JDI
JOURNAL OF DEVELOPMENT AND INTEGRATION

TẠP CHÍ PHÁT TRIỂN VÀ HỘI NHẬP
Số 90 (2026) 101-108 | jdi.uef.edu.vn



Lãnh đạo chuyển đổi và lòng trung thành của nhân viên: Cơ chế tác động thông qua sự hài lòng

Trịnh Đoàn Tuấn Linh*, Triệu Thanh Ngọc
Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

TỪ KHÓA

Lãnh đạo chuyển đổi;
Lòng trung thành;
Kích thích trí tuệ;
Sự hài lòng;
Truyền cảm hứng.

TÓM TẮT

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, với khả năng truyền cảm hứng, khuyến khích sáng tạo và phát triển tiềm năng cá nhân, đã được chứng minh là có tác động tích cực đến sự hài lòng và lòng trung thành. Nghiên cứu này nhằm đánh giá tác động trực tiếp của các thành phần phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự hài lòng công việc và lòng trung thành của nhân viên, đồng thời xác định vai trò trung gian của sự hài lòng công việc trong mối quan hệ này. Nghiên cứu khảo sát các nhân viên đang làm việc tại Thành phố Hồ Chí Minh với 300 phản hồi hợp lệ. Phân tích dữ liệu được thực hiện bằng SPSS và SmartPLS, với các bước kiểm định độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt, và đánh giá mô hình cấu trúc. Kết quả cho thấy tất cả năm thành phần lãnh đạo chuyển đổi đều tác động tích cực đến sự hài lòng và lòng trung thành; sự hài lòng công việc có tác động mạnh nhất đến lòng trung thành và đóng vai trò trung gian quan trọng. Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm cập nhật trong bối cảnh Việt Nam, làm rõ cơ chế tác động của lãnh đạo chuyển đổi thông qua sự hài lòng công việc.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh toàn cầu ngày càng cạnh tranh và biến động, các tổ chức phải đối mặt với áp lực không chỉ duy trì hiệu suất hoạt động mà còn giữ chân nhân viên có năng lực. Sự dịch chuyển lao động, đặc biệt trong các ngành dịch vụ, công nghệ và tài chính, đang diễn ra với tốc độ nhanh chóng, khiến lòng trung thành của nhân viên trở thành một yếu tố chiến lược quyết định sự ổn định và phát triển bền vững của tổ chức (Moynihan & cộng sự, 2011). Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng lãnh đạo đóng vai trò then chốt trong việc định hình thái độ, hành vi và cam kết của nhân viên (Judge & Piccolo, 2004). Trong số các phong cách lãnh đạo, lãnh đạo chuyển đổi được xem là một trong những mô hình hiệu quả nhất, nhờ khả năng truyền cảm hứng, tạo động lực và khuyến khích nhân viên phát huy tối đa tiềm năng (Bass & Avolio, 2004). Phong cách này không chỉ tập trung vào việc đạt mục tiêu ngắn hạn, mà còn hướng đến phát triển con người, xây dựng tầm nhìn chung và thúc đẩy sự gắn kết lâu dài.

Sự hài lòng công việc từ lâu đã được coi là một yếu tố tâm lý trung tâm ảnh hưởng đến hiệu suất và lòng trung thành. Theo Locke (1976), đây là trạng thái cảm xúc tích cực phát sinh từ sự đánh giá và so sánh giữa kỳ vọng và thực tế công việc. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm (Spector, 1997; Thompson & Phua, 2012) đã chứng minh rằng sự hài lòng công việc có mối quan hệ mật thiết với mức độ cam kết và ý định gắn bó lâu dài.

*Tác giả liên hệ. Email: *trinhdoantuanlinh@iuh.edu.vn*
https://doi.org/10.61602/jdi.2026.90.12
Ngày nộp bài: 26/02/2026; Ngày chỉnh sửa: 13/4/2026; Ngày duyệt đăng: 21/4/2026; Ngày online: 29/9/2026
ISSN (print): 1859-428X, ISSN (online): 2815-6234

Trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và lòng trung thành, sự hài lòng công việc thường được xem như yếu tố trung gian quan trọng (Khalifeh & cộng sự, 2025). Điều này là bởi lãnh đạo chuyển đổi tạo ra môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy phát triển nghề nghiệp, khuyến khích sáng tạo và đảm bảo nhân viên cảm thấy được tôn trọng và hỗ trợ.

Mặc dù mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi, sự hài lòng công việc và lòng trung thành đã được nghiên cứu khá nhiều, tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu tập trung tại các quốc gia phương Tây hoặc nền kinh tế phát triển, nơi văn hóa tổ chức có tính bình đẳng cao. Trong khi đó, các quốc gia châu Á với đặc trưng văn hóa tập thể và tôn trọng thứ bậc có thể tạo ra sự khác biệt đáng kể về cách nhân viên phản ứng với phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Walumbwa & Lawler, 2003). Một số nghiên cứu mới đây (Rifai & cộng sự, 2025; Yulianto, 2024) đã chỉ ra sự hài lòng công việc và chia sẻ tri thức là các cơ chế trung gian tiềm năng, nhưng vẫn cần nhiều bằng chứng thực nghiệm hơn, đặc biệt trong bối cảnh ngành dịch vụ và công nghệ. Ngoài ra, trong bối cảnh hậu COVID-19, thay đổi mô hình làm việc (làm việc từ xa…) và kỳ vọng của nhân viên có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa lãnh đạo, sự hài lòng và lòng trung thành nhưng vấn đề này chưa được nghiên cứu sâu.

