



## THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE SERVICE INDUSTRY IN HO CHI MINH CITY: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Tran Tuan Anh<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Nong Lam University, Vietnam

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfm.v15i6.451</p> <p><i>Received:</i> November 07, 2023</p> <p><i>Accepted:</i> August 22, 2024</p> <p><i>Published:</i> August 25, 2024</p> <p><b>Keywords:</b> Organizational commitment; Transformational leadership; Work efficiency.</p> <p><b>JEL codes:</b> M12; M54; J53</p>	<p>The purpose of the study is to test the influence of transformational leadership style on employee performance through the role of organizational commitment in the service industry in Ho Chi Minh City. Research data was collected from employees of service industry enterprises in Ho Chi Minh City. After the data cleaning process, 572 samples were included in the official analysis using Smart PLS 3.3.3 software. Data analysis was performed through partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in two stages, i.e., the measurement model and the structural model. The results confirm that transformational leadership has a positive impact on employee performance, while employee organizational commitment plays a mediating role. From there, it is concluded that some management implications are valuable references for service industry enterprises in Ho Chi Minh City to find solutions to increase the work efficiency of employees. The research includes the main contents of (i) problem statement, (ii) theoretical basis and research model, (iii) research method, (iv) research results, (v) conclusions and recommendations and (vi) limitations and future research directions.</p>

\*Corresponding author:

Email: [anhtrantuan804@gmail.com](mailto:anhtrantuan804@gmail.com)



## ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ĐỐI VỚI HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG NGÀNH DỊCH VỤ TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA CAM KẾT TỔ CHỨC

Trần Tuấn Anh<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Nông Lâm Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>DOI: 10.52932/jfm.v15i6.451</p> <p>Ngày nhận: 07/11/2023</p> <p>Ngày nhận lại: 22/08/2024</p> <p>Ngày đăng: 25/08/2024</p> <p><b>Từ khóa:</b> Cam kết tổ chức; Hiệu quả làm việc; Lãnh đạo chuyển đổi.</p> <p><b>Mã JEL:</b> M12; M54; J53</p>	<p>Mục đích của nghiên cứu nhằm kiểm định ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với hiệu quả làm việc của nhân viên thông qua vai trò của cam kết tổ chức trong ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ nhân viên của các doanh nghiệp ngành dịch vụ ở Thành phố Hồ Chí Minh, sau quá trình làm sạch dữ liệu còn 572 mẫu được đưa vào phân tích chính thức bằng phần mềm Smart PLS 3.3.3. Dữ liệu phân tích được thực hiện thông qua mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) trong hai giai đoạn, tức là mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Kết quả xác nhận rằng lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên, đồng thời cam kết tổ chức của nhân viên có vai trò trung gian. Từ đó đưa ra kết luận, một số hàm ý quản trị có giá trị tham khảo cho các doanh nghiệp ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh để tìm được giải pháp gia tăng sự hiệu quả làm việc trong công việc của nhân viên. Nghiên cứu bao gồm các nội dung chính là (i) đặt vấn đề, (ii) cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu, (iii) phương pháp nghiên cứu, (iv) kết quả nghiên cứu, (v) kết luận và khuyến nghị và (vi) hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai.</p>

### 1. Giới thiệu

Các lý thuyết quản lý nguồn nhân lực đã khẳng định rằng nhân viên thực sự có giá trị bởi vì họ sẽ tạo ra giá trị cho các công ty. T.Waston (1994) nói rằng doanh nghiệp nhận ra rằng lực lượng lao động năng động, ổn định và đồng đều có thể mang lại hiệu quả mạnh mẽ cho sự tồn

tại của công ty. Do đó, hiệu quả làm việc của nhân viên đóng vai trò quan trọng quyết định hiệu quả làm việc của một tổ chức, thành công hay thất bại của nó dựa trên hiệu quả công việc của mỗi cá nhân (Saetang và cộng sự 2010).

Có báo cáo rằng việc tăng cường cam kết với tổ chức dẫn đến giảm luân chuyển lực lượng lao động (Porter và cộng sự, 1974; Wasti, 2003) và do đó, làm tăng hiệu quả của nhân viên (Jaramillo và cộng sự, 2005). Thêm vào

\*Tác giả liên hệ:

Email: anhtrantuan804@gmail.com

đó, mức độ thực hiện cam kết của nhân viên càng cao thì hiệu quả tổng thể của tổ chức càng tốt (Cummings & Schwab, 1973). Vì vậy, nhà quản lý cần tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp, tạo động lực và nền tảng đáp ứng nhu cầu vững chắc của nhân viên để họ phát huy tối đa năng lực bản thân, đạt được hiệu quả như mong muốn, góp phần vào sự thành công của tổ chức.

Theo Mosadeghard (2003) một nhà lãnh đạo có năng lực có ảnh hưởng lớn đến nhân viên của họ trong tổ chức sẽ tạo ra kết quả cao hơn. Trong đó, phong cách lãnh đạo chuyển đổi so với các hình thức khác của các nhà lãnh đạo có lợi thế để nâng cao lòng trung thành của nhân viên và do đó tăng sự tin tưởng và lòng tự trọng cho họ (Barling và cộng sự, 1996). Một số nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng có một tác động tích cực đáng kể giữa khả năng lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu quả làm việc của người lao động (Ali và cộng sự, 2014; Mangkunegara & Miftahuddin, 2016). Theo Schepers và cộng sự (2005), các nhà lãnh đạo chuyển đổi cho phép cấp dưới suy nghĩ sáng tạo, phân tích vấn đề từ các góc độ khác nhau và đưa ra các giải pháp tốt hơn bằng cách sử dụng công nghệ. Dvir và cộng sự (2002) cũng đã định nghĩa lãnh đạo chuyển đổi là phong cách lãnh đạo tạo ra những hành vi lỗi cuốn, khơi dậy động lực truyền cảm hứng, cung cấp sự kích thích trí tuệ và xem xét từng cá nhân khi đối xử với nhân viên,... những hành vi này làm thay đổi nhân viên, giúp họ phát huy tối đa tiềm năng, đạt được mức hiệu quả cao nhất trong công việc và sẽ tích cực thực hiện hành vi mang lại lợi ích cho tổ chức.

