



EMPATİK LİDERLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÇALIŞAN SADAKATİNİN ARACI ROLÜ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Muhammet TORTUMLU^{1*}, Kıvanç UZUN^{2*}

¹Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Burdur, Türkiye

²Dr. Öğr. Üyesi, Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı, Uşak, Türkiye

*mtortumlu@mehmetakif.edu.tr, *dr.kivancuzun@gmail.com

+ORCID: 0000-0002-7245-1017, +ORCID: 0000-0002-6816-1789

Öz- Bu araştırmanın amacı, empatik liderliğin turizm sektöründe çalışan bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde çalışan sadakatinin aracı rolünün olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubu ise Türkiye'nin Antalya İlindeki beş yıldızlı otellerde görev yapan %44.30'u (n=139) kadın, %55.70'i (n=175) erkek olmak üzere toplamda 314 otel çalışanından oluşmaktadır. Çalışma grubunun yaşı 18 ila 61 arasında değişmekte iken yaş ortalaması 33.61'dir (SD=7.98). Araştırmada veriler, demografik bilgi formu ve üç farklı öz-bildirim ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizinde betimsel istatistiklerin yanı sıra değişkenler arasındaki ilişkinin saptanması için Pearson Korelasyon Katsayısı ve Bootstrap Analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre turizm sektöründeki beş yıldızlı otel çalışanlarının algıladıkları empatik liderliğin, onların işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Ayrıca otel çalışanlarının algıladıkları empatik liderlik ile işten ayrılma niyetleri arasındaki bu ilişkiye çalışan sadakatinin aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda empatik liderliğin otel çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini açıklamak için çalışan sadakatinin otel çalışanları üzerindeki etkisinden faydalanılabileceği ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler- Turizm Sektörü, Otel Çalışanları, İşten Ayrılma Niyeti, Empatik Liderlik, Çalışan Sadakati.

THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE LOYALTY IN THE EFFECT OF EMPATHIC LEADERSHIP ON TURNOVER INTENTION: A RESEARCH IN TOURISM SECTOR

Abstract – The purpose of this study is to determine whether there is a mediating role of employee loyalty in the effect of empathic leadership on the turnover intentions of individuals working in the tourism sector. The study group of the research consists of 314 hotel employees, 44.30% (n=139) female and 55.70% (n=175) male, working in five-star hotels in Antalya, Türkiye. The age of the study group ranged between 18 and 61, with a mean age of 33.61 (SD=7.98). The data were obtained using a demographic information form and three different self-report scales. In addition to descriptive statistics, the Pearson Correlation Coefficient and Bootstrap Analysis were used to determine the relationship between variables. According to the results of the research, it can be said that the empathic leadership perceived by five-star hotel employees in the tourism sector negatively affects their turnover intentions. In addition, it was determined that employee loyalty mediates this relationship between empathic leadership perceived by hotel employees and turnover intentions. In this context, it can be stated that the effect of employee loyalty on hotel employees can be utilized to explain the effect of empathic leadership on the turnover intentions of hotel employees.

Keywords – Tourism Sector, Hotel Employees, Turnover Intention, Empathic Leadership, Employee Loyalty.

GİRİŞ

Liderlik, uzun süredir üzerinde araştırmalar yapılan bir konudur ve her dönem, içinde bulunulan koşullara göre liderlik için farklı teoriler geliştirilmektedir. Modern iş yaşamında liderlik, sadece emirler vermek veya işleri denetlemekten çok daha fazlasını ifade etmektedir. Özellikle son yıllarda, liderliğin duygusal zekâ, empati ve ilişki yönetimi gibi faktörlerle birleştiği “empatik liderlik” kavramı giderek önem kazanmıştır. Empatik liderlik kavramı ilk defa Kock, Mayfield, Mayfield, Sexton ve De La Garza (2019) tarafından ileri sürülmüştür. Empatik liderlik, çalışanların duygusal durumlarına odaklanan, onlara önem vermeyi ve onlara hizmet etmeyi gösteren bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Kock vd., 2019; Tortumlu, 2023). Nitekim empati de temelinde, diğerlerinin düşüncelerini, duygularını veya deneyimlerini deneyimleme ve onlarla ilişkilendirme yeteneğidir.

İşletmelerde belirlenen hedeflere ulaşmak için bir arada bulunan çalışanlar ve yöneticiler için empati becerisi, işletmeye olan bağlılık ve sadakat açısından büyük bir öneme sahiptir. Özellikle turizm sektöründeki otel işletmelerinde, liderlik ve çalışan bağlılığı gibi konuların önemi giderek artmaktadır (Dedeoğlu, Çelik, İnandır & Altay, 2016; Tat & Çevirgen, 2020; Yuan vd., 2022). Bu işletmelerde, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi, çalışanların tutkulu ve işletmelerine bağlı olmalarıyla ilişkilidir. Bu bağlamda, liderlik anlayışının ve liderlerin davranışlarının da çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve sadakati üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Chiok Foong Loke, 2001; Yahaya & Ebrahim, 2016). Özellikle son yıllarda, işletmelerin daha insan odaklı ve duygusal zekâyâ dayalı liderlik anlayışına yönelmesi, “empatik liderlik” kavramının önemini artırmıştır.

Otel işletmelerinde, çalışanların sadakati ve liderleri ile ilişkileri, müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen kritik bir faktördür. Nitekim bilindiği üzere turizm bölgelerinde otel işletmeleri arasındaki rekabetin yüksek olduğu söylenebilir. İşletmelerin geliştirme süreçlerindeki fikirleri, kampanyaları ve stratejilerinde bilginin dışarıya sızması kritik öneme sahiptir. Bu durumda işletmeler, sadakati yüksek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Sadakatli çalışanlar, genellikle işletmelerine ve işlerine bağlı kalarak, işletmelerinin çıkarlarını korur ve diğer rakip işletmelere bilgi sızdırmazlar. Bu, çalışanların etik davranışlarına, işletmeye duydukları bağlılığa ve güvenilirliklerine dayanmaktadır. Diğer taraftan çalışan sadakati işten ayrılma niyetini de engelleyebilir. Otel işletmelerinde (yıldızlı olup olmamasına göre değişken) çalışan devir hızının yüksek olduğu söylenebilir (Sarioğlu, 2007; Tuna, 2007). Dolayısıyla işten ayrılma niyeti, birçok otel işletmesi için önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde liderlik anlayışı ve çalışan sadakatinin önemi büyüktür.

Uluslararası alanyazında empatik liderlik modeli yeni bir konudur ve empatik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediğine dair bir araştırmaya rastlanmıştır (Negoro & Wibowo, 2021). Diğer taraftan yerli alanyazında yapılan bir araştırmada empatik liderliğin çalışanların performanslarını ve iş tatminlerini olumlu etkilediği tespit edilmiştir (Tortumlu, 2023). Nitekim yapılan araştırmalar incelendiğinde, empatik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde aracı değişkenlerin saptanmasına ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sürece etki eden aracı değişkenlerin saptanması, empatik liderliğin desteklenmesi ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önüne geçilmesi açısından yapılacak önleyici çalışmalar için önemli görülmektedir. Ayrıca empatik liderlik konusunun otel çalışanlarının iş tutumları üzerinde etkilerini incelemek hem yerli hem uluslararası alanyazınına benzersiz bilgiler sunması açısından önemli bir yeniliktir.

Tüm bu açıklamalardan hareketle, bu araştırmanın temel problemi, turizm sektöründe faaliyet gösteren otel çalışanlarının empatik liderlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini anlamaktır. Empatik liderliğin işten ayrılma niyetini nasıl ve ne yönde etkilediği önemli bir araştırma sorunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırma sorusu, “empatik liderlik işten ayrılma niyetini ve çalışan sadakatini nasıl ve ne yönde etkilemektedir ve empatik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde çalışan sadakati aracı rol oynamakta mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın bu soruya yanıt verebilmesi için beş yıldızlı otel çalışanları örneklem olarak seçilmiştir. Beş yıldızlı oteller, turizm sektöründe yüksek hizmet kalitesi beklentisinin olduğu ve çalışan devir hızının kritik bir problem teşkil ettiği işletmelerdir. Bu nedenle, müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla çalışanların işletmeye olan sadakatini güçlendiren faktörler, özellikle empatik liderlik gibi liderlik yaklaşımlarının incelenmesi büyük bir öneme sahiptir. Ayrıca, beş yıldızlı otellerde çalışan bireyler genellikle yüksek müşteri beklentileriyle karşı karşıya kalmalarından dolayı, liderlerin empati düzeyinin bu tür baskılar altındaki çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi üzerine yapılan bir araştırma sektöre ilişkin alanyazına da önemli katkılar sunacaktır.