Nghiên cứu này đánh giá tác động của các thành phần phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự hài lòng công việc và lòng trung thành của nhân viên. Đồng thời, xác định vai trò trung gian của sự hài lòng công việc trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và lòng trung thành trong bối cảnh cụ thể của Việt Nam. Kết quả nghiên cứu này bổ sung bằng chứng thực nghiệm mới nhất trong bối cảnh thay đổi môi trường làm việc sau đại dịch và cung cấp gợi ý chiến lược cho nhà quản trị trong việc áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi để nâng cao sự hài lòng và giữ chân nhân viên.

2. Cơ sở lý thuyết

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi lần đầu tiên được giới thiệu bởi Burns (1978) trong bối cảnh nghiên cứu về sự tương tác giữa lãnh đạo và cấp dưới. Theo Burns, lãnh đạo chuyển đổi là một quá trình trong đó nhà lãnh đạo và nhân viên cùng nhau nâng cao động lực và tiêu chuẩn đạo đức thông qua việc hình thành tầm nhìn chung và theo đuổi các giá trị cao cả. Khác với lãnh đạo giao dịch - vốn tập trung vào sự trao đổi lợi ích, tuân thủ quy định và giám sát, lãnh đạo chuyển đổi nhấn mạnh việc truyền cảm hứng, khuyến khích đổi mới, và phát triển tối đa tiềm năng cá nhân của nhân viên. Bass (1985) đã mở rộng và chuẩn hóa khái niệm này, đề xuất mô hình lý thuyết gồm bốn thành tố cốt lõi là: Ảnh hưởng lý tưởng; Truyền cảm hứng; Kích thích trí tuệ; Quan tâm cá nhân. Từ góc nhìn tâm lý học tổ chức, phong cách lãnh đạo chuyển đổi đáp ứng các nhu cầu tâm lý cơ bản theo Lý thuyết tự quyết của Deci và Ryan (2000) nhu cầu tự chủ, nhu cầu năng lực và nhu cầu gắn kết xã hội. Điều này cho thấy cơ chế tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi không chỉ dừng ở việc định hướng hành vi, mà còn khơi dậy động lực nội tại và cảm giác thuộc về tổ chức.

Các nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh tác động tích cực của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến nhiều khía cạnh của tổ chức, bao gồm động lực làm việc (Bass & Avolio, 2004), hiệu suất cá nhân và nhóm (Judge & Piccolo, 2004), mức độ gắn kết (engagement) và lòng trung thành nhân viên (Moynihan & cộng sự, 2011). Cơ chế tác động thường diễn ra thông qua việc gia tăng sự hài lòng trong công việc, cải thiện niềm tin vào lãnh đạo, và tạo dựng môi trường làm việc hỗ trợ sự phát triển cá nhân. Tuy nhiên, hiệu quả của phong cách lãnh đạo chuyển đổi không phải lúc nào cũng tuyệt đối. Walumbwa & Lawler (2003) cho thấy yếu tố văn hóa có thể điều tiết mối quan hệ này; ở những nền văn hóa có tính thứ bậc cao, các yếu tố như kích thích trí tuệ có thể gặp phải sự kháng cự do thách thức cấu trúc quyền lực hiện hữu. Hơn nữa, phong cách này đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có kỹ năng giao tiếp xuất sắc và trí tuệ cảm xúc cao — những năng lực không phải nhà quản lý nào cũng sẵn có.

Sự hài lòng trong công việc được định nghĩa là cảm nhận chủ quan của nhân viên về mức độ thỏa mãn hoặc không thỏa mãn đối với công việc và các yếu tố liên quan, phản ánh thái độ của họ trong môi trường làm việc (Spector, 1997). Locke (1976) mô tả đây là trạng thái cảm xúc tích cực hoặc dễ chịu, hình thành từ việc so sánh giữa kỳ vọng cá nhân và trải nghiệm thực tế. Khoảng cách càng nhỏ giữa kỳ vọng và thực tế, mức độ hài lòng càng cao. Sự hài lòng công việc có thể được tiếp cận từ ba phương diện là nhận thức, tình cảm và hành vi. Các nghiên cứu (Spector, 1997; Thompson & Phua, 2012) chỉ ra rằng cách tiếp cận đo lường có thể thay đổi tùy theo mức độ nhấn mạnh khía cạnh cảm xúc hoặc nhận thức. Tựu trung, sự hài lòng là yếu tố nền tảng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất, gắn bó và lòng trung thành của nhân viên.

Lòng trung thành phản ánh cam kết lâu dài và mong muốn duy trì tư cách thành viên trong tổ chức (Mowday & cộng sự, 1979). Trong nghiên cứu lãnh đạo, đặc biệt là mô hình của Bass & Riggio (2006), lòng trung thành thường được xem là một thành tố của cam kết tổ chức. Thước đo phổ biến nhất là OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) với ba thành phần là: Đồng nhất với mục tiêu và giá trị tổ chức (identification); Dấn thân trong thực hiện nhiệm vụ (involvement); Ý định gắn bó lâu dài (loyalty). Lòng trung thành không chỉ mang tính cảm xúc, mà còn thể hiện qua hành vi cụ thể như gắn bó lâu dài, bảo vệ danh tiếng tổ chức và chủ động đóng góp vào mục tiêu chung.