Theo Báo thanh niên Việt Nam ngành dịch vụ được coi là mũi nhọn giúp cho nền kinh tế tăng trưởng thần tốc. Hiệu quả của tổ chức trong ngành dịch vụ tốt sẽ giúp nền kinh tế ngày càng tăng trưởng. Đặc biệt, trong thời đại 4.0 ngày nay thì vai trò của dịch vụ vô cùng to lớn. Hơn nữa, số lượng doanh nghiệp hoạt động trong ngành dịch vụ tại TP.HCM chiếm 73% trong tổng số doanh nghiệp. Chính vì vậy, để duy trì được vị thế hiện tại và tiếp tục phát triển trong thời đại mới, các tổ chức cần thay

đổi phương thức quản lý. Đồng thời, năng lực của người lãnh đạo trở thành yếu tố thúc đẩy tác động đến động lực làm việc và cống hiến của nhân viên.

Trong nghiên cứu của Almutairi (2016) đã phát hiện ra rằng có một tác động tích cực của cam kết tổ chức đối với mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi của lãnh đạo với hiệu quả làm việc của nhân viên. Mặc dù phong cách lãnh đạo và hiệu quả làm việc đã được nghiên cứu rộng rãi, nhưng người ta vẫn biết rất ít về vai trò trung gian của cam kết tổ chức đối với mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và hiệu quả làm việc, đặc biệt là trong ngành dịch vụ. Ở Việt Nam, cam kết tổ chức là một khái niệm chưa được nghiên cứu nhiều, vì thế những công trình nghiên cứu về chủ đề này còn rất hạn chế. Đặc biệt, là cam kết tổ chức trong vai trò trung gian giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả làm việc của nhân viên. Vì vậy, đề tài nghiên cứu này thực hiện nhằm khóa lấp khoảng trống nghiên cứu tại Việt Nam. Từ đó, đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh.

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

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

#### *Lãnh đạo chuyển đổi (TL)*

Theo Bass (1999), lãnh đạo chuyển đổi được định nghĩa là quá trình mà các nhà lãnh đạo truyền cảm hứng, tạo động lực nhân viên làm nhiều hơn những gì mà họ dự kiến ban đầu, khuyến khích nhân viên phải nhận thức được những kết quả công việc là vì mục đích chung của tổ chức, không phải làm vì mục đích cá nhân. Có thể nói rằng lãnh đạo chuyển đổi là phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng và thúc đẩy cấp dưới có thể hoàn thành công việc tốt hơn những gì mong đợi và giúp phát triển bản thân nhân viên, để có thể vượt qua giới hạn của bản thân, cố gắng nhiều hơn cho các mục đích tổ chức. Quan hệ giữa người lãnh đạo chuyển đổi và nhân viên dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau.

### *Hiệu quả làm việc (JP)*

Hiệu quả thực hiện công việc là biến đầu ra được quan tâm nhiều khi phân tích các nội dung liên quan đến phong cách lãnh đạo (Tse & Chiu, 2014). Trong các nghiên cứu liên quan đến quản trị nguồn nhân lực của tổ chức hay thiết kế công việc của nhân viên thì hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên là một biến số quan trọng để đo lường những đóng góp mà nhân viên đã thực hiện được cho tổ chức và cũng là cơ sở để tổ chức có những chính sách đãi ngộ phù hợp cho nhân viên đó (Motowidlo & Kell, 2012).

### *Cam kết tổ chức (OC)*

Theo Luthans (2002) cam kết tổ chức là sự sẵn sàng mạnh mẽ để ở lại với tư cách là một thành viên trong nhóm, sẵn sàng làm việc chăm chỉ theo nguyện vọng của tổ chức, sự sẵn sàng nhất định để chấp nhận các giá trị và mục tiêu của tổ chức. Nói cách khác, đây là những hành vi phản ánh lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức và giai đoạn tiếp theo mà các thành viên tổ chức thể hiện sự quan tâm đến tổ chức, thành công và sự phát triển hơn. Như vậy, cam kết tổ chức có liên quan đến nỗ lực đáng kể cho lợi ích của tổ chức (Burud & Tumolo, 2004). Cam kết tổ chức cũng liên quan đến sự cống hiến cho một đội, người lãnh đạo, nghề nghiệp, sự nghiệp và công đoàn (Bartlett, 2001). Hầu hết các định nghĩa về cam kết tổ chức đều mô tả cấu trúc theo các thuật ngữ về mức độ mà một nhân viên xác định và có liên quan đến một tổ chức (Curry và cộng sự, 1986).

## **2.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất**

*Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả làm việc của nhân viên.*

Theo Dvir và cộng sự (2002), khi nhà lãnh đạo áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi sẽ làm thay đổi các giá trị cá nhân, nhu cầu, sở thích và khát vọng của những người nhân viên, đồng thời thúc đẩy họ vượt ra ngoài yêu cầu của trách nhiệm để hoàn thành tốt công việc. Bass (1985) cũng tuyên bố rằng các nhà

lãnh đạo chuyển đổi động viên và truyền cảm hứng cho những người theo dõi của họ vượt ra ngoài nhiệm vụ để họ sẵn sàng nỗ lực hơn nữa trong công việc, giúp đỡ đồng nghiệp và tham gia vào các hoạt động có lợi cho tổ chức. Thêm vào đó, Bottomley và cộng sự (2016) lập luận rằng khi nhà lãnh đạo chuyển đổi có thể truyền cảm hứng và kích thích sự tận tâm của nhân viên sẽ tạo nên môi trường làm việc mà ở đó những nhân viên sẽ cảm nhận được sự lạc quan và chủ động trong công việc của họ. Purwanto và cộng sự (2019) nói rằng lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hiệu quả làm việc. Asbari và cộng sự (2019) cũng tuyên bố rằng lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc một cách tích cực và đáng kể. Trong một nghiên cứu được thực hiện bởi Howell và cộng sự (2005), một mối quan hệ tích cực đã được tìm thấy giữa khả năng lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả làm việc của nhân viên.

