanh nghiệp bán lẻ và thảo luận nhóm với các nhân viên đang làm việc trong ngành, mô hình nghiên cứu đề xuất như sau:



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu đề xuất

**3. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp được sử dụng trong bài báo này. Trước tiên, phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng để tổng kết lý thuyết, xây dựng mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu. Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng để kiểm định mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu. Nhóm tác giả xây dựng thang đo bằng việc tham khảo các mô hình nghiên cứu đi trước. Các thang đo về trí tuệ cảm xúc và sự hài lòng với công việc được rút ra từ nghiên cứu của Prentice (2019). Các quan sát về ý định nghỉ việc được sử dụng từ bộ câu hỏi khảo sát của Akgunduz và Sanli (2017). Nghiên cứu của Ellinger và cộng sự (2013) đóng góp cho thang đo về sự cam kết của nhân viên. Cuối cùng, thang đo về lòng

trung thành của nhân viên được các tác giả tham khảo từ nghiên cứu của Yee và cộng sự (2010). Việc khảo sát được thực hiện online với mẫu khảo sát là 286 người đang làm việc tại các doanh nghiệp bán lẻ khu vực Thành phố Hồ Chí Minh. Dựa trên cơ sở dữ liệu về doanh nghiệp bán lẻ của cơ quan quản lý nhà nước cũng như mối quan hệ cá nhân, nhóm tác giả gửi đường link bảng khảo sát đến nhân viên làm việc trong lĩnh vực bán lẻ để thực hiện khảo sát. Việc lấy mẫu được thực hiện theo phương pháp thuận tiện. Phần mềm Smart PLS 3.2.8 được nhóm tác giả sử dụng để xử lý và phân tích dữ liệu

**4. Phân tích kết quả nghiên cứu**

**4.1. Thông tin mẫu khảo sát**

**Bảng 1.** Đặc điểm mẫu khảo sát

	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Giới tính	Nam	55	19,0
	Nữ	231	81,0
Trình độ	Cao đẳng	11	4,0
	Đại học	245	86,0
	Sau đại học	28	10,0
Thu nhập	Khác	2	1,0
	Từ 7 đến dưới 12 triệu	151	53,0
	Từ 12 – 17 triệu	108	38,0
	Trên 17 triệu	27	9,0
<b>Tổng cộng</b>		<b>286</b>	<b>100,0</b>

Nhân viên trong các DN bán lẻ tại TPHCM được khảo sát chủ yếu là nữ giới với 231 chiếm tỷ trọng là 81% với độ tuổi chủ yếu là dưới 25 tuổi (225 khảo sát, với 77%), các nhân viên có thời gian làm việc phổ biến từ 2 – 5 năm (170 khảo sát, với 59%), với thu nhập từ 7 – 12 triệu/tháng (151 khảo sát, chiếm 53%).

**4.2. Kết quả**

*4.2.1. Kiểm định mô hình đo lường*

Mục tiêu của việc kiểm định mô hình đo lường là để đánh giá sự phù hợp của các thang đo trong việc phản ánh các nhân tố cần nghiên cứu trong mô hình. Giá trị của hệ số tải nhân tố, độ tin cậy nhất quán nội bộ, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt là các chỉ số quan trọng để kiểm định mô hình đo lường.

**Bảng 2.** Thông tin các thang đo

<b>Nhân tố và thang đo</b>	<b>CR</b>	<b>Cronbach’s alpha</b>	<b>AVE</b>
1. Trí tuệ cảm xúc Bao gồm 5 thang đo: 1EI9; 1EI10; 1EI11; 1EI12; 1EI13	0,857	0,792	0,545
2. Ý định nghỉ việc Bao gồm 2 thang đo: 2TI1; 2TI2	0,892	0,764	0,806
3. Sự cam kết của nhân viên Bao gồm 4 thang đo: 3EC1; 3EC2; 3EC3; 3EC4	0,891	0,837	0,675
4. Sự hài lòng với công việc Bao gồm 6 thang đo: 4JS1; 4JS2; 4JS3; 4JS4; 4JS5; 4JS6	0,891	0,852	0,578
5. Lòng trung thành của nhân viên Bao gồm 3 thang đo: 5EL2; 5EL4; 5EL5	0,836	0,704	0,631