Các nghiên cứu gần đây tiếp tục khẳng định vai trò trung tâm của phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong việc thúc đẩy lòng trung thành, thông qua các yếu tố trung gian quan trọng. Khalifeh và cộng sự (2025) cho

thấy lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến sự hài lòng công việc, đồng thời chia sẻ tri thức đóng vai trò như một cơ chế trung gian quan trọng. Rifai và cộng sự (2025) bổ sung rằng thông qua việc khuyến khích chia sẻ tri thức và tăng cường gắn kết nhân viên (employee engagement), lãnh đạo chuyển đổi không chỉ nâng cao hiệu suất sáng tạo mà còn củng cố sự cống hiến lâu dài của nhân viên. Ngoài ra, Yulianto (2024) chứng minh rằng phong cách lãnh đạo này trực tiếp cải thiện sự hài lòng và gián tiếp gia tăng ý định gắn bó lâu dài. Kết quả của Atmojo (2012) cũng nhất quán với nhận định trên khi chỉ ra tác động rõ rệt của lãnh đạo chuyển đổi đến mức độ hài lòng công việc.

Từ những lập luận và bằng chứng trên, có thể thấy sự hài lòng công việc đóng vai trò then chốt trong cơ chế chuyển hóa tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi thành lòng trung thành. Các yếu tố lãnh đạo như truyền cảm hứng, quan tâm cá nhân hay kích thích trí tuệ không chỉ nâng cao trải nghiệm làm việc mà còn củng cố niềm tin và sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Từ các cơ sở lý thuyết và tổng quan các nghiên cứu trước, các giả thuyết và mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:

H1a: Hấp dẫn bằng phẩm chất có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên

H1b: Hấp dẫn bằng hành vi có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên

H1c: Truyền cảm hứng có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên

H1d: Kích thích trí tuệ có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên

H1e: Quan tâm cá nhân có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên

H2a: Hấp dẫn bằng phẩm chất có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên

H2b: Hấp dẫn bằng hành vi có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên

H2c: Truyền cảm hứng có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên

H2d: Kích thích trí tuệ có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên

H2e: Quan tâm cá nhân có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên

H3: Sự hài lòng của nhân viên có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên

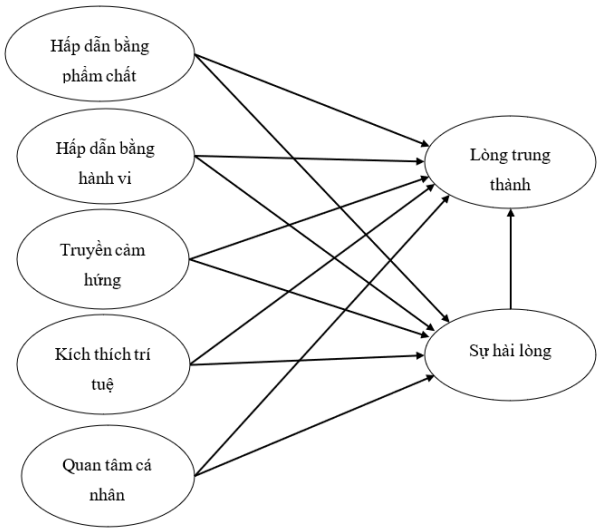
H4a: Hấp dẫn bằng phẩm chất có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên thông qua biến trung gian sự hài lòng của nhân viên

H4b: Hấp dẫn bằng hành vi có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên thông qua biến trung gian sự hài lòng của nhân viên

H4c: Truyền cảm hứng có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên thông qua biến trung gian sự hài lòng của nhân viên

H4d: Kích thích trí tuệ có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên thông qua biến trung gian sự hài lòng của nhân viên

H4e: Quan tâm cá nhân có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên thông qua biến trung gian sự hài lòng của nhân viên.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Dựa trên cơ sở tổng hợp các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước đã được xem xét ở phần trước, tác giả tiến hành kế thừa có chọn lọc, đồng thời điều chỉnh nội dung và cấu trúc các biến quan sát nhằm xây dựng thang đo phù hợp với bối cảnh và mục tiêu nghiên cứu. Việc kế thừa không chỉ giúp đảm bảo tính khoa học và độ tin cậy của thang đo, mà còn tạo cơ sở so sánh kết quả với các nghiên cứu trước đây.

Quá trình điều chỉnh được thực hiện trên nguyên tắc vừa duy trì các yếu tố cốt lõi đã được chứng minh giá trị trong lý thuyết và thực tiễn, vừa lược bỏ hoặc thay đổi những nội dung chưa phù hợp với đặc thù mẫu khảo sát, môi trường nghiên cứu hoặc lĩnh vực hoạt động của tổ chức. Ngoài ra, tác giả cũng bổ sung một số biến quan sát mới nhằm phản ánh các khía cạnh đặc thù của bối cảnh nghiên cứu mà các thang đo trước chưa đề cập đầy đủ.