*Giả thuyết H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên.*

*Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và cam kết tổ chức của nhân viên.*

Phong cách lãnh đạo là một trong những yếu tố quyết định quan trọng nhất đến sự cam kết của nhân viên. Cam kết của tổ chức cho thấy rằng mục tiêu của cá nhân đồng nhất với mục tiêu của tổ chức và những mục tiêu này khuyến khích năng suất và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức của họ (Chen & Aryee, 2007). Những nghiên cứu này đã báo cáo rằng nếu nhân viên trong tổ chức có mối quan hệ dễ chịu với lãnh đạo của họ, họ cảm thấy gắn bó chặt chẽ với tổ chức (Stup, 2006). Một số nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và cam kết của tổ chức (Avolio và cộng sự, 2004; Joo và cộng sự, 2012; Walumbwa & lawler, 2003; Vigoda-Gadot, 2007). Lee (2010) quan sát thấy rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực và đáng kể đến cam kết của tổ chức. Yiing và Ahmad (2009) cho rằng, phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến cam kết

của tổ chức, cam kết của tổ chức ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên và làm trung gian mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả làm việc. Trong bối cảnh Việt Nam, Khang (2013) tiếp cận phong cách lãnh đạo chuyển đổi và xác nhận tác động của các thành phần của lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn kết tổ chức.

*Giả thuyết H2:* Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức của nhân viên.

*Mối quan hệ giữa cam kết tổ chức và hiệu quả làm việc của nhân viên.*

Có rất nhiều nghiên cứu trước đây cho rằng “Cam kết nói với tổ chức” (hay còn gọi là “Cam kết của nhân viên với tổ chức” hoặc rút gọn hơn là “Cam kết tổ chức”) có ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động của tổ chức (Ranya Nehmeh, 2009). Hettiararchchi và Jayaeathua (2014) nói rằng một cá nhân với mức độ cam kết tổ chức cao sẽ thể hiện một hành vi tích cực đối với tổ chức, cống hiến những gì tốt nhất mà anh ta hoặc cô ấy có thể, hy sinh và có mức độ trung thành cao đối với tổ chức, và cũng sẵn sàng ở lại tổ chức. Morris và Sherman (1981) chỉ ra rằng cam kết của tổ chức có hiệu quả trong việc dự đoán kết quả công việc và là một yếu tố quyết định đáng kể đến hiệu quả của nhân viên. Meyer và cộng sự (1989) nhận thấy rằng cam kết của tổ chức là một chỉ số phù hợp để đánh giá hiệu quả công việc. Một số phân tích tổng

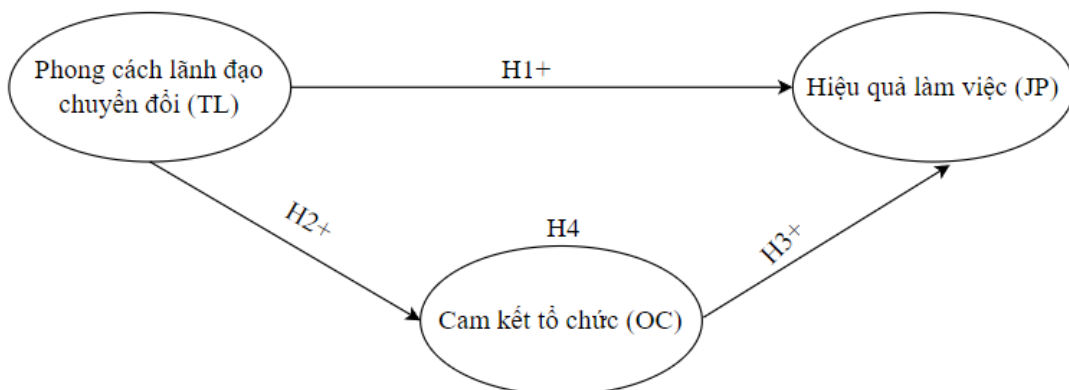
hợp và đánh giá đã đưa ra kết luận về mối quan hệ tích cực giữa cam kết của tổ chức và hiệu quả làm việc của nhân viên (Suliman & Iles, 2000; Meyer và cộng sự, 2002).

*Giả thuyết H3:* Có một mối quan hệ tích cực giữa cam kết tổ chức và hiệu quả làm việc của nhân viên

*Cam kết tổ chức của nhân viên đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả làm việc của nhân viên.*

Cam kết của tổ chức đóng vai trò trung gian trong nhiều nghiên cứu khác (Clugston, 2000; Suliman, 2002). Mặt khác, tác động trung gian của cam kết tổ chức giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả của nhân viên cũng được một số nhà nghiên cứu chỉ ra (Suliman, 2002; Wang, 2006; Yeh & Hong, 2012; Rusmawati & Indriati, 2020). Một nghiên cứu hơi tương tự nhưng với kết quả hơi khác được thực hiện bởi Wells và Peachey (2011), người đã kết hợp tác động của phong cách lãnh đạo, sự hài lòng trong công việc và ý định thay đổi của nhân viên với cam kết của tổ chức với tư cách là trung gian và đã báo cáo vai trò quan trọng của cam kết tổ chức với tư cách là trung gian giữa phong cách lãnh đạo và hiệu quả làm việc của nhân viên.

*Giả thuyết H4:* Vai trò trung gian của cam kết tổ chức trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả làm việc của nhân viên.



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

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Phương pháp lấy mẫu thuận tiện đã được sử dụng để thu thập dữ liệu thông qua phỏng vấn trực tuyến bằng bảng câu hỏi có cấu trúc. Những người được hỏi tham gia nghiên cứu một cách tự nguyện mà không thu thập thông tin cá nhân của họ và không nhận được đặc quyền về tiền. Dữ liệu được thu thập từ những người đi làm trong ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2017), để tìm ra kích thước mẫu tối thiểu cần thiết thì nghiên cứu đã sử dụng công cụ thống kê Gpower phiên bản 3.1 để tính toán và kết quả cỡ mẫu được ước tính là 222 mẫu với các tham số đầu vào về kích thước hiệu ứng (Effect size) mặc định là 0,3, mức Alpha là 0,01 và sức mạnh thống kê (Power) là 0,99. Do đó, để hạn chế những sai sót trong quá trình thu thập dữ liệu thì nghiên cứu này tiến hành thu thập với kích thước là 700 mẫu và thông qua sàng lọc dữ liệu thông tin mẫu nghiên cứu còn 572 mẫu đạt yêu cầu, số phiếu không đạt yêu cầu do thông tin bị bỏ trống hoặc trả lời giống nhau với các câu hỏi (*xem Phụ lục 2 online*).