Việc giữ hay loại bỏ thang đo ra khỏi mô hình nghiên cứu được thực hiện theo gợi ý của Bagozzi và cộng sự (1991). Nhóm tác giả

loại bỏ các thang đo với hệ số tải nhân tố thấp hơn 0,4 và giữ lại các thang đo có hệ số tải nhân tố từ 0,7 trở lên. Bên cạnh đó,



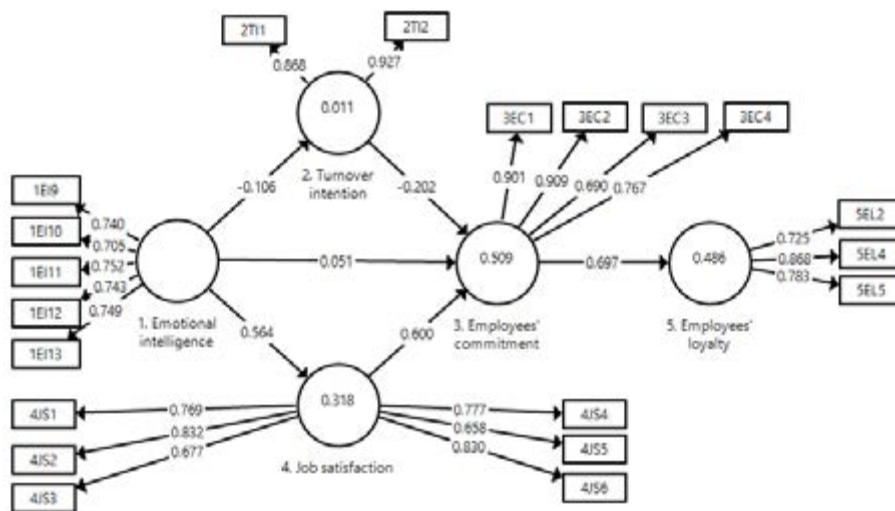
các thang đo có hệ số tải nhân tố nằm trong khoảng từ 0,4 đến dưới 0,7 chỉ loại bỏ khi việc loại bỏ chúng dẫn đến sự cải thiện giá trị của độ tin cậy tổng hợp hoặc giá trị của phương sai trích trung bình. Với các giá trị CR và Cronbach’s alpha đều cao hơn 0,7 nên có thể kết luận các nhân tố trong mô hình đạt được độ tin cậy nhất quán nội bộ (Hair

và cộng sự, 2017). Có thể kết luận rằng tất cả các biến quan sát đều có giá trị hội tụ khi giá trị AVE cao hơn 0,5 (Hair và cộng sự, 2017). Tỷ lệ HTMT là một trong bốn tiêu chí được sử dụng để đánh giá giá trị phân biệt. Các giá trị tỷ lệ HTMT (bảng số 3) đều nhỏ hơn 0,9 chứng tỏ các biến quan sát có giá trị phân biệt (Hair và cộng sự, 2017).

**Bảng 3.** Thông tin tỷ lệ HTMT

	1.	2.	3.	4.
1. Trí tuệ cảm xúc	1			
2. Ý định nghỉ việc	0,163	1		
3. Cam kết của nhân viên với tổ chức	0,502	0,445	1	
4. HÀi lòng của nhân viên với công việc	0,677	0,348	0,790	1
5. Trung thành của nhân viên với tổ chức	0,610	0,481	0,894	0,775

4.2.2. Kiểm định mô hình cấu trúc



**Hình 2.** Kết quả mô hình nghiên cứu

Bốn vấn đề cần được đánh giá: hiện tượng đa cộng tuyến, hệ số tác động, hệ số xác định  $R^2$ , hệ số tác động  $f^2$  trong việc kiểm định mô hình cấu trúc.