Các thang đo được xây dựng bao gồm những nhân tố chính được xác định từ cơ sở lý thuyết, như: phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự hài lòng trong công việc, lòng trung thành của nhân viên và các yếu tố trung gian liên quan.

3.2. Mẫu và dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất thuận tiện (convenience sampling), phù hợp với điều kiện thu thập dữ liệu trong thực tiễn và đặc thù của đối tượng khảo sát. Công cụ thu thập dữ liệu là bảng câu

Bảng 1. Mô tả thang đo

Ký hiệu	Các biến quan sát
	Hấp dẫn bằng phẩm chất (IA)
IA1	Cảm thấy tự hào, hãnh diện khi được làm việc với nhà lãnh đạo
IA2	Nhà lãnh đạo có những hành động đáng ngưỡng mộ
IA3	Nhà lãnh đạo luôn toát ra là người có quyền lực và tự tin
IA4	Nhà lãnh đạo sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân cho mục tiêu chung của tổ chức
	Hấp dẫn bằng hành vi (IB)
IB1	Nhà lãnh đạo luôn thể hiện sự công bằng và chính trực
IB2	Nhà lãnh đạo nhấn mạnh tầm quan trọng của các giá trị đạo đức và trách nhiệm
IB3	Nhà lãnh đạo nhấn mạnh tầm quan trọng có cùng sứ mệnh với tổ chức
IB4	Nhà lãnh đạo có hành động nhất quán với các giá trị họ đề cao
	Truyền cảm hứng (IM)
IM1	Nhà lãnh đạo luôn truyền động lực làm việc
IM2	Nhà lãnh đạo luôn nói với tôi về tương lai lạc quan của tổ chức
IM3	Nhà lãnh đạo tạo ra tinh thần và sự gắn kết trong công việc
IM4	Nhà lãnh đạo luôn tin rằng mục tiêu chắc chắn đạt được
	Kích thích trí tuệ (IS)
IS1	Nhà lãnh đạo thúc đẩy suy nghĩ của tôi theo nhiều hướng khác nhau để giải quyết vấn đề
IS2	Nhà lãnh đạo luôn khuyên tôi có nhìn nhận vấn đề từ nhiều góc cạnh khác nhau
IS3	Nhà lãnh đạo luôn tạo điều kiện để tôi đặt câu hỏi và đóng góp ý kiến
IS4	Nhà lãnh đạo luôn xem lại các giả định cho các vấn đề đã nêu để xem lại sự phù hợp của nó
	Quan tâm cá nhân (IC)
IC1	Nhà lãnh đạo luôn hỗ trợ tôi để phát huy điểm mạnh của bản thân
IC2	Nhà lãnh đạo đối xử với tôi bình đẳng hơn là giữa cấp trên và cấp dưới
IC3	Nhà lãnh đạo luôn quan tâm tới nhu cầu, khả năng và khát vọng của tôi
IC4	Nhà lãnh đạo dành thời gian hướng dẫn và lắng nghe tôi
	Sự hài lòng (ES)
ES1	Công việc hiện tại đáp ứng mong muốn của tôi
ES2	Tôi cảm thấy được công nhận và đánh giá cao trong công việc
ES3	Tôi cảm thấy công việc xứng đáng với công sức tôi bỏ ra
ES4	Tôi cảm thấy hài lòng với cách lãnh đạo quản lý và hỗ trợ nhân viên
	Lòng trung thành (EL)
EL1	Tôi cảm thấy hài lòng khi được làm việc tại công ty
EL2	Tôi cảm thấy công ty như một ngôi nhà thứ hai
EL3	Tôi muốn làm việc lâu dài tại công ty này
EL4	Tôi không có ý định tìm kiếm công việc khác trong tương lai gần

hỏi khảo sát trực tuyến, được thiết kế và phân phối qua nền tảng Google Form nhằm đảm bảo tính nhanh chóng, tiết kiệm chi phí và khả năng tiếp cận rộng rãi.

Bảng câu hỏi được xây dựng dựa trên thang đo Likert 5 mức độ (từ 1 – hoàn toàn không đồng ý đến 5 – hoàn toàn đồng ý), nhằm đo lường mức độ đồng thuận của người trả lời đối với các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Nội dung câu hỏi được điều chỉnh từ các thang đo đã được kiểm chứng trong các nghiên cứu trước, đảm bảo tính giá trị nội dung và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.

Sau quá trình triển khai, tác giả thu về tổng cộng 300 bảng khảo sát hợp lệ, đáp ứng yêu cầu tối thiểu cho các phân tích thống kê tiếp theo. Dữ liệu được xử lý sơ bộ và làm sạch để loại bỏ các phản hồi không đầy đủ hoặc bất thường, trước khi tiến hành phân tích bằng phần mềm SPSS. Giai đoạn đầu, nghiên cứu tiến hành thống kê mô tả và kiểm định độ tin cậy thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha, nhằm loại bỏ các biến quan sát không đạt ngưỡng tin cậy.

Tiếp theo, tác giả sử dụng phần mềm SmartPLS để thực hiện đánh giá mô hình đo lường (measurement

model) và mô hình cấu trúc (structural model). Trong đánh giá mô hình đo lường, các chỉ số độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR), giá trị hội tụ (Average Variance Extracted – AVE) và tính phân biệt (Heterotrait-Monotrait Ratio – HTMT) đều đạt tiêu chuẩn chấp nhận theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2021).