Teorik Arka Plan ve Hipotezler

Araştırmanın bu kısmında empatik liderlik, işten ayrılma niyeti ve çalışan sadakati arasındaki ilişkiler açıklanmış ve araştırmanın hipotezleri kurulmuştur.

Empatik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İnsanlar iş yerinde destek ve anlayışa, yani empatiye ihtiyaç duyarlar. Çünkü iş ortamı, insanların duygusal ihtiyaçlarından muaf değildir (Edmondson & Lei, 2014; Uzun & Yaprakdal-Uzun, 2022). Psikoloji ve liderlik araştırmaları, birçok insanın davranışının temelini oluşturan

empatinin önemini vurgular (Ilies, Arvey & Bouchard, 2006). Empati, başkalarının duygularını tanıma ve anlama yeteneği olarak tanımlanır (Stevenson, 2010). Empatik liderlik ise çalışanların duygusal durumunu anlama, onlara hizmet etme ve harekete geçme isteği üzerine odaklanan bir liderlik tarzıdır (Kock vd., 2019). Empatik liderlik, Motivasyonel Dil Teorisinden (Mayfield & Mayfield, 2016) destek alarak iş yeri sonuçlarının iyileştirilmesinde çalışanların duygusal olarak desteklenmesinin, onlara anlayış gösterilmesinin ve bu anlayışın karşı tarafa iletilmesinin önemine odaklanmıştır. Dolayısıyla empatik liderlik, çalışan duygularına yönelik olumlu bir yaklaşımdır ve yöneticinin, çalışanına örgütsel performansından bağımsız ve bir insan olarak anlayış gösterdiğini hissettirmesiyle ilgilidir. Bu durumda çalışan hem yöneticisi hem de görev yaptığı örgüt için olumlu duygular besleyebilir.

Empati becerisi yüksek yöneticiler, takipçilerinin olumsuz duygularla başa çıkmasına destek olabilirler. Yöneticilerin çalışanlarıyla bağ kurması ve kişisel ilişkiler geliştirmesi önemlidir. Zira bunun birkaç faydasından bahsedilebilir. Örneğin çalışanlar daha memnun olur ve duygusal olarak daha az yorgun hissederler (Maslach & Leiter, 2016). Bir diğer önemli fayda ise çalışanların yöneticileri ile ilişkilerinde psikolojik ihtiyaçlarının daha iyi karşılandığını hissetmeleridir (Deci vd., 2001). Dolayısıyla bu da daha iyi bir iş-yaşam dengesi ortamına ve çalışanların işlerinden memnun olmalarına (Reb, Narayanan & Chaturvedi, 2014) ve dolayısıyla çalıştıkları organizasyonlardan ayrılma niyetlerinin azalmasına yol açar (Gallup, 2016). Bu bağlamda, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına değer veren ve onları anlayan yöneticilerin, iş performansını artırmada, çalışan bağlılığını güçlendirmede ve işten ayrılma niyetlerini düşürmede kritik bir rol oynadığı söylenebilir. Bu çıkarımlardan hareketle H_1 hipotezi geliştirilmiştir.

H_1 : Otel çalışanlarının algıladıkları empatik liderlik ile işten ayrılma niyetleri negatif yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.

Empatik Liderlik ile Çalışan Sadakati Arasındaki İlişki

Liderlik tarzları ile çalışan sadakati arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, yönetim ile çalışanlar arasında olumlu bir iletişim ortamının sağlanmasının, çalışan sadakatini temin etmede önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bunu başarmak için de yöneticiler, çalışanlarıyla etkileşimde bulunurken dürüstlüğü öncelikli hale getirmeli ve performans değerlendirmelerinde adil olmalıdırlar (Yahaya & Ebrahim, 2016). Pozitif liderlik tarzı, çalışan güvenine sağlam ve olumlu bir etki yapar, yenilikçi iş davranışını teşvik eder ve bu da devamında çalışan sadakatini önemli ölçüde etkiler (Drescher, Korsgaard, Welp, Picot & Wigand, 2014; Gül, Gedik, Canbaz & Saraçlı, 2023). Lin ve Hsiao'ya (2014) göre, dönüşümcü liderlik ile çalışan sadakati arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Pozitif iletişimden kaynaklanan güven, etkili iletişime dayalı iş birliğini teşvik eder. Sonuç olarak, çalışanlara sorumluluk

alanlarında etki gösterme fırsatı verir ve bu da sadakatlerinde önemli bir artışa neden olur. Empatik liderliğin de pozitif liderlik yaklaşımlarından biri olduğu söylenebilir. Empatik liderler, çalışanların duygularını dikkate alır ve onlarla empati kurarlar. Bu yaklaşım, çalışanların liderlerine güvenmelerini ve onların desteklerini hissetmelerini sağlar. Sonuç olarak, empatik liderlik çalışanların örgüte ve yöneticilerine olan sadakatini artırabilir. Çalışanlara empatik yaklaşım gösteren yöneticiler, onları samimi bir şekilde anlar ve bunu yansıtabilirler. Bu etkileşim olumlu duyguların pekişmesini sağlayarak bağların güçlenmesine zemin hazırlar. Nitekim bu konuda yapılan birçok çalışma, liderlik tarzlarının çalışan sadakatini etkilediğini ortaya koymuştur (Ding, Lu, Song & Lu, 2012; Tseng & Wu, 2017; Wibowo & Bhinekawati, 2021). Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak H_2 hipotezi geliştirilmiştir.

H_2 : Otel çalışanlarının algıladıkları empatik liderlik ile çalışan sadakatleri pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.

Çalışan Sadakati ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Çalışan sadakati, sürekli işten ayrılmalar ve iş gücü devrinin ortaya çıkardığı maliyetten dolayı örgütler için büyük bir öneme sahiptir. Ayrıca çalışan sadakati, işletmelerde üretim kayıplarının azalması, verimliliğin artması, işten ayrılmaların azalması ve güvenliğin iyileşmesi gibi farklı avantajlar sağlar (Türkyılmaz, Akman, Özkan & Pastuszak, 2011). Bu avantajlar, işletmelerin rekabet gücünü artırırken, aynı zamanda çalışanların moralini ve bağlılığını da yükseltir. Dolayısıyla, çalışan sadakatinin teşvik edilmesi, uzun vadede hem işveren hem de çalışan için olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Çalışanların işletmelerinden duydukları memnuniyet, onların şirkete olan sadakatiyle büyük ölçüde ilişkilidir. Nitekim çalışanların iş yeri memnuniyeti düştüğünde, çalışan sadakati, moral ve işten ayrılma oranları olumsuz etkilenir (Khuong & Tien, 2013). Hirschman (1970), çalışanların sadakatinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi olduğunu savunur. Ayrıca, iş yerindeki sadakatin ve güçlendirmenin, işten ayrılma niyetini minimize edeceği ifade edilmektedir (Moynihan & Landuyt, 2008).

Sosyal Mübadele Teorisi (Cropanzano & Mitchell, 2005) de çalışanlar ile işverenler arasındaki ilişkilerin karşılıklı fayda temelinde geliştiğini öne sürmektedir. Çalışanlar, iş yerinde adil muamele gördüklerinde ve çabalarının karşılığını aldıklarında, iş yerlerine daha sadık hale gelirler. Bu sadakat, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltır. Zira çalışanlar mevcut işlerinde memnun olduklarında, yeni bir iş arama gereksinimi duymazlar. Tüm bu teori ve çalışmalardan hareketle H_3 hipotezi geliştirilmiştir.

H_3 : Otel çalışanlarının çalışan sadakatleri ile işten ayrılma niyetleri negatif yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir.