**Bảng 4.** Thông tin hệ số tác động, giá trị p và giá trị  $f^2$

Giả thuyết	Hệ số	Giá trị p	Kết luận	$f^2$	Mức độ tác động
H1	-0,106	9,5%	Chấp nhận	0,011	Nhỏ
H2	0,051	30,2%	Bác bỏ	0,004	Rất nhỏ
H3	0,564	0,0%	Chấp nhận	0,465	Lớn
H4	-0,202	0,0%	Chấp nhận	0,032	Nhỏ
H5	0,697	0,0%	Chấp nhận	0,947	Lớn
H6	0,600	0,0%	Chấp nhận	0,462	Lớn

Để đánh giá vấn đề đa cộng tuyến giữa biến độc lập và biến phụ thuộc, nhóm tác giả sử dụng giá trị VIF. Các giá trị VIF giữa biến độc lập và biến phụ thuộc trong mô hình biến động từ 1 đến 1,586, đều nhỏ hơn 5 nghĩa là mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2017). Các giả thuyết từ H1 đến H6 đều được chấp nhận khi tất cả các giá trị p đều nhỏ hơn 5%, riêng giả thuyết H2 bị bác bỏ khi giá trị p = 30,2%. Nhóm nghiên cứu đã tìm hiểu về việc tại sao giả thuyết H2 bị bác bỏ. Kết quả giả thuyết H2 bị bác bỏ trong mô hình nghiên cứu này cũng tương đồng như kết quả nghiên cứu trong mô hình của Aghdasi và cộng sự (2011). Barreiro và Treglown (2020) lại nghiên cứu lần lượt tác động của các nhân tố thành phần của “trí tuệ cảm xúc” đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức. Kết quả nghiên cứu của Barreiro và Treglown (2020) cho thấy có những nhân tố thành phần có mối quan hệ cùng chiều và có những nhân tố thành phần có mối quan hệ ngược chiều với biến độc lập. Điều này chứng tỏ rằng việc giả thuyết H2 tiếp tục bị bác bỏ trong nghiên cứu này tương thích với những nghiên cứu trước đây.

Giá trị R2 nằm trong khoảng từ 0 đến 1, trị số càng cao sẽ cho thấy mức độ dự đoán chính xác trong mô hình càng cao. Tuy nhiên, giá trị R2 bao nhiêu là cao vẫn là vấn đề gây nhiều tranh cãi giữa các nhà nghiên cứu (Hair và cộng sự, 2017). Trong mô hình nghiên cứu có bốn biến phụ thuộc: (1) Ý định nghỉ việc; (2) Sự cam kết của nhân viên; (3) Sự hài lòng với công việc; (4) Lòng trung thành của nhân viên. Bốn giá trị R2 lần lượt là 1%; 51%; 32%; 49%. Có thể thấy tuy nhân tố “Trí tuệ cảm xúc” không có tác động đến ý định nghỉ việc nhưng một mình nhân tố này đã giải thích được 1/3 giá trị biến thiên của nhân tố phụ

thuộc “sự hài lòng với công việc”. Các biến độc lập giải thích gần 50% sự biến thiên của hai biến phụ thuộc “sự cam kết của nhân viên” và “lòng trung thành của nhân viên”. Điều này cho thấy mức độ phù hợp tương đối tốt của mô hình nghiên cứu.

Bên cạnh việc đánh giá giá trị R2 của các biến phụ thuộc, sự thay đổi của giá trị R2 khi một biến độc lập được loại bỏ ra khỏi mô hình nghiên cứu cũng được sử dụng để đánh giá ảnh hưởng của một biến độc lập đến biến phụ thuộc. Theo Cohen (1988), các giá trị  $f^2$  lần lượt là 0,02; 0,15 và 0,35 được xem là nhỏ, trung bình và đáng kể. Có thể thấy “trí tuệ cảm xúc” là một nhân tố quan trọng có tác động mạnh đến “sự hài lòng với công việc”, tương tự như vậy, “sự hài lòng với công việc” có ảnh hưởng mạnh đến “sự cam kết của nhân viên”. Đến lượt mình, “sự cam kết của nhân viên” có tác động quan trọng đến “lòng trung thành của nhân viên”.