Đối với mô hình cấu trúc, nghiên cứu xem xét các chỉ số hệ số xác định (R^2), kích thước ảnh hưởng (f^2) và độ phù hợp dự báo (Q^2), nhằm đánh giá mức độ giải thích của mô hình đối với các biến phụ thuộc, cũng như khả năng dự báo và mức độ tác động giữa các biến. Các kết quả thu được đáp ứng tiêu chuẩn phương pháp luận, đảm bảo tính tin cậy và hợp lệ của mô hình nghiên cứu trước khi diễn giải và thảo luận kết quả.

4. Kết quả và thảo luận

Trong nghiên cứu này, nhằm đảm bảo độ tin cậy và tính đồng nhất nội tại của thang đo, cụ thể: hệ số Cronbach's Alpha > 0,7 và hệ số tương quan biến–tổng (Corrected Item–Total Correlation) > 0,3. Kết quả kiểm định cho thấy tất cả các thang đo đều vượt qua ngưỡng yêu cầu, chứng tỏ mức độ tin cậy phù hợp để sử dụng trong các bước phân tích tiếp theo.

Kết quả thống kê mô tả mẫu cho thấy tổng cộng 300 bảng khảo sát hợp lệ được đưa vào phân tích. Về giới tính, nữ chiếm tỷ lệ cao hơn (58%), trong khi nam chiếm 42%. Xét về độ tuổi, nhóm dưới 25 tuổi chiếm tỷ lệ lớn nhất (62,7%), tiếp đến là nhóm từ 25–35 tuổi (23,3%), nhóm 35–45 tuổi (9,3%) và nhóm trên 45 tuổi (4,7%). Về trình độ học vấn, phần lớn người tham gia có trình độ Cao đẳng/Đại học (67%), tiếp theo là Sau đại học (15,3%), Trung cấp/THPT (14,7%) và các trình độ khác (3%). Đối với loại hình doanh nghiệp, sự phân bổ khá đồng đều: lĩnh vực Dịch vụ (23,7%) chiếm tỷ lệ cao nhất, tiếp theo là Tài chính – Ngân hàng (17,3%), Công nghệ thông tin (17%), Sản xuất (13,7%), Bán lẻ (10,7%) và các ngành khác (17,7%). Về thâm niên công tác, nhóm dưới 1 năm chiếm tỷ lệ cao nhất (40,3%), tiếp đến là nhóm từ 1–3 năm (32%), nhóm từ 4–6 năm (16%) và nhóm trên 6 năm (13%). Xét về hình thức làm việc, đa số nhân viên làm bán thời gian (56,3%), toàn thời gian (29,7%), thời vụ (6%) và làm việc từ xa (8%).

Để đảm bảo độ tin cậy nhất quán nội tại, nghiên cứu đồng thời kiểm tra hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR), với yêu cầu cả hai đều lớn hơn 0,7. Kết quả cho thấy tất cả các thang đo đều đáp ứng tiêu chuẩn này, khẳng định rằng các biến quan sát không trùng lặp và có khả năng đo lường ổn định.

Tiếp theo, hệ số tải ngoài (Outer Loadings) được xem xét nhằm đánh giá mức độ đóng góp của từng biến quan sát vào nhân tố mà nó đại diện. Tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải ngoài > 0,7, trong đó cao nhất là IM4 (0,922) và thấp nhất là IC2 (0,777). Điều này cho thấy các biến đều có ý nghĩa thống kê và đóng góp đáng kể vào giải thích biến tiềm ẩn.

Để đánh giá giá trị hội tụ, nghiên cứu sử dụng phương sai trung bình trích (Average Variance Extracted – AVE), với tiêu chuẩn ngưỡng > 0,5. Kết quả cho thấy các hệ số AVE dao động từ 0,700 đến 0,796, đều vượt ngưỡng chấp nhận, cho thấy các thang đo đã hội tụ vào đúng khái niệm mà chúng đo lường. Cụ thể, biến IM đạt AVE cao nhất (0,796), tiếp đến là EL (0,773), IA (0,724), ES (0,710), IS (0,702), IB (0,708) và IC thấp nhất (0,700).

Ngoài ra, tính phân biệt giữa các khái niệm được kiểm định thông qua chỉ số HTMT (Heterotrait–Monotrait Ratio). Kết quả từ Bảng 2 cho thấy hầu hết các giá trị HTMT đều < 0,85, ngoại trừ ES có giá trị 0,867 – cao hơn ngưỡng 0,85 nhưng vẫn nhỏ hơn 0,9, nên vẫn được xem là đạt yêu cầu phân biệt theo tiêu chuẩn của Henseler và cộng sự (2015). Điều này khẳng định các nhân tố trong mô hình có sự khác biệt rõ ràng và không bị trùng lặp về mặt đo lường.