Çalışan Sadakatinin Aracı Rolü

Çalışan sadakati, çalışanın liderlerine ve örgütlerine bağlı olan, örgütünü tehditlere karşı koruyan, iş birliği yaparak örgüt çıkarları için meslektaşlarıyla çalışan ve örgütün itibarını artıran davranışlar sergilemektir (Matzler & Renzl, 2006). Çalışan sadakati, bir çalışanın yöneticisine ve kurumuna, hedeflere, amaçlara ve değerlere olan sadakatini ifade eder. Nitekim araştırmalar, yüksek çalışan sadakatinin, çalışanların işlerinde kalma olasılığını artırdığını göstermektedir (Chen, Chen, Tsui & Chiang, 2016). Çalışan sadakati kavramı, çalışanların kendi bireysel çıkarları yerine işverenin çıkarlarına odaklanarak çaba gösterdiğini ve bu çabalarla işverenin hedeflerine ve değerlerine olan bağlılığını ifade eder (Koç, 2009). Bu kavram ayrıca, örgütün hedeflerini desteklemek ve onaylamakla kalmaz, aynı zamanda zorlayıcı koşullar altında bile örgütte kalma eğilimini içerir (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Eğer bir çalışan, örgütün değerlerine sadıksa ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamak istiyorsa, örgütten ayrılmak istemeyecektir (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Örneğin, yapılan araştırmalarda, bağlılığın üç unsuru da işten ayrılma oranı ile negatif ilişkili bulunmuş, duygusal bağlılığın ise işten ayrılma niyeti ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2001). Dolayısıyla çalışan sadakatinin örgütte kalma eğilimini artırdığı, yani işten ayrılma niyetini azalttığı söylenebilir.

Lider Üye Etkileşimi Teorisi (Lider-Member Exchange), yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kaliteli bireysel ilişkilerin, çalışanların yöneticilerine daha fazla sadakat göstermelerine ve örgütten ayrılma niyetlerinin azalmasına yol açabileceğini ileri sürmektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda da yüksek düzeyde lider üye ilişkisi, daha düşük düzeyde işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmiştir (Demirci & Seçilmiş, 2020; Han & Jekel, 2011). Diğer taraftan düşük kalitede lider üye etkileşimi, bilgi eksikliği ve minimum düzeyde destek, çalışanlar için stresin artmasına neden olabilir (Thomas & Lankau, 2009) ve bu da işten ayrılma niyetini besleyen önemli bir faktördür.

Pozitif liderlik tarzı ve liderlerin destekleyici davranışları, çalışanların işten daha fazla tatmin olmalarında ve sadakatlerini kazanmalarında belirleyici bir rol oynamaktadır (Chiok Foong Loke, 2001; Yahaya & Ebrahim, 2016). Liderler, takımlarını yönlendirirken sergiledikleri tutum ve davranışlarla, çalışanlarının duygusal durumunu etkilerler. Empatik liderlik, çalışanların işlerine duydukları memnuniyeti artırır (Kock vd., 2019; Tortumlu, 2023), onları motive eder ve örgüte olan sadakatlerini güçlendirerek işten ayrılma niyetlerini düşürebilir. Bu bağlamda çalışan sadakatinin, empatik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayabileceği söylenebilir. Nitekim alanyazında incelendiğinde etik liderliğin, işe adanmışlık davranışı üzerindeki etkisinde çalışan sadakatinin aracı bir rol üstlendiği görülmüştür

(Öztürk & Demirtaş, 2022). Yine başka bir araştırmada ise babacan liderliğin, işe bağlılık üzerindeki etkisinde çalışan sadakatinin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (Ensari, Bektaş & Nal, 2022). İlgili teoriler ve daha önce yapılmış tüm bu araştırma sonuçlarından hareketle H_4 hipotezi geliştirilmiştir.

H_4 : Otel çalışanlarının algıladıkları empatik liderlik ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide çalışan sadakatinin aracı rolü bulunmaktadır.

YÖNTEM

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Türkiye'nin Antalya İlindeki beş yıldızlı otellerde görev yapmakta olan 314 otel çalışanı oluşturmaktadır. Schumacker ve Lomax (2016), model oluşturmaya dayalı nicel araştırmalarda 250 ile 500 arası gözlemin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma grubunun oluşturulmasında seçkisiz olmayan bir örnekleme yöntemi olan uygun örnekleme tercih edilmiştir. Uygun örnekleme, araştırmacıların, çalışmanın sağlıklı olarak sonuçlandırılabilmesi için gerekli olduğunu düşündükleri örneklem hacmine ulaşana kadar en kolay erişilebilecek olan katılımcılardan başlayarak çalışma grubunu oluşturdukları bir yöntemdir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel 2016). Bu bağlamda oluşturulan çalışma grubunda yer alan katılımcıların %44.30'u ($n=139$) kadın, %55.70'i ($n=175$) ise erkektir. Çalışma grubunun yaşı 18 ila 61 arasında değişmekte iken yaş ortalaması 33.61'dir ($SD=7.98$). Katılımcı otel çalışanlarının %64.30'u ($n=202$) bekar, %35.70'i ($n=112$) ise evli medeni durumundadır. Katılımcıların %16.90'ı ($n=53$) ilköğretim, %51.90'ı ($n=163$) ortaöğretim, %18.50'si ($n=58$) ön lisans, %10.20'si ($n=32$) lisans, %2.50'si ($n=8$) ise lisansüstü öğrenim durumuna sahiptir. Katılımcı otel çalışanlarının %35.70'i ($n=112$) servis, %23.60'ı ($n=74$) mutfak, %21.70'i ($n=68$) resepsiyon, %19.10'u ($n=60$) kat hizmetleri departmanlarında çalışmaktadır. Katılımcıların mevcut işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde ise %20.40'ının ($n=64$) 1 yıldan az, %44.90'ının ($n=141$) 1-3 yıl arası, %20.70'inin ($n=65$) 4-6 yıl arası, %8.00'ünün ($n=25$) 7-9 yıl arası ve %6.10'unun ($n=19$) 10 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama araçları olarak, otel çalışanlarının kişisel bilgilerini toplayan demografik bilgi formu ve üç farklı öz-bildirim ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm veri toplama araçları için ilgili fikir hakları sahiplerinden e-posta aracılığıyla kullanım izinleri alınmıştır.

Demografik Bilgi Formu

Araştırmacılar, çalışma grubundaki otel çalışanlarının kişisel özelliklerini öğrenmek amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalışılan departman ve mevcut işletmesindeki çalışma süresi gibi bilgileri içeren bir demografik bilgi formu hazırlamışlardır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (İANÖ)

Çalışanların iş yerinde kalma veya istifa etme niyetlerini ölçmek amacıyla geliştirilen İANÖ, Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafından oluşturulmuştur. Bu ölçeğin Türk kültürüne uyarlanması ise Özüoğlu ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. 3 maddeden oluşan ölçek, 5'li Likert tipi bir puanlama sistemine sahiptir ve maddeler "[1] Kesinlikle katılmıyorum" ile "[5] Kesinlikle katılıyorum" arasında derecelendirilmiştir. Ölçekten elde edilebilecek puanlar 3 ile 15 arasında değişiklik göstermektedir. İANÖ'de ters puanlanan madde bulunmamaktadır ve yüksek puanlar, bireylerin işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Toplam varyansın %83.91'ini açıklayan ölçek, tek boyutludur ve iç tutarlık katsayısı .90'dır (Özüoğlu & Özafşarlıoğlu, 2013). İANÖ'nün bu çalışmada kullanılabilirliğini doğrulamak için yapı geçerliği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile, güvenilirliği ise Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, ölçeğin geçerlilik ($\chi^2[n=314]=10.338$, $df=3$, $p=.000$, $\chi^2/df=3.446$, RMSEA=.075, SRMR=.071, CFI=.995) ve güvenilirlik (.90) değerlerinin literatürde belirtilen referans aralıklarına uygun olduğunu göstermiştir (Büyüköztürk, 2014; Kline, 2015). İANÖ'nün anlaşılabilirliğini artırmak için ölçeğe ait örnek maddeler şunlardır: "[Madde-1] Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum." "[Madde-3] İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım."