#### 3.2. Xây dựng thang đo nghiên cứu

Do đề tài kế thừa thang đo của các nghiên cứu trước, nên khi tiến hành lập bảng điều tra chính thức, nghiên cứu đã tiến hành phỏng vấn thử một số đối tượng khảo sát là người đi làm ở các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh để điều chỉnh câu hỏi cho phù hợp và dễ hiểu. Mục đích của phỏng vấn tìm ra xem các câu hỏi điều tra có rõ ràng, được mọi người hiểu và dễ trả lời hay không, để điều chỉnh một số thuật ngữ đảm bảo tính mạch lạc và dễ hiểu cho bảng câu hỏi chính thức. Dựa vào kết quả này, thang đo và mô hình nghiên cứu được hoàn chỉnh (*xem Phụ lục 1 online*).

#### 3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) đã trở thành một công cụ tiêu chuẩn để phân tích các mối

quan hệ tương tác phức tạp giữa các biến quan sát và biến tiềm ẩn trong nghiên cứu khoa học xã hội. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng và mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất (PLS-SEM) vì tính linh hoạt, áp dụng được cho nhiều thuộc tính thang đo (Hair và cộng sự, 2014). Thế nên phương pháp này được sử dụng phổ biến bởi các nhà nghiên cứu (Hair và cộng sự, 2016). Mục tiêu đo lường là phân tích mức độ ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu quả làm việc của nhân viên ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh, bên cạnh đó, xem xét vai trò trung gian của cam kết tổ chức trong mối quan hệ với phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với hiệu quả làm việc của nhân viên ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh trong phần mềm Smart PLS phiên bản 3.3.3.

### 4. Kết quả và thảo luận

#### 4.1. Đánh giá mô hình đo lường

*Đánh giá chất lượng biến quan sát:* Mục đích của đánh giá chất lượng biến quan sát là chọn lọc những biến phù hợp và loại bỏ những biến quan sát không đủ chất lượng trong khi tiến hành phân tích và chạy dữ liệu. Hệ số tải ngoài Outer Loading được dùng để đánh giá chất lượng biến quan sát. Hệ số này thể hiện mối liên kết giữa các biến tiềm ẩn (biến mẹ) với các biến quan sát (biến con). Những biến quan sát có hệ số tải ngoài  $\geq 0,7$  thì giữ biến; những biến quan sát có hệ số tải ngoài  $\geq 0,4$  nhưng  $< 0,7$  phải cân nhắc trong việc xóa biến, nếu việc xóa bớt làm tăng hệ số đo lường trên ngưỡng thì có thể xóa biến nhưng cân nhắc giá trị nội dung, nếu việc xóa bớt biến không làm tăng hệ số đo lường trên ngưỡng thì ta giữ biến lại; hệ số tải ngoài  $< 0,4$  xóa biến nhưng cân nhắc đến giá trị nội dung (Hair và cộng sự, 2016). Kết quả tại Phụ lục 3 (*xem Phụ lục 3 online*) cho thấy, cái hệ số đều đạt ở ngưỡng cho phép chỉ có biến JP8 có hệ số Outer Loading  $< 0,7$  cần phải cân nhắc xóa biến, nhưng hệ số Outer Loading của JP8 = 0,622 chênh lệch không nhiều nên vẫn chấp nhận được nên tác giả giữ lại biến và tiến hành phân tích bước tiếp theo.

Kiểm tra độ tin cậy của thang đo: Kết quả Phụ lục 3 (xem Phụ lục 3 online) cho thấy, hệ số Cronbach’s Alpha của tất cả các biến đều đạt độ tin cậy với hệ số Cronbach’s Alpha tất cả các biến đều lớn hơn 0,7; như vậy, độ tin cậy thang

đo Cronbach’s Alpha của tất cả các biến phù hợp. Ngoài ra, độ tin cậy tổng hợp mỗi cấu trúc đều lớn 0,7; như vậy có thể kết luận thang đo đã đạt được độ tin cậy.

**Bảng 1.** Kết quả đánh giá

Phương pháp	Cấu trúc	JP	OC	TL
Fornell-Larcker Criterion	JP	0,736		
	OC	0,377	0,749	
	TL	0,439	0,403	0,743
Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	JP			
	OC	0,427		
	TL	0,494	0,469	

Ringle và cộng sự (2015) đề xuất sử dụng cả tiêu chí của FornellLarcker và HTMT để xác định giá trị phân biệt của các biến tiềm ẩn. Giá trị phân biệt của hai cấu trúc được khẳng định với tỷ lệ HTMT nhỏ hơn 1 (Garson, 2016) và tất cả các giá trị đường chéo (căn bậc hai của AVE) đều cao hơn các giá trị khác trong các cột tương ứng (tải chéo) (Fornell & Larcker, 1981). Các điều kiện như vậy đã được thỏa mãn.

**4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc**

*Kiểm tra vấn đề đa cộng tuyến*

Hiện tượng đa cộng tuyến đã được đánh giá cho tất cả các cấu trúc. Giá trị VIF được đề xuất để đo lường các vấn đề đa cộng tuyến. Vấn đề đa cộng tuyến được đánh giá bằng cách sử dụng các yếu tố phóng đại phương sai (VIF) nhỏ hơn 3 (Hair và cộng sự, 2019). Kết quả phân tích ở Bảng 2 cho thấy, các biến trong mô hình có các hệ số phóng đại phương sai không vượt quá ngưỡng cho phép, do đó mô hình nghiên cứu hiện tại không có vấn đề gì về hiện tượng đa cộng tuyến.