Bảng 2. Hệ số HTMT

	EL	ES	IA	IB	IC	IM	IS
EL							
ES	0,867						
IA	0,766	0,642					
IB	0,799	0,664	0,577				
IC	0,730	0,594	0,482	0,558			
IM	0,737	0,671	0,607	0,654	0,512		
IS	0,512	0,466	0,475	0,369	0,233	0,386	

Kết quả trình bày trong Bảng 3 và Bảng 4 cho thấy giá trị hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor – VIF) của tất cả các biến độc lập trong mô hình đều nhỏ hơn 5. Theo ngưỡng đề xuất của Hair & cộng sự (2021), giá trị VIF < 5 phản ánh rằng hiện tượng đa cộng tuyến không đáng kể, đồng thời cho thấy mức độ tương quan giữa các biến độc lập không đủ lớn để gây ảnh hưởng tiêu cực đến ước lượng của mô hình. Điều này hàm ý rằng các biến độc lập trong nghiên cứu được xây dựng tương đối riêng biệt về mặt thông tin, hạn chế tình trạng trùng lặp nội dung đo lường và đảm bảo tính ổn định của mô hình hồi quy cấu trúc.

Bảng 3. Hệ số Outer VIF

	VIF		VIF		VIF		VIF
EL1	2,648	IA1	2,312	IC1	2,008	IS1	2,115
EL2	2,592	IA2	2,004	IC2	1,757	IS2	2,230
EL3	2,286	IA3	1,912	IC3	2,325	IS3	1,966
EL4	3,276	IA4	2,458	IC4	3,775	IS4	2,346
ES1	1,857	IB1	2,090	IM1	3,843		
ES2	2,178	IB2	2,084	IM2	2,671		
ES3	3,477	IB3	1,853	IM3	2,140		
ES4	1,939	IB4	2,251	IM4	4,105		

Bảng 4. Hệ số Inner VIF

	EL	ES	IA	IB	IC	IM	IS
EL							
ES	2,094						
IA	1,765	1,691					
IB	1,854	1,769					
IC	1,530	1,442					
IM	1,946	1,831					
IS	1,284	1,247					

Kết quả phân tích hệ số xác định (R^2) cho thấy, các biến độc lập trong mô hình có khả năng giải thích 79,3% sự biến thiên của biến phụ thuộc EL và 52,2% sự biến thiên của biến phụ thuộc ES. Điều này hàm ý rằng mức độ phù hợp của mô hình đối với EL là rất cao, trong khi mức độ giải thích đối với ES ở mức trung bình khá.

Xét R^2 hiệu chỉnh, kết quả cho thấy giá trị đối với EL đạt 0,789, nghĩa là sau khi điều chỉnh cho số lượng biến độc lập và kích thước mẫu, các biến độc lập vẫn giải thích được 78,9% sự biến thiên của EL. Tương tự, R^2 hiệu chỉnh của ES đạt 0,514, phản ánh rằng các biến độc lập giải thích được 51,4% sự biến thiên của ES.

Đáng chú ý, biến ES trong mô hình vừa đóng vai trò là biến phụ thuộc chịu tác động từ các biến độc lập khác, vừa là biến độc lập có ảnh hưởng trực tiếp đến EL. Điều này cho thấy vai trò trung gian tiềm năng của ES trong mối quan hệ giữa các biến độc lập và EL, đồng thời góp phần làm tăng khả năng giải thích tổng thể của mô hình.

Bảng 5. Hệ số f square

	EL	ES	IA	IB	IC	IM	IS
EL							
ES	0,208						
IA	0,113	0,044					
IB	0,141	0,048					
IC	0,168	0,061					
IM	0,028	0,062					
IS	0,028	0,030					

Bảng 5 trình bày kết quả phân tích hệ số tác động (f^2), cho thấy các mối quan hệ trong mô hình chủ yếu nằm ở mức ảnh hưởng trung bình và nhỏ, nhưng không có cặp biến nào thể hiện mối liên hệ ở mức quá yếu. Điều này phản ánh rằng các mối quan hệ giữa các biến trong mô hình đều có ý nghĩa và đáng tin cậy. Bên cạnh đó, giá trị Q^2 được sử dụng để đánh giá khả năng dự báo của mô hình, với ba mức độ diễn giải:

(1) Khả năng dự báo thấp khi $Q^2 < 0,25$

(2) Khả năng dự báo trung bình khi $0,25 \leq Q^2 \leq 0,5$

(3) Khả năng dự báo cao khi $Q^2 > 0,5$

Kết quả phân tích cho thấy biến ES có giá trị $Q^2 = 0,360$, nằm trong ngưỡng phản ánh khả năng dự báo trung bình. Trong khi đó, biến EL đạt giá trị $Q^2 = 0,605$, vượt ngưỡng 0,5, cho thấy mô hình đạt khả năng dự báo cao đối với biến này.

Bảng 6. Kiểm định mối quan hệ tác động trực tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy chuẩn hoá (O)	Giá trị P	Kết quả
H_3	ES → EL	0,300	0,000	Chấp nhận
H_{2a}	IA → EL	0,203	0,000	Chấp nhận
H_{1a}	IA → ES	0,188	0,001	Chấp nhận
H_{2b}	IB → EL	0,232	0,000	Chấp nhận
H_{1b}	IB → ES	0,202	0,000	Chấp nhận
H_{2e}	IC → EL	0,230	0,000	Chấp nhận
H_{1e}	IC → ES	0,206	0,000	Chấp nhận
H_{2c}	IM → EL	0,107	0,002	Chấp nhận
H_{1c}	IM → ES	0,234	0,000	Chấp nhận
H_{2d}	IS → EL	0,086	0,005	Chấp nhận
H_{1d}	IS → ES	0,134	0,004	Chấp nhận

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc cho thấy tất cả các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận với giá trị $p < 0,05$, chứng tỏ các mối quan hệ trong mô hình đều đạt mức ý nghĩa thống kê cao.

