

Tinjauan Literatur Sistematis Gaya Kepemimpinan di UKM

Muhammad Raihan^{1*}, Gita Rahmadani², Tri Yuwono³

^{1,2,3} Universitas Al-Irsyad Cilacap, Cilacap, Indonesia

* E-mail Korespondensi: raihan060402@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 04-03-2026

Revision: 05-05-2026

Published: 05-05-2026

DOI Article:

10.24905/mlt.v6i2.370

A B S T R A K

Artikel ini menyajikan tinjauan literatur sistematis mengenai gaya kepemimpinan di Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dengan tujuan memetakan variasi gaya kepemimpinan, indikator pengukuran, hambatan metodologis, dan implikasi praktis bagi pengembangan inovasi dan sumber daya manusia UKM. Temuan utama menunjukkan pergeseran dari dominasi fokus pada kepemimpinan transformasional menuju adopsi kombinasi gaya termasuk kepemimpinan inklusif, etis, pelayan, dan otentik yang lebih adaptif terhadap keterbatasan sumber daya dan konteks sektor (pendidikan, layanan kesehatan, manufaktur kecil). Tinjauan sistematis terhadap 20 artikel Scopus (2016–2025) mengidentifikasi bahwa perkembangan penelitian kepemimpinan di UKM bergerak dari penekanan tunggal pada kepemimpinan transformasional menuju kerangka gaya yang lebih kontekstual dan kombinatorial. Sepuluh indikator inti yang sering digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan di UKM ditemukan: transformasional, transaksional, pelayan, etis, otentik, inklusif, visioner, pelindung/servant, kualitas komunikasi, dan kecerdasan emosional. Analisis menunjukkan bahwa efektivitas gaya sangat dimediasi oleh konteks sektor, budaya organisasi, dan kualitas komunikasi antar-pemangku kepentingan, sehingga kombinasi gaya yang disesuaikan cenderung menghasilkan peningkatan inovasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Studi juga mengungkapkan hambatan metodologis yang konsisten: adaptasi instrumen dari organisasi besar tanpa validasi kontekstual, sampel kecil dan tidak representatif, dominasi data self-report, serta minimnya studi longitudinal lintas negara. Hambatan praktis meliputi keterbatasan sumber daya institusional, budaya organisasi yang kurang mendukung eksperimen, dan ketiadaan kerangka pengembangan kepemimpinan berkelanjutan yang mengintegrasikan isu lingkungan dan inovasi. Berdasarkan temuan, direkomendasikan pengembangan instrumen pengukuran yang kontekstual untuk UKM, desain program pelatihan berbasis kompetensi, dan penggunaan pendekatan multi-metode (survei, wawancara, observasi) serta studi longitudinal lintas-sektor untuk memperkuat bukti tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja dan inovasi. Implikasi kebijakan menekankan dukungan pelatihan, fasilitasi jejaring eksternal, dan adaptasi budaya organisasi untuk mempercepat adopsi gaya kepemimpinan inklusif dan berkelanjutan di UKM.

Acknowledgment

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, UKM, Tinjauan Sistematis

A B S T R A C T

This article presents a systematic literature review on leadership styles in Small and Medium Enterprises (SMEs) with the aim of mapping the variety of leadership styles, measurement indicators, methodological barriers, and practical implications for SME innovation and human resource development. Key findings indicate a shift from a dominant focus on transformational leadership toward the adoption of a combination of styles including inclusive, ethical, servant, and authentic leadership that are more adaptive to resource constraints and sector contexts (education, healthcare, small manufacturing). A systematic review of 20 Scopus articles (2016–2025) identified that the development of leadership research in SMEs is moving from a sole emphasis on transformational leadership toward a more contextual and combinatorial framework of styles. Ten core indicators frequently used to measure leadership styles in SMEs were identified: transformational, transactional, servant, ethical, authentic, inclusive, visionary, protector/servant, communication quality, and emotional intelligence. The analysis indicates that style effectiveness is strongly mediated by sector context, organizational culture, and the quality of communication between stakeholders, such that a tailored combination of styles is likely to result in increased innovation, job satisfaction, and employee retention. The study also revealed Consistent methodological barriers include adaptation of instruments from large organizations without contextual validation, small and unrepresentative samples, the dominance of self-report data, and the lack of cross-country longitudinal studies. Practical barriers include limited institutional resources, organizational cultures that are less supportive of experimentation, and the absence of a sustainable leadership development framework that integrates environmental and innovation issues. Based on the findings, recommendations include the development of contextualized measurement instruments for SMEs, the design of competency-based training programs, and the use of multi-method approaches (surveys, interviews, observations) and cross-sector longitudinal studies to strengthen the evidence on the relationship between leadership styles and performance and innovation. Policy implications emphasize training support, facilitation of external networks, and adaptation of organizational culture to accelerate the adoption of inclusive and sustainable leadership styles in SMEs.