Empatik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

Mayfield ve Mayfield (2016) tarafından geliştirilen Motive Edici Dil Ölçeği'nin (The Motivating Language Scale) Empatik Dil (Empathetic Language) alt boyutundan yararlanılarak Kocak ve diğerleri (2019) tarafından geliştirilen ELÖ, Tortumlu (2023) tarafından Türk Kültürüne uyarlanmıştır. ELÖ, yöneticilerin çalışanlarının tükenmişlik belirtilerine karşı duyarlılıklarını ve onların ihtiyaçlarına, umutlarına ve hayallerine gerçek bir ilgi göstermelerini değerlendirmektedir. 5 maddeden oluşan bu ölçek, 7'li Likert tipi bir puanlama sistemine sahiptir. Maddeler "[1] Çok az" ile "[7] Çok fazla" arasında puanlanmaktadır. ELÖ'den elde edilebilecek puanlar 5 ile 35 arasında değişmektedir ve ölçek ters puanlanan madde içermemektedir. Yüksek puanlar, çalışanların algıladıkları empatik liderliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Toplam varyansın %82.60'ını açıklayan ölçek tek boyutludur ve iç tutarlık katsayısı .94'tür (Tortumlu, 2023). ELÖ'nün bu çalışmada geçerliliğini test etmek için DFA ve

güvenirliliğini belirlemek için Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı analizi kullanılmıştır. Analizler sonucunda ELÖ'nün geçerlilik ($\chi^2[n=314]=8.998$, $df=4$, $p=.006$, $\chi^2/df=2.249$, RMSEA=.063, SRMR=.032, CFI=.998) ve güvenilirlik (.96) değerlerinin literatürde belirtilen referans aralıklarına uygun olduğu görülmüştür (Büyüköztürk, 2014; Kline, 2015) ve bu çalışmada kullanılabilirliği söylenebilir. ELÖ'nün daha iyi anlaşılması için ölçeğe ilişkin örnek maddeler şunlardır: "[Madde-2] Yöneticim işteki çabalarım için beni cesaretlendirir." "[Madde-3] Yöneticim işimden doyum almama önem verir."

Çalışan Sadakati Ölçeği (ÇSÖ)

Çalışanların kurumlarına olan sadakat düzeylerini değerlendirmek için orijinali Homburg ve Stock-Homburg (2001) tarafından Almanca dilinde geliştirilmiş olan ÇSÖ, Matzler ve Rentzl (2006) tarafından Almanca'dan İngilizce'ye çevrilmiştir. Türk kültürüne ise İngilizce dilindeki bu versiyon üzerinden uyarlama yapılmıştır (Dede & Koçoğlu-Sazkaya, 2018). Ölçek, toplamda 5 madde içerir ve 5'li Likert tipi bir ölçme aracıdır. Maddeler "[1] Kesinlikle katılmıyorum" ile "[5] Kesinlikle katılıyorum" arasında puanlanır. ÇSÖ'de ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçekten alınabilecek puanlar 5 ile 25 arasında değişir ve yüksek puanlar, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının arttığını gösterir. Orijinalinde olduğu gibi tek boyutlu bir yapı sergileyen ÇSÖ'nün iç tutarlık katsayısı .92 olarak belirlenmiştir (Dede & Koçoğlu-Sazkaya, 2018). Bu çalışma kapsamında da ÇSÖ'nün geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Geçerlilik için DFA ve güvenilirlik için Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, ölçeğin geçerlilik ($\chi^2[n=314]=14.906$, $df=3$, $p=.002$, $\chi^2/df=4.969$, RMSEA=.058, SRMR=.029, CFI=.985) ve güvenilirlik (.86) değerlerinin literatürde belirtilen referans aralıklarına uygun olduğunu göstermiştir (Büyüköztürk, 2014; Kline, 2015). ÇSÖ'nün daha iyi anlaşılması için ölçeğe ilişkin örnek maddeler şunlardır: "[Madde-1] Müşterilerimle (vatandaş) konuşurken kurum hakkında olumlu konuşurum." "[Madde-5] Başka bir iş teklifi alırsam asla başka bir kuruma geçmezdim."

Verilerin Toplanması

Veri toplamak amacıyla, demografik bilgi formu ve üç farklı ölçeği içeren bir uygulama formu Google Formlar kullanılarak tek bir çevrimiçi formda birleştirilmiştir. Bu oluşturulan çevrimiçi form, araştırmacılar tarafından Antalya İlindeki beş yıldızlı otellerde çalışmakta olan otel çalışanlarına gönderilmiş, bu otel çalışanlarının da diğer otel çalışanlarına yönlendirmesiyle istenen örneklem büyüklüğüne ulaşılmaya kadar süreç devam etmiştir. Ayrıca, araştırmanın içeriği ve ölçekler hakkında gerekli açıklamalar çevrimiçi formun giriş kısmında yer almıştır. "Açıklamayı okudum. Çalışmanın amacını anladım. Bu çalışmaya katılmayı gönüllü olarak kabul ediyorum."

ifadesini kabul eden akademisyenler, araştırma sürecine katılmışlardır.

Veri toplama yöntemi, katılımcıların kişisel bildirimleri yoluyla yapılmıştır. Bundan kaynaklı olarak bağımlı ölçümler, ortak yöntem yanlılığı (Common Method Bias) için potansiyel risk uyandıran kesitsel bir tasarım çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Tüm değişkenlerin algısal olması ve/veya verilerin tek bir yanıtlayıcıdan toplanması özellikle ölçekler aracılığıyla veri toplanan araştırmalarda tehdit oluşturmaktadır. Ortak yöntem yanlılığını kontrol etmek adına, değişkenler arasındaki kovaryansın çoğunluğunu tek bir faktörün oluşturup oluşturmadığını görmek için Harman'ın (1960) tek faktör testi yapılmıştır. Keşfedici temel bileşenler faktör analizine dayanarak, varyansın %46.50'sinin birinci faktör tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Bu oran yaygın olarak kabul edilen %50.00 eşliğinin altındadır (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Dolayısıyla bu çalışmada ortak yöntem yanlılığının olmadığı söylenebilir.

Verilerin Analizi

Çalışmanın amacına uygun olarak belirlenen ölçme araçları ile toplanan verilerin analizinde SPSS 22.0 ve AMOS 21.0 yazılım paketleri kullanılmış olup, anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiştir. Toplanan 326 veri seti, istatistiksel analizlerin yapılabilmesi için önce SPSS 22.0 programına aktarılmıştır. Veriler online bir form aracılığıyla toplandığından, katılımcı otel çalışanlarının formu başarıyla doldurup gönderebilmeleri için tüm soruları eksiksiz yanıtlamaları zorunlu tutulmuştur. Bu nedenle, katılımcılar tarafından tamamlanıp gönderilen online anket formlarındaki tüm veriler beklenen sınırlar içinde yer almış ve herhangi bir kayıp veri içermemiştir. Dolayısıyla, veri setinde kayıp veri incelemesi veya kayıp veri atama işlemlerine gerek duyulmamıştır.

Veri setindeki uç değerleri belirlemek amacıyla tek değişkenli ve çok değişkenli uç değer analizleri yapılmıştır. İlk olarak, tek değişkenli uç değer analizi için Z testi uygulanmış ve örneklem büyüklüğünün 100'den fazla olması nedeniyle Z puanı referans aralığı olarak -4.00 ile +4.00 arası alınmıştır (Mertler & Vannatta, 2016). Standartlaştırılmış Z puanı -4.00 ile +4.00 aralığının dışında kalan 9 katılımcının verileri çalışma dışı bırakılmıştır. Daha sonra çok değişkenli uç değer incelemesi için Mahalonobis uzaklık katsayıları hesaplanmış ve uç değer olduğu belirlenen 3 veri seti de yine araştırma kapsamının dışında bırakılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2013). Sonuç olarak, 12 katılımcının verileri analizden çıkarılmış ve diğer tüm analizler 314 katılımcının verileri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Verilerin analiz için hazır hale getirilmesinin ardından, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği, Empatik Liderlik Ölçeği ve Çalışan Sadakati Ölçeği'nin bu çalışma kapsamında kullanılabilirliğini belirlemek için geçerlik ve güvenilirlik

analizleri yapılmıştır. Geçerlik analizleri için AMOS 21.0 programı kullanılarak DFA yapılmış; güvenilirlik analizleri için ise SPSS 22.0 programı ile Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, ölçeklerin bu araştırmada kullanılabilecek düzeyde geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik değerleri, araştırmanın veri toplama araçları bölümünde ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