Cụ thể, các biến độc lập ES, IA, IB, IC, IM và IS đều tác động tích cực đến biến phụ thuộc EL, với hệ số ảnh hưởng lần lượt là 0,300, 0,203, 0,232, 0,230, 0,107 và 0,086. Trong đó, ES có hệ số tác động lớn nhất đối với EL, nhấn mạnh vai trò trung gian nổi bật của sự hài lòng trong công việc trong việc nâng cao lòng trung thành của nhân viên.

Bên cạnh đó, ES cũng chịu ảnh hưởng tích cực từ năm yếu tố của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, với hệ số tương ứng là 0,188, 0,202, 0,206, 0,234 và 0,134. Điều này cho thấy mỗi thành phần lãnh đạo đều góp phần thúc đẩy sự hài lòng của nhân viên, qua đó gián tiếp nâng cao mức độ trung thành.

Bảng 7. Kiểm định mối quan hệ tác động gián tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy chuẩn hoá (O)	Giá trị P	Kết quả
H_{4a}	IA → ES → EL	0,056	0,002	Chấp nhận
H_{4b}	IB → ES → EL	0,060	0,000	Chấp nhận
H_{4e}	IC → ES → EL	0,062	0,001	Chấp nhận
H_{4c}	IM → ES → EL	0,070	0,001	Chấp nhận
H_{4d}	IS → ES → EL	0,040	0,008	Chấp nhận

Bảng kết quả cho thấy tất cả các giả thuyết về mối quan hệ gián tiếp đều được chấp nhận với giá trị p < 0,05, thể hiện mức ý nghĩa thống kê cao. Các biến độc lập gồm IA, IB, IC, IM và IS đều có ảnh hưởng gián tiếp đến EL thông qua ES, với hệ số hồi quy chuẩn hóa dao động từ 0,040 đến 0,070. Trong đó, mối quan hệ từ IM đến EL thông qua ES có ảnh hưởng gián tiếp mạnh nhất (β = 0,070). Kết quả này khẳng định rằng ES đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và lòng trung thành của nhân viên. Nói cách khác, các yếu tố của phong cách lãnh đạo chuyển đổi không chỉ ảnh hưởng trực tiếp mà còn góp phần gia tăng lòng trung thành thông qua việc nâng cao sự hài lòng, qua đó củng cố tính hợp lý của mô hình nghiên cứu.

Kết quả nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm mạnh mẽ về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự hài lòng công việc và lòng trung thành của nhân viên. Trước hết, tất cả các giả thuyết trực tiếp (H1, H2, H3) và gián tiếp (H4) đều được chấp nhận với mức ý nghĩa thống kê cao (p < 0,05), cho thấy mô hình lý thuyết được đề xuất có độ phù hợp tốt và các mối quan hệ được giả định đều tồn tại trong bối cảnh nghiên cứu.

Cụ thể, các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển đổi (IA, IB, IC, IM, IS) đều tác động tích cực đến sự hài lòng (ES) và lòng trung thành (EL) của nhân viên. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước như Atmojo (2012), Yulianto (2024), Khalifeh & cộng sự (2025), vốn đã chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi là một yếu tố then chốt thúc đẩy thái độ tích cực và cam kết lâu dài của nhân viên. Đáng chú ý, biến ES đóng vai trò trung gian quan trọng, khi vừa chịu ảnh hưởng trực tiếp từ các yếu tố lãnh đạo, vừa tác động mạnh nhất đến EL (β = 0,300). Điều này hàm ý rằng để nâng cao lòng trung thành, các nhà lãnh đạo cần tập trung gia tăng mức độ hài lòng thông qua truyền cảm hứng, quan tâm cá nhân và khuyến khích phát triển nghề nghiệp.

Ngoài ra, kết quả phân tích hệ số R^2 cho thấy các biến độc lập giải thích được 79,3% biến thiên của EL và 52,2% biến thiên của ES, mức độ giải thích cao đối với EL và trung bình đối với ES (Hair & cộng sự, 2021). Điều này phản ánh rằng mặc dù lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò quan trọng, nhưng sự hài lòng của nhân viên còn có thể chịu ảnh hưởng từ các yếu tố khác như môi trường làm việc, chính sách đãi ngộ hay văn hóa tổ chức.

Kết quả Q^2 (ES = 0,360; EL = 0,605) cũng cho thấy mô hình có khả năng dự báo tốt, đặc biệt với EL. Hệ số f^2 ở mức trung bình và nhỏ cho thấy các biến lãnh đạo chuyển đổi đều có đóng góp đáng kể, nhưng không quá áp đảo, ngụ ý rằng sự kết hợp tổng thể của các yếu tố sẽ tạo ra tác động mạnh mẽ hơn so với từng yếu tố đơn lẻ.