Key word: leadership styles; SMEs; systematic review; indicators; methodological barriers

PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan di UKM telah lama menjadi fokus kajian untuk memahami bagaimana pemimpin mengarahkan sumber daya terbatas menuju prestasi organisasi. Transformasional *leadership* banyak diteliti sebagai gaya yang mendorong visi bersama, motivasi anggota, serta inovasi meskipun skala UKM relatif kecil (Lazuardi et al., 2018). Selain itu, literatur menunjukkan bahwa pelibatan karyawan dan budaya organisasi mikro berperan penting dalam memediasi dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja tim di UKM (Ardyansah et al., 2024). Secara metodologis, tinjauan pustaka sistematis menjadi pendekatan yang relevan untuk merangkum temuan-temuan lintas studi tentang mekanisme, konteks, dan *outcome* kepemimpinan di UKM, sehingga rekomendasi kebijakan dapat lebih tepat sasaran (Lazuardi et al., 2018; Ardyansah et al., 2024). Perluasan konteks lintas sektor seperti layanan dan pendidikan juga menambah pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi komitmen dan retensi karyawan UKM (Yanti, 2019).

Sejumlah literatur menegaskan bahwa gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan pelayanan, kepemimpinan etis, dan kepemimpinan *inklusif* memiliki hubungan positif dengan kinerja tim, inovasi, serta kepuasan kerja di UKM, meskipun efeknya dipengaruhi budaya organisasi dan tingkat profesionalisme pemimpin (Furkan et al., 2025). Penekanan pada budaya organisasi internal sebagai mediator atau moderator menyoroti bahwa konteks budaya multikultural dan nilai-nilai lokal dapat memodulasi efektivitas intervensi kepemimpinan di UKM (Ardyansah et al., 2024; Patarru' et al., 2020). Selain itu, penelitian pada sektor pendidikan dan layanan menunjukkan bahwa karakter, kompetensi, serta kemampuan adaptasi pemimpin sangat relevan bagi UKM yang menawarkan layanan keahlian atau pendidikan vokasional (Muhammad Fakhri Nurjaelani & Dr. Agus Budiman, 2024; Patarru' et al., 2020). Secara metodologis, penggunaan PRISMA dan kerangka tinjauan pustaka sistematis menjadi umum untuk menilai konsistensi temuan serta merumuskan kerangka konseptual bagi studi-studi selanjutnya di UKM (Muhammad Fakhri Nurjaelani & Dr. Agus Budiman, 2024; Patarru' et al., 2020).

Ketertarikan terhadap dinamika budaya lintas negara dan jaringan mitra usaha memperkaya tinjauan literatur tentang gaya kepemimpinan di UKM, karena perbedaan budaya dapat mempengaruhi preferensi gaya kepemimpinan serta praktik komunikasi dalam organisasi kecil

hingga menengah (Indarwati Abdullah, 2019; Nabila et al., 2023). Studi lintas budaya menyarankan agar budaya organisasi dipertimbangkan sebagai variabel mediasi atau moderasi saat mengevaluasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja UKM, terutama pada konteks layanan kesehatan, pendidikan, maupun manufaktur. Temuan lain menyoroti pentingnya kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal, seperti pemerintah, akademisi, dan komunitas, untuk mengembangkan program pengembangan kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan UKM (Aditya et al., 2020; Irianto, 2022). Secara konseptual, tinjauan sistematis perlu mengintegrasikan temuan dari literatur manajemen, pendidikan, dan perilaku organisasi untuk menyusun kerangka kerja yang komprehensif tentang bagaimana gaya kepemimpinan memediasi *outcome* kinerja UKM melalui budaya kerja dan komunikasi (Saiyah et al., 2025; Mayasari et al., 2023).