**Bảng 2.** Kết quả hệ số phóng đại phương sai và hệ số f<sup>2</sup>

Cấu trúc	JP		OC		TL	
	VIF	f <sup>2</sup>	VIF	f <sup>2</sup>	VIF	f <sup>2</sup>
JP						
OC	1,194	0,063				
TL	1,194	0,129	1,000	0,194		

*Kết quả đánh giá hệ số R<sup>2</sup>, Q<sup>2</sup> và f<sup>2</sup>*

**Bảng 3.** Kết quả hệ số R<sup>2</sup>, R<sup>2</sup> hiệu chỉnh và Q<sup>2</sup>

Cấu trúc	R-square	R-square adjusted	Q <sup>2</sup>
JP	0,240	0,238	0,125
OC	0,162	0,161	0,087

Đánh giá hệ số xác định R<sup>2</sup> nhằm mục đích xác minh tính chính xác của quá trình dự báo mô hình. Giá trị R<sup>2</sup> biến thiên trong khoảng từ 0 đến 1, giá trị R<sup>2</sup> càng cao thì mô hình tuyến tính càng phù hợp. Các hệ số R<sup>2</sup> tại bảng3 đều có giá trị lớn hơn 0, vậy mô hình hồi quy tuyến tính được đánh giá là phù hợp. Kết quả cho thấy, Phong cách lãnh đạo chuyển đổi biến thiên giải thích được 16,2 % biến thiên của Cam kết tổ chức và Phong cách lãnh đạo chuyển đổi và Cam kết tổ chức giải thích được 24 % biến thiên của Hiệu quả làm việc.

Giá trị  $Q^2$  được Hair và cộng sự (2016) khuyến nghị sử dụng để đánh giá chất lượng tổng thể mô hình. Các biến trong mô hình là hiệu quả làm việc và cam kết tổ chức có giá trị dự báo lần lượt là  $Q^2 = 0,125$  và  $Q^2 = 0,087$ . Các biến phụ thuộc có giá trị  $Q^2$  đều vượt qua giá trị 0, ta nhận định mô hình cấu trúc đạt chất lượng.

Nếu xét về tính ứng dụng,  $f^2$  và hệ số hồi quy chuẩn hóa đã đề cập ở phần trước khá tương tự nhau khi so sánh thứ tự mức tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc. Tuy nhiên, với hệ số hồi quy chuẩn hóa, chúng ta sẽ không đánh giá được giá trị bao nhiêu là mạnh, bao nhiêu là yếu. Trong khi đó  $f^2$  sẽ có các ngưỡng đề xuất để

xác định. Kết quả của hệ số tác động  $f^2$  tại bảng 2 đều có giá trị lớn hơn 0,02 cho thấy, tất cả các biến đều có sự tác động nhỏ và trung bình.

4.2.3. Kiểm định giả thuyết mô hình

Sau khi đánh giá thang đo, dữ liệu và mô hình giả thuyết nghiên cứu là phù hợp, tác giả tiến hành kiểm định giả thuyết trong mô hình cấu trúc đường dẫn PLS - SEM với việc sử dụng kỹ thuật bootstrapping, đánh giá mẫu sử dụng quy trình lấy mẫu lại 1.000 mẫu phụ để xác định đường dẫn hệ số, sai số chuẩn của t-values và p-values (Hair và cộng sự, 2020).

**Bảng 4.** Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn	t-value	p-value	Kết luận
H1	TL → JP	0,342	7,469	0,000	Chấp nhận
H2	TL → OC	0,403	10,581	0,000	Chấp nhận
H3	OC → JP	0,239	4,568	0,000	Chấp nhận
H4	TL → OC → JP	0,096	3,727	0,000	Chấp nhận

Như đã khẳng định trong H1, mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên và có ý nghĩa với  $\beta = 0,342$ , giá trị t-value = 7,469, p-value < 0,05; do đó, H1 được chấp nhận.

Ngoài ra, H2 còn thể hiện mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi với cam kết tổ chức của nhân viên, điều này được chấp nhận và có nghĩa ở mức thống kê với  $\beta = 0,403$ , giá trị t-value = 10,581, p-value < 0,05.

Cuối cùng, H3 cho thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa cam kết tổ chức và hiệu suất làm việc

của nhân viên với  $\beta = 0,239$ , giá trị t-value = 4,568; p-value < 0,05.

Về tác động trực tiếp, phong cách lãnh đạo chuyển đổi đều tác động tích cực đến hiệu quả làm việc và cam kết tổ chức của nhân viên với giả thuyết H1 ( $\beta = 0,342$ , giá trị t-value = 7,469, p-value < 0,05), H2 ( $\beta = 0,403$ , giá trị t-value = 10,581, p-value < 0,05). Hơn nữa, cam kết tổ chức cũng tác động tích cực trực tiếp đến hiệu quả làm việc H3 ( $\beta = 0,239$ , giá trị t-value = 4,568, p-value < 0,05).