Bu araştırmada, turizm sektöründeki beş yıldızlı otel çalışanlarının empatik liderlik ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide çalışan sadakatinin aracılık rolünü değerlendirmek için aracılık analizi yapılmıştır. Aracılık analizinde, aracı değişkenler bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamada rol oynamaktadır (Gürbüz, 2019a). Bu analizi gerçekleştirebilmek için bazı varsayımların karşılanması gerekmektedir; bu doğrultuda, veri setindeki değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı, çoklu bağlantı probleminin bulunup bulunmadığı ve bağımlı değişkenin otokorelasyon değeri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının her bir değişken için -1.50 ile +1.50 arasında kalması, verilerin normal dağılımdan aşırı sapma göstermediğini ve normal dağılım varsayımının sağlandığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013) (bkz. Tablo-1). Çoklu bağlantı problemini kontrol etmek amacıyla değişkenler arasındaki basit korelasyonlar incelenmiş ve tüm ikili korelasyon değerlerinin .90'dan küçük olduğu belirlenmiştir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2014) (bkz. Tablo-1). Bu bulgular, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir. Son olarak, bağımlı değişkenin otokorelasyon değeri (Durbin Watson testi) 2.092 olarak hesaplanmıştır. Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre, hataların ilişkisiz olduğunu göstermek için Durbin Watson testi değerinin 1.50 ile 2.50 arasında olması gerekmektedir; dolayısıyla, elde edilen bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan tüm bu işlemler sonucunda veriler üzerinde aracı etki analizinin yapılabilmesi adına gerekli olan varsayımların karşılandığı söylenebilir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinin sınanması için bağımsız değişkenin (empatik liderlik), bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisinde aracı değişkenin (çalışan sadakati) rolünün incelenmesi için yapılan basit aracılık analizinde, Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen ve SPSS 22.0 programına entegre edilen Process Makrosu'nun 4. modeli kullanılmıştır (Hayes, 2018). Aracılık analizlerinin öncelikli odak noktası, dolaylı etkinin hesaplanıp çıkarımların yapılmasıdır (Gürbüz, 2019b). Turizm sektöründeki beş yıldızlı otel çalışanlarının algıladıkları empatik liderliğin çalışan sadakati vasıtasıyla işten ayrılma niyetleri üzerindeki dolaylı etkisi, Sobel testinden daha geçerli sonuçlar verdiği düşünülen Bootstrap tekniği (5000 yeniden örnekleme) ile test edilmiştir (Gürbüz, 2019a). Bootstrap tekniği kullanılarak yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için

analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığının (Confidence Interval, CI) sıfır (0) değerini içermemesi gerekmektedir (MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004). Aracılık modellerini değerlendirirken önemli bir parametre de tam standardize etki büyüklüğü (K^2) olarak belirtilmektedir (Gürbüz, 2019b). Aracı değişkenin etki büyüklüğü değeri, .01'e yakınsa düşük etki, .09'a yakınsa orta düzey etki ve .25'e yakınsa yüksek etki olarak yorumlanmaktadır (Preacher & Kelley, 2011).

Etik Kurul Onay Bilgileri

Bu araştırma, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 07/05/2024 tarihinde yapılan 2024/05 nolu toplantıda GO 2024/282 nolu karar sayısı ile gerekçesi, amacı, yaklaşımı ve yöntemi açısından incelenmiş, kapsam ve uygulama açısından etik ilkelere ve insan haklarına uygun bulunmuştur.

BULGULAR

Betimsel İstatistiklere ve Korelasyon Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın hipotezlerinin sınanmasına ilişkin analizlere geçilmeden önce araştırmanın değişkenleri için betimsel istatistikler hesaplanmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Ölçekler	Betimsel istatistikler				Korelasyon katsayıları (r)			
	α	M	SD	g_1	g_2	1.	2.	3.
1.İANÖ	.90	7.39	3.07	.24	-.69	-	-.57**	-.66**
2.ELÖ	.96	23.59	9.27	-.54	-.83		-	.61**
3.ÇSÖ	.86	18.69	4.11	-.07	-.94			-

Not. g_1 , çarpıklık; g_2 , basıklık; İANÖ, işten ayrılma niyeti ölçeği; ELÖ, empatik liderlik ölçeği; ÇSÖ, çalışan sadakati ölçeği. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Tablo-1 incelendiğinde, araştırmanın bağımsız değişkeni olan empatik liderliğin, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ($r = -.57, p < .01$) ve aracı değişken olan çalışan sadakati ($r = -.66, p < .01$) ile negatif yönde anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu görülmektedir. Diğer yandan bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ile aracı değişken olan çalışan sadakati ($r = .61, p < .01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgular dikkate alındığında, Baron ve Kenny'nin (1986) yapısal eşitlik modelleri için gerekli olduğunu ileri sürdükleri; bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunması koşulunun sağlandığı söylenebilir.

Önerilen Modelin Test Edilmesine İlişkin Bulgular

Araştırmada önerilen aracılık modeli kapsamında, empatik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide çalışan sadakatinin aracı rolünün olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmanın aracılık modeli için standardize edilmemiş katsayılar Tablo-2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Aracılık Modeli için Standartlaştırılmamış Katsayılar

Öncüller		Sonuçlar					
		Coeff.	SE	t	p	BootLLCI	BootULCI
M (Çalışan Sadakati)							
X (Empatik Liderlik)	a	.269	.020	13.475	.000	.229	.308
Sabit	$\hat{\beta}_M$	12.351	.506	24.414	.000	11.356	13.346
$R^2 = .368$							
$F_{(1,312)} = 181.566; p < .01$							
Y (İşten Ayrılma Niyeti)							
X (Empatik Liderlik)	c'	-.091	.017	-5.363	.000	-.124	-.057
M (Çalışan Sadakati)	b	-.369	.038	-9.607	.000	-.444	-.293
Sabit	$\hat{\beta}_Y$	16.441	.585	28.105	.000	15.289	17.591
$R^2 = .483$							
$F_{(2,311)} = 145.194; p < .01$							

Not. SE = standart hata. Coeff = standartlaştırılmamış katsayı. X = bağımsız değişken; M = aracı değişken; Y = sonuç veya bağımlı değişken. a = bağımsız değişken ve aracı arasındaki ilişki; b = aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişki; c' = bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi. t = kesme veya sabit.

Tablo-2'de turizm sektöründeki otel çalışanlarının algıladıkları empatik liderlik düzeyleri ile çalışan sadakati düzeyleri ($b = .269$, %95 BCA CI [.229 to .308]) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durumda H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca Tablo-2 incelendiğinde, otel çalışanlarının algıladıkları empatik liderlik ($b = -.091$, %95 BCA CI [-.124 to -.057]) ve çalışan sadakati ($b = -.369$, %95 BCA CI [-.444 to -.293]) düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda H_3 hipotezinin de kabul edildiği söylenebilir. Diğer yandan Tablo-2'de görüldüğü üzere, empatik liderliğin ve çalışan sadakatinin hep birlikte otel çalışanlarının işten ayrılma niyetlerindeki varyansın %48.30'unu ($R^2 = .483$) açıkladığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda mevcut değişkenlerin otel çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde büyük bir etkiye ($R^2 > .26$) sahip olduğu söylenebilir (Cohen, 1988). Standartlaştırılmamış toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler ve işten ayrılma niyetini yordayan %95 yanlılık düzeltmeli güven aralığı değerleri ise Tablo-3'te sunulmaktadır.

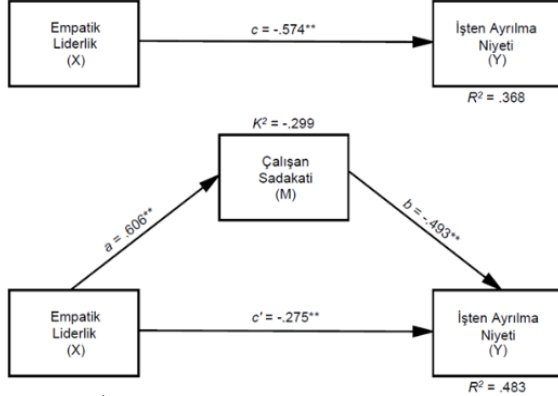
Tablo 3: Kurgulanan Model için Standartlaştırılmamış Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

Yollar	Effect	SE	BootLLCI	BootULCI
Toplam etki	-.190	.015	-.220	-.160
Doğrudan etki	-.091	.017	-.124	-.057
Dolaylı etki	-.099	.017	-.136	-.068

Not. Yüzdellik yöntem ile elde edilen güven aralıkları için bootstrap yeniden örnekleme sayısı: 5,000

Tablo-3 incelendiğinde, algılanan empatik liderliğin otel çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki toplam etkisinin ($b = -.190$, %95 BCA CI [-.220 to -.160]) negatif yönde ve anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Aracı değişken modele dahil edildikten sonra da algılanan empatik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki doğrudan etkisi ($b = -.091$, %95 BCA CI [-.124 to -.057]) negatif yönde ve anlamlı kalmaya devam etmiştir. Aracı değişkenin dolaylı etkisi incelendiğinde ise çalışan sadakatinin otel

çalışanlarının algıladıkları empatik liderlik ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($b = -.099$, %95 BCA CI [-.136 to -.068]). Bu durumda H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Şekil-1'deki standardize edilmiş katsayı değerlerinde de görüldüğü gibi aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle algılanan empatik liderlikten işten ayrılma niyetine giden yol $-.574$ 'ten $-.275$ 'e düşmüş ve anlamlı kalmaya devam etmiştir.