## 5. Kết luận và hàm ý quản trị

### 5.1. Kết luận

Ở góc độ lý thuyết, kết quả nghiên cứu góp phần củng cố lý thuyết bảo tồn nguồn lực và lý thuyết trao đổi xã hội. Kết quả nghiên cứu cho thấy trí tuệ cảm xúc có quan hệ đồng biến với hài lòng, cam kết của nhân viên với tổ chức, bên cạnh đó trí tuệ cảm xúc quan hệ nghịch biến với ý định nghỉ việc. Kết quả nghiên cứu đã chứng minh được tầm quan trọng của trí tuệ cảm xúc trong việc gia tăng sự hài lòng của nhân viên với công việc. Đây cũng là kết quả có được từ nghiên cứu của Prentice (2019), Wen và cộng sự (2019). Bên cạnh đó là ảnh hưởng của sự cam kết đến lòng trung thành của nhân viên với tổ chức. Điều này cũng tương đồng với các kết quả nghiên cứu của Preko và Adjetye (2013).

## 5.2. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cũng đưa ra một số hàm ý quản trị cho các nhà quản lý tại các doanh nghiệp trong ngành bán lẻ. Thứ nhất, doanh nghiệp cần tăng cường hiệu quả trong công tác tuyển dụng. Những bài kiểm tra về trí tuệ cảm xúc trong quá trình tuyển dụng sẽ giúp tìm kiếm được những ứng viên có trí tuệ cảm xúc cao. Theo lý thuyết bảo tồn nguồn lực, những nhân viên thường xuyên tiếp xúc với khách hàng cần những nguồn lực cảm xúc và tâm lý để duy trì công việc của họ (Wen và cộng sự, 2019). Doanh nghiệp cần quan tâm bù đắp cho việc mất đi những nguồn lực này của người lao động bằng cách bù đắp cho họ bằng một hệ thống phúc lợi và khen thưởng hợp lý. Các nghiên cứu khác cũng chỉ ra rằng việc huấn luyện cũng giúp cải thiện cảm xúc trí tuệ của người lao động (Slaski và Cartwright, 2003). Việc huấn luyện sẽ giúp người lao động điều khiển được cảm xúc của mình trong quá trình làm việc, hạn chế được những ảnh hưởng từ cảm xúc tiêu cực. Ngoài ra, tổ chức nên kiểm tra khả năng của nhân viên ứng phó với những vấn đề về cảm xúc. Những nhân viên có khả năng quản lý cảm xúc cá nhân tốt nên sắp xếp vào những vị trí phù hợp. Ngoài ra, để thúc đẩy sự cam kết của người nhân viên với tổ chức, doanh nghiệp cần giảm thiểu ý định nghỉ việc và gia tăng sự hài lòng của người lao động. Theo lý thuyết

trao đổi xã hội, người lao động sẽ cam kết hơn với doanh nghiệp nếu họ cảm nhận được sự hỗ trợ của tổ chức. Sự hỗ trợ của tổ chức là một nguồn lực quan trọng giúp làm giảm cảm xúc tiêu cực của người lao động (Wen và cộng sự, 2019). Các chính sách khen thưởng cần được xây dựng phù hợp để ghi nhận những đóng góp của nhân viên. Doanh nghiệp cần tạo bầu không khí công bằng và trao quyền tự chủ nhiều hơn cho người lao động. Một môi trường làm việc năng động và đoàn kết sẽ giúp người lao động cảm thấy tự hào và muốn cam kết với tổ chức nhiều hơn.

## 5.3. Hạn chế và đề xuất cho các nghiên cứu tiếp theo

Các nghiên cứu khác có thể tìm hiểu tác động của trí tuệ cảm xúc đến hiệu quả làm việc, hành vi công dân trong tổ chức của người lao động để hiểu rõ hơn vai trò của trí tuệ cảm xúc trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Nghiên cứu này chỉ tìm hiểu nhân tố “trí tuệ cảm xúc” như một biến bậc nhất. Những nghiên cứu trong tương lai có thể nghiên cứu nhân tố này như một nhân tố bậc cao với các thành phần khác nhau trong nhân tố. Ngoài ra, nghiên cứu này chỉ thực hiện tại Thành phố Hồ Chí Minh và tại các doanh nghiệp bán lẻ. Các nghiên cứu cần được thực hiện ở nhiều khu vực, quốc gia khác nhau cũng như trong những ngành nghề khác nhau để kết quả nghiên cứu có tính phổ quát hơn.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R., & Ebrahim, A. N. (2011). Emotional intelligence and organizational commitment: Testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 29, 1965-1976. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.447>
- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>

- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458. <https://doi.org/10.2307/2393203>
- Barreiro, C. A., & Treglown, L. (2020). What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement. *Personality and Individual Differences*, 159(September 2018), 109892. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109892>
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 301-317. <https://doi.org/10.1002/job>
- Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (Sunny) (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 18(3), 368-393. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599787>
- Chuang, N. K., Yin, D., & Dellmann-Jenkins, M. (2009). Intrinsic and extrinsic factors impacting casino hotel chefs' job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 323-340. <https://doi.org/10.1108/09596110910948323>
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561. <https://doi.org/10.1109/INFCOM.2009.5061983>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130-140. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004>
- Dung, N. T. P., & Huệ, V. H. (2019). Tác động của trí tuệ cảm xúc đến căng thẳng trong công việc của PG tại thành phố Cần Thơ. *Tạp Chí Khoa Học Kinh Tế*, 7(1), 126-136.
- Elegido, J. M. (2013). Does It Make Sense to Be a Loyal Employee? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 495-511. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1482-4>
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of Job Government Employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.
- Ellinger, A. E., Musgrove, C. (Casey) F., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Elmadağ Baş, A. B., & Wang, Y.-L. (2013). Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research*, 66(8), 1124-1133. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.008>
- Frempong, L. N., Agbenyo, W., & Darko, P. A. (2018). The Impact of Job Satisfaction on Employees' Loyalty and Commitment: A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana. *European Journal of Business and Management*, 10(12), 95-105.
- Goleman, D. (2018). *HBR Emotional Intelligence Series*. Harvard Business Review Press.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2<sup>nd</sup> ed.). SAGE Publications.

- Hair et al. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. Prentice Hall. In *England: Pearson*.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116–122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(November 2017), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hollingworth, D., & Valentine, S. (2014). Corporate social responsibility, continuous process improvement orientation, organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(6), 629-651. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2012-0131>
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior As Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31-39. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>
- Kernbach, S., & Schutte, N. S. (2005). The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 438-444. <https://doi.org/10.1108/08876040510625945>
- Lee, Y., Sally, Y., Hee, K., & Li, D. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.011>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (M. D. Dunn, pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(2), 231-248. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90048-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90048-8)
- Muthuvelo, R., & Che Rose, R. (2005). Typology of Organisational Commitment. *American Journal of Applied Sciences*, 2(6), 1078-1081. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2005.1078.1081>
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425-448. <https://doi.org/10.1002/per.416>
- Preko, A., & Adjetey, J. (2013). A Study on the Concept of Employee Loyalty and Engagement on the Performance of Sales Executives of Commercial Banks in GHANA. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 4(2), 51.

- Prentice, C. (2016). Leveraging employee emotional intelligence in casino profitability. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 127-134. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.011>
- Prentice, C., Chen, P. J., & King, B. (2013). Employee performance outcomes and burnout following the presentation-of-self in customer-service contexts. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 225-236. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.007>
- Prentice, C., Ma, E., & Wong, I. K. A. (2018). Performance driven outcomes – the case of frontline employees in the hospitality sector. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(1), 101-123. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1486767>
- Prentice, D. C. (2019). Managing service encounters with emotional intelligence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 344-351. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.07.001>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). An Intelligent Look at Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal OfHappiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2017-0257>
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19(4), 233-239. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smi.979>
- Sony, M., & Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20-32. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.003>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytical Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tuan, L. T. (2019). Effects of environmentally-specific servant leadership on green performance via green climate and green crafting. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09687-9>
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81(December 2018), 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Edwin Cheng, T. C. (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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.10.015>