**Bảng 5.** Tổng mức tác động và tổng mức tác động gián tiếp của nghiên cứu

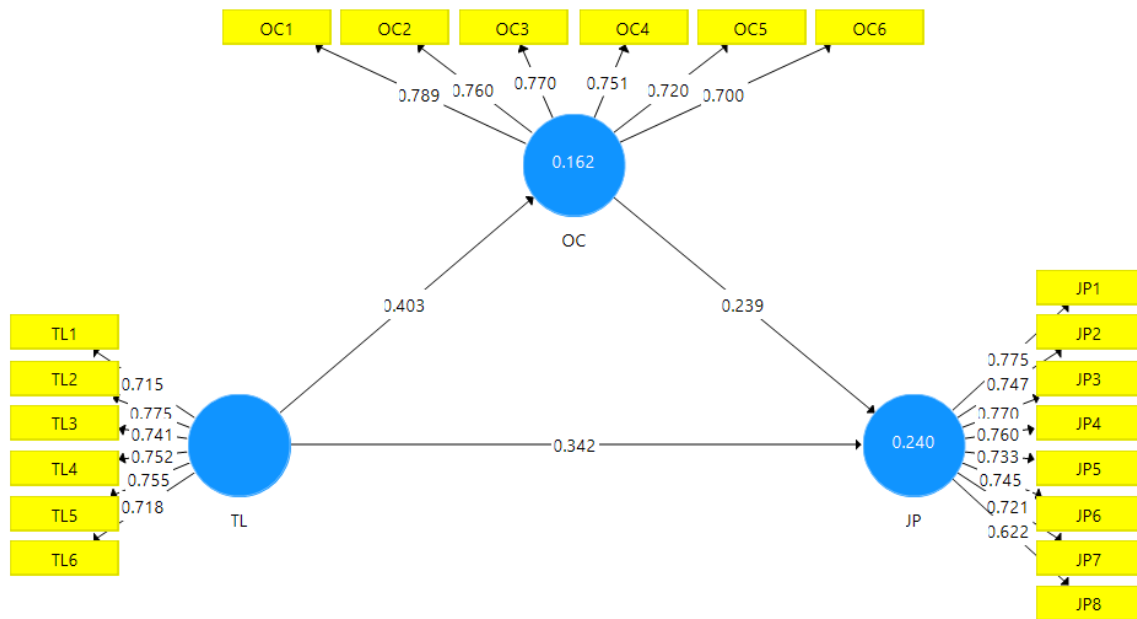
	Mối quan hệ	Original Sample	t-value	p-value
<b>Tổng mức tác động</b>	OC → JP	0,239	4,584	0,000
	TL → JP	0,439	10,458	0,000
	TL → OC	0,403	11,220	0,000
<b>Tổng mức tác động gián tiếp</b>	OC → JP			
	TL → JP	0,096	3,743	0,000
	TL → OC			



Về tác động gián tiếp, phong cách lãnh đạo chuyên đổi có tác động gián tiếp đến hiệu quả làm việc thông qua vai trò trung gian cam kết tổ chức của nhân viên. Như vậy, ngoài tác động trực tiếp thì phong cách lãnh đạo chuyên đổi còn tác động gián tiếp hiệu quả làm việc của nhân viên. Hệ số đường dẫn lần lượt 0,403; 0,239; 0,342 cho thấy cam kết tổ chức có hiệu ứng trung gian một phần.

Hệ số VAF đại diện của nghiên cứu cho thấy vai trò trung gian của cam kết tổ chức đóng góp 40,2% vào sự tác động của lãnh đạo chuyên đổi đến hiệu quả làm việc của nhân viên và có ý nghĩa thống kê. Có thể kết luận rằng cam kết tổ chức đóng vai trò là biến trung gian trong mô hình nghiên cứu, ủng hộ giả thuyết H4 ( $\beta = 0,096$ , giá trị t-value = 3,727; p-value < 0,05).

$$\text{VAF đại diện} = \frac{\text{Tổng mức tác động gián tiếp}}{\text{Tổng mức tác động}} = \frac{0,096}{0,239} = 40,2\%$$



Hình 2. Kết quả mô hình SEM

### 4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu phát triển một khung lý thuyết về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên đổi và hiệu quả làm việc của nhân viên trong đó cam kết tổ chức đóng vai trò trung gian trong ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu này có ý nghĩa đáng kể về mặt lý luận và thực tiễn, nhất là trong bối cảnh Việt Nam đang trên đà hội nhập với nền kinh tế trong khu vực và thế giới hiện nay.

Những phát hiện của nghiên cứu cho thấy có một mối quan hệ tích cực, có ý nghĩa giữa

phong cách lãnh đạo chuyên đổi và hiệu quả làm việc. Kết quả nghiên cứu hiện tại nhất quán với các nghiên cứu trước đây (Geyery & Steyrer, 1998; Dvir và cộng sự, 2002; Thamrin, 2012). Các kết quả nghiên cứu hiện tại cũng chỉ ra rằng có một mối quan hệ tích cực đáng kể giữa cam kết tổ chức và hiệu quả làm việc của các nhân viên ngành dịch vụ Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả này cũng phù hợp với các nghiên cứu trước đó (Morris & Sherman, 1981; Meyer và cộng sự, 1989; Suliman & Iles, 2000). Ngoài ra, những phát hiện hiện tại khẳng định có một mối quan hệ tích cực giữa phong cách

lãnh đạo chuyển đổi và cam kết tổ chức. Những kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước đây (Barbuto, 2005; Yiing & Ahmad, 2009; Lee, 2010). Về các tác động trung gian của cam kết tổ chức, những phát hiện của nghiên cứu này chỉ ra rằng cam kết tổ chức làm trung gian một phần mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả làm việc. Những phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu (Yeh & Hong, 2012).

Đóng góp chính của nghiên cứu này là trong việc xác định rằng cam kết tổ chức có ảnh hưởng trung gian đến phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả làm việc. Điều này chứng tỏ rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi là một biến số quan trọng trong việc nâng cao cam kết của nhân viên, nghĩa là nhân viên làm việc chăm chỉ hơn. Hơn nữa, kết quả của nghiên cứu hiện tại cho thấy rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi là một yếu tố dự đoán tích cực về cam kết tổ chức và hiệu quả làm việc. Vì vậy, mong rằng nghiên cứu của tác giả góp phần cung cấp một mô hình lý thuyết và kết quả định lượng để phát triển các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo, cũng như vai trò trung gian của cam kết tổ chức đối với mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả làm việc của nhân viên ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh. Dựa trên những phát hiện này, các nhà quản lý nên chú ý nhiều hơn đến phong cách lãnh đạo của họ và áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi như một cách để thúc đẩy mức độ cam kết và hiệu quả của nhân viên. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu có thể giúp các nhà quản lý ngành dịch vụ hiểu rằng hiệu quả của nhân viên không chỉ bị ảnh hưởng và cải thiện bởi phong cách lãnh đạo chuyển đổi mà còn có thể được nâng cao thông qua sự cam kết tổ chức cao của nhân viên.