Şekil 1: Modele İlişkin Bulgular (b = standartlaştırılmış katsayıları göstermektedir, * $p < .05$, ** $p < .01$)

Bir aracılık modeli değerlendirilirken dikkate alınması gereken bir diğer önemli parametre de tam standardize etki büyüklüğüdür (K^2) (Gürbüz, 2019b). Aracı değişkenin, algılanan empatik liderlik ile işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında göstermiş olduğu anlamlı aracılığın etki büyüklüğüne ilişkin değer ise Tablo-4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Model için Standardize Edilmiş Dolaylı Etkinin Büyüklüğü

Değişken	Effect	SE	BootLLCI	BootULCI
Çalışan Sadakati	-.299	.050	-.403	-.208

Not. Yüzdelerik yöntem ile elde edilen güven aralıkları için bootstrap yeniden örnekleme sayısı: 5,000

Tablo-4 incelendiğinde çalışan sadakatinin, kurgulanan modeldeki etki büyüklüğünün $K^2 = -.30$ olduğu görülmektedir. Bu bağlamda test edilen modeldeki aracı değişkenin, algılanan empatik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki etki büyüklüğünün yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

TARTIŞMA

Çalışan davranış ve tutumları, yaşam alışkanlıkları, teknolojik gelişmeler ve iş yapış şekillerindeki değişim ile birlikte farklılaşmaya başlar (Tortumlu & Uzun, 2022). Bu değişim çalışma yaşamındaki yönetici ve çalışan ilişkilerine de yansımaktadır. Özellikle liderlik çalışmaları, zamanla liderlerin farklı spesifik özelliklerine vurgu yapacak biçimde birbirinden ayrıştırılmaktadır. Empatik liderliğin de son yıllarda yöneticilerin empati becerisini önceleyen bir model olduğu söylenebilir. Nitekim bu çalışmada, empatik

liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisinde çalışan sadakatinin aracı rolü incelenmiştir.

Araştırmada empatik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetini düşürücü bir faktör olduğu, çalışanların empatik liderlik algısı arttıkça işten ayrılma niyetlerinin düştüğü görülmüştür. Aynı şekilde empatik liderlik algısının artması çalışanların sadakatleri ile de olumlu bir ilişki içerisindedir. Diğer bir deyişle empatik liderlik algısı arttıkça çalışanların sadakat düzeyleri de artmaktadır. Araştırmanın model olarak sunduğu sonuç ise empatik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetlerinde çalışan sadakatinin aracı bir rol oynadığıdır. Yani yöneticilerin çalışanlara yüksek empati ile yaklaşımının, onların sadakatini artırarak işten ayrılma niyetlerini düşürebilen bir faktör olduğu söylenebilir. Yöneticinin çalışanın mevcut durumuna yönelik anlayış göstermesi ve bu anlayışı karşı tarafa hissettirmesi çalışan için hem yöneticiye hem de örgüte yönelik pozitif duyguları besleyebilir. Nitekim Sosyal Mübadele Teorisi bu karşılıklılığı en iyi açıklayan teorilerden biridir. Bu teoride, bireyler, ilişkilerinde elde ettikleri kazançlar (ödülleri) ile bu ilişkilerin maliyetlerini (zaman, enerji, duygusal yatırım vb.) karşılaştırarak ilişkilerini sürdürmeye veya sonlandırmaya karar verirler. Çalışanlar, yöneticilerinde destek, tanınma ve kaynaklar alırken; yöneticiler de çalışanlardan performans, sadakat ve iş hedeflerine ulaşma konusunda destek beklerler. Bu durumda yöneticinin çalışana empati ile yaklaşımı karşılığında çalışandan sadakat alması bir mübadeleye örnek gösterilebilir. Çalışanların örgüte olan sadakatleri arttıkça işten ayrılma niyetleri düşmektedir (Khuong & Tien, 2013). Yani bir çalışanın örgüte duyduğu sadakat arttıkça, organizasyondan ayrılma niyeti azalmaktadır (Altoosh, Ngah & Yusoff, 2022).

İşten ayrılma niyeti, organizasyonlar için her zaman önemli bir sorun teşkil etmiştir ve gelecekte de bu önemini koruyacaktır. Bir çalışan işten ayrıldığında, o çalışana yapılan eğitim, gelişim ve öğretim yatırımları örgüt için bir kayıptır. Yüksek çalışan devir hızı, “yüksek yetenekli” çalışanların kaybı ve işe alım ile işe yeni eğitim maliyetlerindeki büyük artışlarla birlikte, organizasyonlara ciddi mali yükler getirebilir (Mchugh & Brennan, 1992). Bu bakımdan örgütler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmak için etkin çözümler bulmalıdır. Bu araştırmanın sonuçları da empatik liderliğin bu çözümler arasında olabileceğini göstermiştir.

Yüksek devir hızı genellikle çalışan memnuniyetsizliğinin bir göstergesi olabilir. Memnuniyetsizlik birçok nedenlerden kaynaklanabilir. Çalışanlar düşük maaş alıyor olabilir, kendilerini değersiz hissedebilir, yeterince gelişemediklerini düşünebilir, gelişim fırsatlarının eksikliğini yaşayabilir veya iş arkadaşları ile kötü ilişkiler içerisinde olabilirler (Ertas, 2015; Karataş, Tagay & Uzun, 2022). Tüm bu sayılanlara ek olarak yöneticilerin de bu süreçteki önemli bir faktör olabileceği söylenebilir. Yöneticinin çalışana anlayış ve empati göstermesi pozitif bir yaklaşımdır ve bu yaklaşım

çalışanın duygusuna hitap eder. Dolayısıyla empatik liderler, çalışanların örgütlerden ayrılma niyetlerini düşürebilirler. Nitekim bu araştırmanın sonucu da bu ihtimalin güçlü olduğunu gösterir niteliktedir. Negoro ve Wibowo'un (2021) yaptığı çalışmada, empatik liderliğin çalışanların iş tatmini ile doğrudan ve pozitif bir ilişkisi olduğunu ve işten ayrılma niyeti ile doğrudan ve negatif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Diğer taraftan Wibowo ve Paramita'nın (2022) yaptığı çalışmada ise empatik liderliğin çalışanlarda psikolojik sağlamlığı artırdığı; ancak empatik liderliğin işten ayrılma niyeti ile olumsuz bir ilişki içinde olsa da işten ayrılma niyetini düşüren bir faktör olmadığı ifade edilmiştir. Bu farklı sonuçların ortaya çıkması kültürel özellikler veya örneklem farklılıklarında kaynaklanmış olabilir. Tüm bu sonuçların ortaya çıkması, bu çerçevede daha fazla araştırma yapma ihtiyacının göstergesidir.

Sınırlılıklar ve Öneriler

Bu araştırmanın önemli bulgularına rağmen, bazı metodolojik sınırlamalarını kabul etmek önemlidir. Araştırmanın en önemli sınırlılıklarından biri Türkiye ölçeğinde sınırlı bir kültürü temsil etmesidir. Ortaya çıkan bazı sonuçlar Türkiye bağlamından etkilenmiş olabilir. Dolayısıyla bulguların genelleştirilmesinde bu husus önemlidir. Araştırmanın ikinci bir sınırlılığı, araştırmanın belirli bir bölgede bulunan otel işletmelerindeki çalışan bireylerde test edilmesidir. Farklı çalışan gruplarında farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Bir diğer sınırlılık ise araştırmanın kesitsel bir araştırma olmasıdır. Gelecekte, araştırmacılar değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi daha fazla keşfetmek için uzunlamasına veya deneysel araştırma yöntemlerini kullanabilirler.

Mevcut araştırma empatik liderliğin, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşmesine aracılık eden çalışan sadakatinin rolünü incelemiştir. Ancak bu modele aracılık edebilecek veya düzenleyici rol alabilecek birçok faktör olabilir. Örneğin yöneticilerin çalışana yüksek empati göstermesi, örgütsel bağlılık ve performans gibi pozitif örgütsel çıktıları artırabilir. Bu faktörler teorik açıdan temellendirilerek kurulan modeller aracılığı ile test edilebilir. Bu sayede empatik liderlik rolünün önemi ve mahiyeti daha anlaşılabilir hale gelecektir.