Kepemimpinan di UKM tidak berdiri terpisah dari dinamika pembelajaran organisasi, pengambilan keputusan, dan manajemen konflik yang menuntut pemimpin yang adaptif dan responsif terhadap karyawan serta pelanggan (Ernawati & Rahmadani, 2026). Gaya kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan peningkatan motivasi, retensi, dan budaya inovatif, meskipun tantangan seperti keterbatasan sumber daya tetap ada pada UKM (Patarru' et al., 2020). Penelitian juga menunjukkan bahwa praktik komunikasi organisasi dan dinamika tim dapat memediasi konflik serta meningkatkan kohesi tim melalui inisiatif kolaboratif dengan mitra eksternal, sehingga pelatihan kepemimpinan dan desain organisasi menjadi fokus rekomendasi praktis bagi UKM (Yuwono et al., 2023). Secara umum, tinjauan literatur sistematis diharapkan mampu memetakan jalur antara gaya kepemimpinan, variabel kontekstual seperti budaya kerja dan komunikasi, serta *outcome* utama seperti kinerja dan inovasi pada UKM, sambil mengidentifikasi gap penelitian yang relevan untuk kebijakan dan praktik sumber daya manusia UKM (Saiyah et al., 2025 (Sya'diyyah et al., 2024); Sumarni et al., 2024).

Artikel tinjauan ini bertujuan memetakan landasan teoretis tinjauan sistematis mengenai gaya kepemimpinan di UKM, dengan fokus pada variasi gaya (transformasional, karismatik, etis, pelayan, dan otentik) dan *outcome* seperti kinerja, kepuasan kerja, serta inovasi. Secara empirik, temuan temperamental menunjukkan konsistensi bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada motivasi dan budaya organisasi yang adaptif di UKM, meskipun konteks industri layanan kesehatan, pendidikan, dan manufaktur menimbulkan variasi efeknya (Indarwati Abdullah, 2019; Lazuardi et al., 2018). Perbedaan konteks ini menekankan perlunya kajian perbedaan antara sektor-sektor untuk memahami batasan umum

dan kondisi batas di mana gaya kepemimpinan tertentu lebih efektif (Abdullah, 2019; Yanti, 2019). Masa depan penelitian perlu mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi dan komunikasi memediasi efek gaya kepemimpinan terhadap kinerja UKM, serta bagaimana peran pemimpin dalam mengembangkan komitmen dan kesejahteraan karyawan dapat diubah menjadi praktik kepemimpinan yang lebih inklusif dan berkelanjutan (Mubarok, 2026; Ardyansah et al., 2024). Secara metodologis, pendekatan tinjauan pustaka sistematis dengan protokol PRISMA akan memperkuat pemetaan konsep, identifikasi gap, dan rekomendasi kebijakan bagi pengembangan UMKM di masa depan (Like, 2022; "Analisis Kinerja Berdasarkan Budaya Kerja Dan Kepepmimpinan Transformasional (Studi Pada Pegawai Puskesmas Gayamsari Kota Semarang) 2025). Oleh karena itu, perlu untuk memeriksa faktor-faktor yang berkontribusi terhadap perbedaan dalam Gaya Kepemimpinan Di UKM di perusahaan kecil khususnya di UKM negara berkembang (Triwibowo et al., 2024).