## 5. Kết luận và hàm ý quản trị

Mục đích của nghiên cứu nhằm kiểm định ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với hiệu quả làm việc của nhân viên thông qua vai trò của cam kết tổ chức trong ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh. Từ kết quả nghiên cứu này, đã chứng minh rằng

trong ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh, phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên, góp phần quan trọng trong việc quản lý nguồn nhân lực của các doanh nghiệp ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh. Từ đó cho thấy lãnh đạo chuyển đổi rất quan trọng, góp phần động viên và truyền cảm hứng cho những người theo dõi của họ vượt ra ngoài nhiệm vụ để họ sẵn sàng nỗ lực hơn nữa trong công việc, giúp đỡ đồng nghiệp và tham gia vào các hoạt động có lợi cho tổ chức. Bên cạnh đó nghiên cứu còn này còn cho thấy rằng vai trò trung gian cam kết tổ chức của nhân viên cũng góp phần tác động đến mối quan hệ phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả làm việc của nhân viên ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh. Điều này góp phần tạo ra xu hướng mới cho các nghiên cứu sau này kiểm định xem vai trò trung gian của cam kết tổ chức trong mối quan hệ với một phong cách lãnh đạo nào khác đến hiệu quả làm việc của nhân viên, hay trong một môi trường kinh doanh cụ thể của một doanh nghiệp.

Trong bối cảnh có sự cạnh tranh ngày càng cao giữa các tổ chức của các doanh nghiệp, mục tiêu của ban lãnh đạo các doanh nghiệp là làm sao để thúc đẩy được động lực làm việc của nhân viên, thúc đẩy cam kết tổ chức của nhân viên qua đó góp phần tăng hiệu quả làm việc, cũng như phát triển được trong các môi trường cạnh tranh khác nhau, giúp doanh nghiệp giữ vững vị thế trong kinh doanh. Vì vậy, tác giả kiến nghị một số hàm ý liên quan đến phẩm chất cá nhân lãnh đạo như sau:

*Thứ nhất*, để nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên, các nhà lãnh đạo, quản lý cần tăng cường xem xét ảnh hưởng của các quyết định đến đạo đức và luân lý, bộc lộ một cách ẩn tượng về tài năng và sự tự tin, nhấn mạnh tầm quan trọng việc có ý thức chung về sứ mệnh.

*Thứ hai*, tăng cường hiệu quả làm việc của nhân viên, các lãnh đạo, quản lý cần: hướng dẫn nhân viên xem xét vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau, khuyến khích sự đổi mới cách thức thực hiện giúp tổ chức thành công; tìm kiếm

cách thức khác nhau trong giải quyết các vấn đề; kiểm tra lại các ý kiến, quan điểm trái ngược đảm bảo sự phù hợp.

*Thứ ba*, cải thiện phẩm chất động lực truyền cảm hứng. Thật vậy, kết quả nghiên cứu cho rằng thảo luận nhiệt tình những gì cần thiết để công việc được hoàn thành. Bên cạnh đó tin tưởng người khác sẽ thực hiện tốt các mục tiêu đề ra.

*Thứ tư*, Các nhà quản lý cần phải giúp đỡ cá nhân khai thác điểm mạnh của họ. Việc đối xử bằng sự quan tâm và quý mến thực sự khiến cho mối quan hệ giữ lãnh đạo và nhân viên trở nên gắn kết. Bên cạnh đó, White (2012) cho rằng việc thấu hiểu cá nhân là hành vi đặc biệt của nhà lãnh đạo và có tác động đáng kể đến hiệu quả làm việc của nhân viên, giúp tăng kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

## 6. Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Trong nghiên cứu này mặc dù đã đạt được một số kết quả, tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế nhất định:

*Thứ nhất*, do hạn chế về mặt thời gian nên nghiên cứu này chỉ tập trung nghiên cứu khảo sát đối tượng nhân viên làm việc tại ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh với phương

pháp chọn mẫu thuận tiện và chưa thực hiện khảo sát những nhóm đối tượng khác như ban lãnh đạo doanh nghiệp. Các nghiên cứu trong tương lai nên xem xét tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, vai trò trung gian cam kết tổ chức của nhân viên đến hiệu quả làm việc đối với hoạt động của từng cá nhân trong các ngành, các tỉnh thành, quốc gia khác nhau bằng phương pháp chọn mẫu xác suất để có thể gia tăng tính khái quát của nghiên cứu, cũng như tiến hành khảo sát đối tượng là ban lãnh đạo cấp cao.

*Thứ hai*, nghiên cứu này chưa xem xét sự tác động của các phong cách lãnh đạo nổi bật khác (ví dụ, phong cách lãnh đạo theo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do) có thể là những lĩnh vực quan trọng cho nghiên cứu trong tương lai.

*Thứ ba*, nghiên cứu này là tác động giữa các biến chỉ mới được xem xét dựa trên bộ dữ liệu cắt ngang thời gian; một thiết kế như vậy không cho phép kiểm tra tác động trong dài hạn (Selig & Preacher, 2009). Vì vậy, để có thể đưa ra kết luận về các liên kết nhân quả, mô hình cần được nhân rộng dữ liệu theo chiều dọc để đưa ra một bức tranh tổng thể hơn về ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo đối với hiệu quả làm việc. Ngoài ra, việc kiểm tra các biến trung gian khác nhau nên được xem xét trong các nghiên cứu trong tương lai để làm phong phú thêm phần kiến thức trong lĩnh vực này.