Araştırma sonuçları ışığında işletmelere ve profesyonellere şu önerilerde bulunulabilir:

Liderlik Pratiklerini Geliştirilmesi: Örgütler mevcut liderlik pratiklerini objektif bir şekilde değerlendirmeli ve geliştirmelidirler. Bu süreçte, yöneticilerin nasıl bir liderlik tarzı sergilediğini, çalışanlarla nasıl etkileşimde bulduklarını, empati gösterme düzeylerini, iş birliği ve motivasyon sağlama yetenekleri ele alınmalı ve incelenmelidir. Bu süreç 4 aşamada tekrarlı bir biçimde gerçekleştirilebilir.

1.Değerlendirme: Bu süreçte en önemli kısım geri bildirimlerdir. Çalışanlardan ve yöneticilerden geribildirim toplayarak (360 derece değerlendirmeleri) liderlerin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir.

2.Analiz: Değerlendirme sonuçlarına dayanarak, liderlikteki gelişim fırsatlarının tanımlanması gereklidir. Örneğin, bazı yöneticiler empatik davranışları güçlendirme konusunda daha fazla eğitime veya destek programlarına ihtiyaç duyabilirler.

3.Eğitim: Belirlenen iyileştirme alanlarına odaklanarak liderlik eğitim ve gelişim programları düzenlenmelidir. Örneğin, empatik iletişim, duygusal zekâ geliştirme, takım motivasyonu ve güçlendirme gibi konuları kapsayan eğitimler düzenlenebilir.

4.İzleme: Yöneticilerin gelişimini takip etmek için düzenli olarak performansın değerlendirilmesi gereklidir. Performans değerlendirme süreçleri, hedefler belirleme ve geri bildirim mekanizmaları kullanarak liderlerin ilerlemelerinin izlenmesi ve geri bildirimlerle sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Albtoosh, Q.; Ngah, A. H.; Yusoff, Y. M. (2022), "Training satisfaction relative to turnover intention: the mediating role of employee loyalty", *Industrial and Commercial Training*, 54:4, 545-565.
- Baron, R. M.; Kenny, D. A. (1986), "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51:6, 1173-1182.
- Büyüköztürk, Ş. (2014), "Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı", 19.Basım, Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş.; Kılıç-Çakmak, E.; Akgün, Ö. E.; Karadeniz, Ş.; Demirel, F. (2016), "Bilimsel araştırma yöntemleri", 21.Basım, Pegem Akademi.
- Chen, Y. C.; Chen, H. I.; Tsui, P. L.; Chiang, Y. C. (2016), "Contributing causes of employee loyalty of service personnel in international hotels", *International Journal of Organizational Innovation*, 9:1, 107-118.
- Chiok Foong Loke, J. (2001), "Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment", *Journal of Nursing Management*, 9:4, 191–204.
- Cohen, J. (1988), "Statistical power analysis for the behavioral sciences", 2.Basım, Erlbaum.
- Cropanzano, R.; Mitchell, M. S. (2005), "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management*, 31:6, 874–900.
- Çokluk, Ö.; Şekercioğlu, G.; Büyüköztürk, Ş. (2014), "Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları", 3.Basım, Pegem Akademi.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M.; Gagné, M.; Leone, D. R.; Usunov, J.; Kornazheva, B. P. (2001), "Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27:8, 930–942.
- Dede, Y. E.; Koçoğlu-Sazkaya, M. (2018), "The mediating role of employee loyalty between employee empowerment and employee innovative behavior: A study from Teknopark Istanbul", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8:1, 55-82.
- Dedeoğlu, B. B.; Çelik, S.; İnanır, A.; Altay, H. (2016), "Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide: Cinsiyet ve çalışma süresinin farklılaştırıcı (moderate) rolü", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14:4, 45-70.
- Demirci, B.; Seçilmiş, C. (2020), "Restoran işletmelerinde rol stresi ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine etkisi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31:3, 228-238.
- Ding, D.; Lu, H.; Song, Y.; Lu, Q. (2012), "Relationship of servant leadership and employee loyalty: The mediating role of employee satisfaction", *IBusiness*, 4, 208-215.
- Drescher, M. A.; Korsgaard, M. A.; Welp, I. M.; Picot, A.; Wigand, R. T. (2014), "The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance", *Journal of Applied Psychology*, 99:5, 771–783.
- Edmondson, A. C.; Lei, Z. (2014), "Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.
- Ensari, M.; Bektaş, G.; Nal, M. (2022), "The intermediate role of employee loyalty in the effect of paternalist leadership on work engagement: A research in the health sector", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13:3, 1009-1017.
- Ertas, N. (2015), "Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service", *Public Personnel Management*, 44:3, 401–423.
- Gallup, Inc. (2016), "How millennials want to work and live", Washington, DC: Gallup Press.
- Gül, İ.; Gedik, Ö.; Canbaz, M.; Saraçlı, S. (2023), "Hizmetkâr liderlik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide çalışan sadakatinin aracı rolünün PLS-SEM ile incelenmesi", *Nicel Bilimler Dergisi*, 5:1, 29-50.
- Gürbüz, S. (2019a), "AMOS ile yapısal eşitlik modellenmesi", 1.Basım, Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019b), "Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri", 1.Basım, Seçkin Yayıncılık.

- Han, G.; Jekel, M. (2011), "The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions", *Journal of Nursing Management*, 19:1, 41-49.
- Harman, H. H. (1960), "Modern factor analysis", University of Chicago Press.
- Hayes, A. F. (2018), "Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation", *Communication Monographs*, 85:1, 4-40.
- Hirschman, A. O. (1970), "Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states", *Cilt 25*, Cambridge: Harvard University Press.
- Homburg, C.; Stock-Homburg, R. (2001), "Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter-und Kundenzufriedenheit: Eine dyadische Analyse", *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71:7, 789-806.
- Ilies, R.; Arvey, R. D.; Bouchard, T. J., Jr. (2006), "Darwinism, behavioral genetics, and organizational behavior: A review and agenda for future research", *Journal of Organizational Behavior*, 27:2, 121-141.
- Karataş, Z.; Tagay, Ö.; Uzun, K. (2022), "Kıskanç olmak mı olmamak mı? Akademik pencereden bir bakış", F. Savi-Çakar, M. Kılınç, C. Çiftçi, M. Karabal (Ed.), 6th International education and innovative sciences congress full text book içinde, ss. 95-119, IKSAD GLOBAL Publications.
- Kline, R. B. (2015), "Principles and practice of structural equation modeling", 4.Basım, Guilford Publications.
- Khuong, M. N.; Tien, B. D. (2013), "Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction – A study of banking sector in Ho Chi Minh City", *International Journal of Current Research and Academic Review*, 1:4, 81-95.
- Kock, N.; Mayfield, M.; Mayfield, J.; Sexton, S.; De La Garza, L. M. (2019), "Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26:2, 217-236.
- Koç, H. (2009), "Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi", *Electronic Journal of Social Sciences*, 8:28, 203-207.
- Lin, R. S. J.; Hsiao, J. K. (2014), "The relationships between transformational leadership, knowledge sharing, trust and organizational citizenship behavior", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5:3, 171-174.
- MacKinnon, D. P.; Lockwood, C. M.; Williams, J. (2004), "Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods", *Multivariate Behavioral Research*, 39:1, 99-128.
- Maslach, C.; Leiter, M. P. (2016), "Burnout", *Encyclopedia of Mental Health, Second Edition*, 222-227.
- Matzler, K.; Renzl, B. (2006), "The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty", *Total Quality Management and Business Excellence*, 17:10, 1261-1271.
- Mayfield, M.; Mayfield, J. (2016), "The effects of leader motivating language use on employee decision making", *International Journal of Business Communication*, 53:4, 465-484.
- McHugh, M.; Brennan, S. (1992), "Organization development and total stress management", *Leadership & Organization Development Journal*, 13:1, 27-32.
- Mertler, C. A.; Vannatta, R. A. (2016), "Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation", 6.Basım, Pyczak Publishing.
- 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.
- Mobley, W. H.; Horner, S. O.; Hollingsworth, A. T. (1978), "An evaluation of precursors of hospital employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, 63:4, 408-414.
- Moynihan, D. P.; Landuyt, N. (2008), "Explaining turnover intention in state government: examining the roles of gender, life cycle, and loyalty", *Review of Public Personnel Administration*, 28:2, 120-143.
- Negoro, M. C. W.; Wibowo, A. (2021), "Empathetic leadership, job satisfaction and intention to leave among millennials in a start-up industry: Needs' satisfaction as a mediating variable", *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36:2, 136-154.
- Örücü, E.; Özafşarlıoğlu, S. (2013), "Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10:23, 335-358.