So với các nghiên cứu trước, kết quả này củng cố lập luận của Rifai và cộng sự (2025) rằng các yếu tố trung gian như sự hài lòng hay chia sẻ tri thức đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển hóa tác động của lãnh đạo chuyển đổi thành lòng trung thành và hiệu suất. Đồng thời, phát hiện ES là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp mạnh nhất đến EL phù hợp với quan điểm của Locke (1976) và Spector (1997) rằng sự hài lòng là tiền đề cốt lõi của cam kết tổ chức.

5. Kết luận

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đánh giá tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến lòng trung thành của nhân viên, đồng thời xem xét vai trò trung gian của sự hài lòng công việc trong mối quan hệ này. Kết quả phân tích cho thấy cả năm thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đều tác động tích cực đến sự hài lòng công việc và lòng trung thành của nhân viên. Sự hài lòng công việc có tác động trực tiếp mạnh nhất đến lòng trung thành và đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và lòng trung thành.

Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị có thể rút ra như sau: (1) Doanh nghiệp cần đào tạo đội ngũ lãnh đạo kỹ năng truyền cảm hứng, quan tâm cá nhân và khuyến khích đổi mới để nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành; (2) Thiết kế môi trường làm việc tích cực, cơ chế công nhận thành tích, chính sách đãi ngộ hợp lý và cơ hội phát triển nghề nghiệp; (3) Xây dựng văn hóa chia sẻ và học hỏi liên tục, giúp nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và gắn bó hơn với tổ chức; (4) Tăng cường các hoạt động giao tiếp hai chiều, phản hồi kịp thời để nâng cao niềm tin và sự cam kết.

Nghiên cứu này vẫn tồn tại một số hạn chế: (1) Phương pháp chọn mẫu phi xác suất thuận tiện sử dụng dữ liệu cắt ngang tại một thời điểm nên nghiên cứu chưa thể theo dõi sự biến động về lòng trung thành của nhân viên trong dài hạn và có thể làm giảm tính đại diện và khả năng khái quát hóa kết quả; (2) Dữ liệu thu thập tại một thời điểm (cross-sectional) chưa cho phép xác định quan hệ nhân – quả một cách tuyệt đối; (3) Các yếu tố ngoại cảnh như văn hóa tổ chức, điều kiện kinh tế hay đặc thù ngành chưa được tích hợp vào mô hình phân tích. Để khắc phục hạn chế và mở rộng kết quả, các nghiên cứu tiếp theo nên: (1) Áp dụng phương pháp chọn mẫu xác suất và mở rộng phạm vi khảo sát sang nhiều ngành, nhiều khu vực địa lý. (2) Sử dụng dữ liệu theo chuỗi thời gian (longitudinal) để kiểm tra quan hệ nhân – quả. (3) Bổ sung biến trung gian và biến điều tiết như niềm tin vào lãnh đạo, gắn kết tổ chức, văn hóa doanh nghiệp để hiểu sâu hơn cơ chế tác động; (4) So sánh giữa các nhóm nhân khẩu học (tuổi, giới tính, thâm niên, trình độ học vấn) để nhận diện sự khác biệt trong phản ứng với phong cách lãnh đạo chuyển đổi.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Atmojo, M. (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International research journal of business studies*, 5(2), 113-128.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press. DOI: https://doi.org/10.4324/9781410617095

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, 25(3), 481-484. New York: Free press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Khalifeh, A., Ananzeh, H., Mathani, B., Alrousan, M., Al-Adwan, A. S., Al Khasaawneh, M., & Omeish, F. (2025). Can Transformational Leadership Influence Job Satisfaction? An Empirical Study with the Mediating Role of Knowledge Sharing. In *Technological Horizons*, 41-77. Emerald Publishing Limited. DOI: https://doi.org/10.1108/978-1-83662-364-920251003

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: Rand McNally.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. DOI: https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1

Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143–164. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mur024

Rifai, A., Dalimunthe, R. F., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2025). How does knowledge sharing and employee engagement mediate transformational leadership on creative performance? *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(6), 593-608.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.

Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101. DOI: https://doi.org/10.1080/0958519032000114219

Yulianto, G. R. T. (2024). The Influence of Transformational Leadership Style on Turnover Intention Mediated by Organizational Commitment and Employee Job Satisfaction (Empirical Study: Employees at PT Global Loyalty Indonesia). *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(12),

Transformational Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Mechanism of Job Satisfaction

Trinh Doan Tuan Linh, Trieu Thanh Ngoc
Industrial University of Ho Chi Minh City, Vietnam

Abstract

Transformational leadership, with its ability to inspire, encourage creativity, and foster individual potential, has been shown to have a positive impact on employee satisfaction and loyalty. This study aims to evaluate the direct impact of the components of transformational leadership on job satisfaction and employee loyalty, while also identifying the mediating role of job satisfaction in this relationship. The research surveyed 300 valid responses from employees working in Ho Chi Minh City. Data analysis was conducted using SPSS and SmartPLS, including tests for reliability, convergent validity, discriminant validity, and structural model evaluation. The results show that all five components of transformational leadership positively affect both satisfaction and loyalty. Job satisfaction has the strongest impact on loyalty and plays a significant mediating role. This study provides updated empirical evidence within the Vietnamese context, clarifying the mechanism through which transformational leadership influences employee loyalty via job satisfaction.

Keywords: Transformational Leadership; Loyalty; Intellectual Stimulation; Job Satisfaction; Inspirational Motivation.