## Tài liệu tham khảo

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. L., & Bhatia, P. K. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Ali, N., Ali, S., Ahsan, A., Rahman, W., & Jan Kakakhel, S. (2014). Effects of leadership styles on job satisfaction, organizational citizenship behavior, commitment and turnover intention (empirical study of private sector schools' teachers). *Life Science Journal*, 11(4), 175-183.
- Almutairi, D. (2015). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231-231. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/54223/29883>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306754>

- Burud, S.; Tumolo, M. (2004). Leveraging the New Human Capital: Adaptive Strategies, Results Achieved, and Stories of Transformation; Davies-Black Publishing: Palo Alto, CA, U.S.A. *Publishing: Palo Alto, CA, U.S.A.* <https://doi.org/10.5465/ame.2005.16965517>
- Barbuto, J. J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40. <https://doi.org/10.1177/107179190501100403>
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1001>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bottomley, P. A., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & León-Cázares, F. (2015). The Impact of Transformational leadership on Organizational citizenship Behaviours: The contingent role of public service motivation. *British Journal of Management*, 27(2), 390-405. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12108>
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An Examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24162389>
- Curry, J., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858. <https://doi.org/10.5465/255951>
- Cummings, L.L., & Schwab, D.P. (1973). Performance in organizations: Determinants and appraisal. *Glenview, IL: Scott, Foresman and company.*
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 477-486.
- Dai, Y., Dai, Y., Chen, K., & Hui-Chun, W. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778. <https://doi.org/10.1108/ijchm-dec-2011-0223>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational leadership on follower development and Performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744. <https://doi.org/10.5465/3069307>
- Geyery, A. L. J., & Steyrer, J. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology*, 47(3), 397-420. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00035.x>
- Garson, G. D. (2016). *Partial least squares: regression and structural equation models*. Cham: Statistical Publishing Associates.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis* (S. Edition Ed.). United States of America: Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/eb-11-2018-0203>
- Hettiararchchi, H. (2014). *The effect of employee work-related attitudes on employee job performance: A study of tertiary and vocational education sector in Sri Lanka*. <http://repository.kln.ac.lk/handle/123456789/12003>
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *Leadership Quarterly*, 16(2), 273-285. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.004>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.004>
- Joo, B., Yoon, H. J., & Jeung, C. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582. <https://doi.org/10.1108/01437731211253028>
- Khang, L. A. (2013). Nghiên cứu phong cách lãnh đạo chuyển đổi: Sự tin nhiệm và gắn kết tổ chức trong bối cảnh Việt Nam. *Tạp chí khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 8(2), 87-97. <https://journalofscience.ou.edu.vn/index.php/econ-vi/article/view/1078>
- Kim, P. B., Lee, G., & Carlson, K. D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 591-597. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.025>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & De Vet, H. (2014). Individual Work Performance Questionnaire [Dataset]. In *PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t35489-000>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526. <https://doi.org/10.5465/255572>
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). *Handbook of psychology*. New York, NY: Wiley.
- Mosadeghrad, A.M. (2003). The role of participative management (suggestion system) in Shahid Fayazbakhsh Hospital effectiveness and efficiency, *Research in Medical Sciences*, 8(3) 85-89.
- Mangkunegara, A. a. P., & Huddin, M. (2016). The effect of transformational leadership and job satisfaction on employee performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189-195. <https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040404>
- Nehmeh, R. (2009). What is organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost-effective way to secure it. *Swiss Management Center*, 5, 45-46. [http://www.swissmc.at/Media/Ranya\\_Nehmeh\\_working\\_paper\\_05-2009.pdf](http://www.swissmc.at/Media/Ranya_Nehmeh_working_paper_05-2009.pdf)

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Does culture, motivation, competence, leadership, commitment influence quality performance? *Inovbiz: Jurnal Inovasi & Bisnis, 7*(2), 201. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i2.1210>
- Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Asbari, M. (2020). The effect of transformational, transactional, authentic and authoritarian leadership style toward lecture performance of private university in tangerang. *Dinasti International Journal of Digital Business Management, 1*(1), 29-42. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i1.88>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt. *SmartPLS GmbH*. <https://www.smartpls.com/>. *SmartPLS GmbH*.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schepers, J. J., Wetzels, M., & De Ruyter, J. K. (2005). Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach? *Managing Service Quality, 15*(6), 496-508. <https://doi.org/10.1108/09604520510633998>
- Selig, J. P., & Preacher, K. J. (2009). Mediation models for longitudinal data in developmental research. *Research in Human Development, 6*(2-3), 144-164. <https://doi.org/10.1080/15427600902911247>
- Stup, R. E., Hyde, J., & Holden, L. (2006). Relationships between selected human resource management practices and dairy farm performance. *Journal of Dairy Science, 89*(3), 1116-1120. [https://doi.org/10.3168/jds.s0022-0302\(06\)72180-4](https://doi.org/10.3168/jds.s0022-0302(06)72180-4)
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology, 15*(5), 407-422. <https://doi.org/10.1108/02683940010337158>
- Suliman, A. M. T. (2002). Is it really a mediating construct? *Journal of Management Development, 21*(3), 170-183. <https://doi.org/10.1108/02621710210420255>
- Saetang, J., Sulumnad, K., Thampitak, P., & Sungkaew, T. (2010). Factors affecting perceived job performance among staff: A case study of Ban Karuna Juvenile Vocational Training Centre for boys. *The Journal of Behavioral Science, 5*(1), 33-45. Retrieved from <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/2200>
- Rusmawati, P., & Indriati, F. (2020). Examine the relationship among transformational leadership, organizational commitment and work engagement on employee performance. *International Journal of Management, 11*(8), 1003-1013. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.8.2020.091>
- Thamrin, H. M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology, 3*(5), 566-572. <https://doi.org/10.7763/ijimt.2012.v3.299>
- Tse, H. H. M., & Chiu, W. C. K. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research, 67*(1), 2827-2835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.018>
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance. *Personnel Review, 36*(5), 661-683. <https://doi.org/10.1108/00483480710773981>

- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101. <https://doi.org/10.1080/0958519032000114219>
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321. <https://doi.org/10.1348/096317903769647193>
- Wells, J. E., & Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions. *Team Performance Management*, 17(1/2), 23-40. <https://doi.org/10.1108/13527591111114693>
- White-Smith, K. (2012). Beyond instructional leadership: the lived experiences of principals in successful urban schools. *Journal of School Leadership*. <https://doi.org/10.1177/105268461202200102>
- Yeh, H., & Hong, D. (2012). The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance. *The journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 50-59. <https://www.proquest.com/openview/9e14a302fe88938d1dc3094d703c6e66/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=406315>
- Yao, X., & Wang, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: a cultural perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1058-1075. <https://doi.org/10.1080/09585190600696671>
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>