- Öztürk, H.; Demirtaş, Ö. (2022), "Etik liderlik davranışlarının çalışan sadakati aracılığıyla işe adanmışlık üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 25:1, 192-200.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B.; Bachrach, D. G. (2000), "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", Journal of Management, 26:3, 513-563.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Lee, J. Y.; Podsakoff, N. P. (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", The Journal of Applied Psychology, 88:5, 879-903.
- 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.
- Preacher, K. J.; Kelley, K. (2011), "Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects", Psychological Methods, 16:2, 93-115.
- Reb, J.; Narayanan, J.; Chaturvedi, S. (2014), "Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance", Mindfulness, 5:1, 36-45.
- Sarıoğlu, M. (2007), "4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanlarında işgören devir hızı: Çeşme yöresinde bir uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Schumacker, R. E.; & Lomax, R. G. (2016), "A beginner's guide to structural equation modeling", 4. Basım, Routledge.
- Stevenson, A. (Ed.), (2010), "Oxford dictionary of English", Oxford University Press.
- Tabachnick, B. G.; Fidell, L. S. (2013), "Using multivariate statistics", Pearson.
- Tat, C.; Çevirgen, A. (2020), "Konaklama işletmelerinde lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma", Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 4:2, 1216-1233.
- Thomas, C. H.; Lankau, M. J. (2009), "Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout", Human Resource Management, 48:3, 417-432.
- Tortumlu, M.; Uzun, K. (2022), "Çevrimiçi eğitim sürecinde yaşanan sorunların öğretmenlerin işe tutkunluklarına etkisi", F. Savi-Çakar, M. Kılınc, C. Çiftçi, M. Karabal (Ed.), 6th International education and innovative sciences congress full text book içinde, ss. 128-138, IKSAD GLOBAL Publications.
- Tortumlu, M. (2023), "Empatik liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi", Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 45, 535-565.
- Tseng, L. M.; Wu, J. Y. (2017), "How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfillment and organizational identification", Leadership & Organization Development Journal, 38:5, 679-698.
- Tuna, M. (2007), "Personel devir oranı analizi: Ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 18:1, 45-52.
- Türkyılmaz, A.; Akman, G.; Özkan, C.; Pastuszak, Z. (2011), "Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction", Industrial Management & Data Systems, 111:5, 675-696.
- Uzun, K.; Yaprakdal-Uzun, P. (2022), "Öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerine alternatif bir çözüm yolu olarak pozitif psikolojinin kullanılması", Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 12:3, 2823-2864.
- Wibowo, W. B.; Bhinekawati, R. (2021), "The Impact of servant leadership on employee performance mediated by employee loyalty and employee satisfaction: A case study of PT, Garuda Totalindo Jaya", International Journal of Business Studies, 5:1, 18-31.
- Wibowo, A.; Paramita, W. (2022), "Resilience and turnover intention: The role of mindful leadership, empathetic leadership, and self-regulation", Journal of Leadership & Organizational Studies, 29:3, 325-341.
- Yahaya, R.; Ebrahim, F. (2016), "Leadership styles and organizational commitment: literature review", Journal of Management Development, 35:2, 190-216.
- Yuan, Y.; Kong, H.; Baum, T.; Liu, Y.; Liu, C.; Bu, N.; Wang, K.; Yin, Z. (2022), "Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment", Tourism Review, 77:5, 1385-1399.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction and Purpose

The role of empathy within professional contexts, particularly in fostering organizational commitment and loyalty among employees and managers, is well-documented. This holds particular significance in the tourism sector, where leadership and employee engagement are critical to maintaining high service quality and customer satisfaction (Dedeoğlu et al., 2016; Tat & Çevirgen, 2020; Yuan et al., 2022). Leadership behaviors, especially those emphasizing empathy, have been linked to enhanced job satisfaction, motivation, and loyalty (Chiok Foong Loke, 2001; Yahaya & Ebrahim, 2016). In recent years, the concept of empathic leadership has gained prominence, reflecting a shift toward emotionally intelligent and people-oriented management approaches.

Given the competitive dynamics in the tourism industry, particularly among hotel businesses, employee loyalty emerges as a strategic necessity. Loyal employees are instrumental in safeguarding organizational interests, ensuring the confidentiality of business strategies, and mitigating the high turnover rates prevalent in the sector (Sarioğlu, 2007; Tuna, 2007). Turnover intention remains a significant challenge for hotel businesses, and leadership approaches that enhance employee loyalty may play a pivotal role in addressing this issue. While prior studies have demonstrated the positive effects of empathic leadership on job satisfaction, performance (Tortumlu, 2023), and turnover intention (Negoro & Wibowo, 2021), there is limited research examining mediating variables in these relationships. Addressing this gap, the current study investigates the mediating role of employee loyalty in the relationship between empathic leadership perceptions and turnover intentions among hotel employees. The study also aims to contribute novel insights to the existing domestic and international literature.

Method

This research was conducted with 314 employees working in five-star hotels in Antalya, Türkiye, selected through convenience sampling. The sample consisted of 44.3% female ($n=139$) and 55.7% male ($n=175$) participants, with an age range of 18 to 61 years and a mean age of 33.61 ($SD=7.98$). Data collection instruments included a demographic information form, Turnover Intention Scale, Empathic Leadership Scale, and Employee Loyalty Scale. These instruments were integrated into a single online survey via Google Forms and distributed to participants until the desired sample size was reached. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson Correlation Coefficients, and Bootstrap Analysis to test the proposed mediation model.

Results

The mediation model revealed a significant positive relationship between empathic leadership and employee loyalty ($b=.269$, 95% CI [.229 to .308]), confirming H_2 . Furthermore, significant negative relationships were identified between empathic leadership and turnover intention ($b=-.091$, 95% CI [-.124 to -.057]) and between employee loyalty and turnover intention ($b=-.369$, 95% CI [-.444 to -.293]), supporting H_3 . Empathic leadership and employee loyalty together explained 48.30% ($R^2=.483$) of the variance in turnover intentions, indicating a substantial effect size (Cohen, 1988).

Analysis of the total, direct, and indirect effects confirmed that empathic leadership had a significant total negative effect on turnover intention ($b=-.190$, 95% CI [-.220 to -.160]), supporting H_1 . After including employee loyalty as a mediator, the direct effect of empathic leadership on turnover intention remained significant ($b=-.091$, 95% CI [-.124 to -.057]). Moreover, the indirect effect of employee loyalty on the relationship between empathic leadership and turnover intention was also significant ($b=-.099$, 95% CI [-.136 to -.068]), confirming H_4 . Notably, the standardized path coefficient from empathic leadership to turnover intention decreased from $-.574$ to $-.275$ following the inclusion of employee loyalty, indicating a partial mediating effect.

Discussion and Conclusion

The findings underscore the critical role of empathic leadership in mitigating turnover intentions and enhancing employee loyalty. The mediating role of employee loyalty highlights its significance as a key mechanism linking empathic leadership to reduced turnover intentions. These findings align with Social Exchange Theory, which posits that relationships are governed by reciprocal exchanges of resources, support, and loyalty. Managers who demonstrate empathy foster a supportive work environment, which, in turn, cultivates employee loyalty and reduces turnover intentions. This reciprocity benefits both parties, with employees receiving emotional and professional support while organizations gain enhanced performance and commitment.

From a practical perspective, these results offer valuable implications for hotel businesses in competitive tourism markets. By adopting empathic leadership approaches, organizations can create a more loyal and committed workforce, thereby addressing turnover-related challenges and improving organizational sustainability. Furthermore, this study contributes to the academic literature by providing empirical evidence on the mediating role of employee loyalty in the relationship between empathic leadership and turnover intention, addressing a notable gap in the field. Future research could explore additional mediators or moderators, such as organizational culture, job satisfaction, or employee well-being, to deepen the understanding of these dynamics. Longitudinal studies may also provide further insights into the temporal aspects of these relationships.

In conclusion, this study demonstrates that empathic leadership serves as a critical determinant of employee loyalty and a significant factor in reducing turnover intentions. These findings emphasize the importance of empathy-driven managerial practices in fostering organizational commitment and retention, contributing to the long-term success and competitiveness of hotel businesses.