METODE

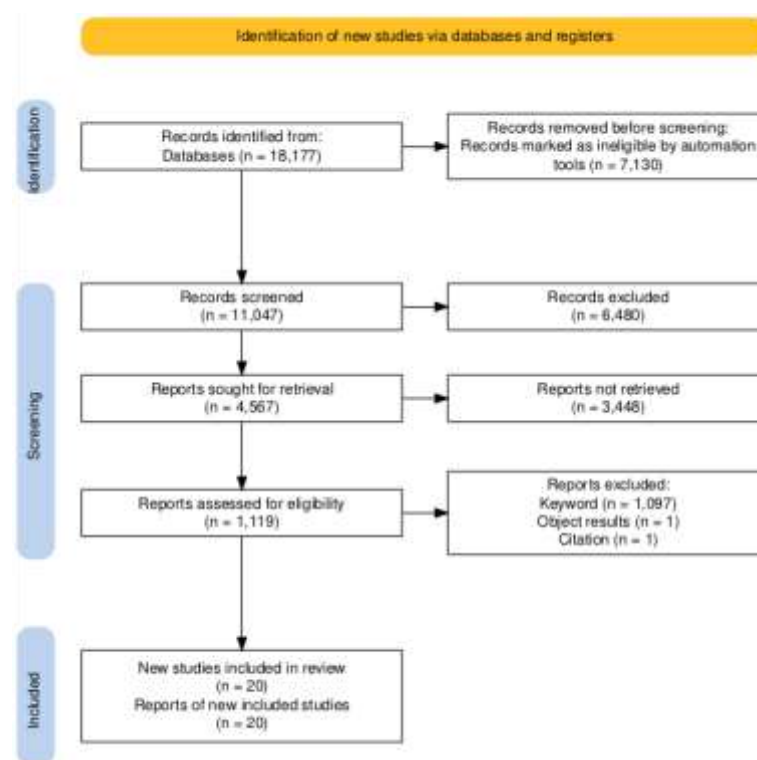
Tujuan utama studi ini adalah untuk menyelidiki gaya kepemimpinan di Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Studi ini melakukan tinjauan literatur sistematis terhadap penelitian sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan di UKM. Tinjauan literatur sistematis bertujuan untuk mengatasi permasalahan dalam tubuh penelitian saat ini dengan menemukan, mengevaluasi secara kritis, dan mengintegrasikan semua studi relevan yang dilakukan dalam topik tertentu, sekaligus menanggapi satu atau lebih studi spesifik. Tinjauan literatur sistematis (SLR) membedakan dirinya dari tinjauan literatur konvensional dengan menekankan transparansi, bukti, dampak, validitas, dan kausalitas.

Formulir Pernyataan PRISMA digunakan untuk menggambarkan prosedur komprehensif dalam memilih dan mengesampingkan artikel yang relevan dalam tinjauan sistematis dan meta-analisis. Pernyataan PRISMA membantu peneliti dalam meningkatkan dokumentasi publikasi tinjauan literatur sistematis (Haddaway et al., 2022). Tinjauan ini dilakukan menggunakan publikasi penelitian yang diterbitkan dalam basis data SCOPUS dari tahun 2016 hingga 2025 sebagai dasar.

Diagram alur seleksi artikel dalam penelitian ini disusun menggunakan bantuan aplikasi PRISMA Flow Diagram Generator untuk mempermudah visualisasi proses identifikasi, screening, hingga tahap inklusi artikel. Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi artikel yang relevan dengan topik Gaya Kepemimpinan di UKM, dipublikasikan dalam rentang tahun

tertentu, serta tersedia dalam bentuk teks lengkap. Artikel yang tidak sesuai dengan fokus penelitian atau tidak dapat diakses secara penuh dikeluarkan dari analisis.

Pencarian publikasi relevan dilakukan pada 2 Maret 2026 menggunakan basis data Scopus. Pencarian dilakukan dengan kata kunci *“leadership style*“sme*”*. Pencarian menghasilkan total 18.177. Mengingat peningkatan signifikan dalam publikasi selama dekade terakhir, kami memilih waktu ini untuk melakukan tinjauan sistematis tentang implementasi gaya kepemimpinan di Usaha Kecil dan Menengah. Setelah menyaring artikel yang diterbitkan 10 tahun terakhir antara 2016 dan 2025 di pertahankan 11.047, kemudian di pilih bidang bisnis dan manajemen, total 4.567 artikel dipertahankan. Mengingat fokus penelitian kami pada gaya kepemimpinan di UKM, kami mengabaikan artikel yang diterbitkan di bidang lain. Setelah memilih jenis dokumen Artikel, bahasa inggris saja dan open akses saja tersisa 1.119 artikel. Untuk meningkatkan keandalan analisis sambil mempertahankan kriteria kualitas, studi ini secara khusus memilih artikel yang memiliki minimal 1 sitasi atau lebih. Setelah menghilangkan makalah yang tidak perlu, jumlah makalah yang tersisa adalah 20 artikel.



Gambar 1. Diagram PRISMA Alur Seleksi Artikel

Sumber: (Haddaway et al., 2022)

HASIL

Selama periode 2016–2025, literatur tentang gaya kepemimpinan di UKM menunjukkan pergeseran dari fokus pada kepemimpinan transformasional secara eksklusif menuju adopsi gaya yang lebih lintas-konteks, termasuk kepemimpinan inklusif, etis, dan pelayan, sebagai respons terhadap keterbatasan sumber daya dan kebutuhan adaptasi cepat di lingkungan UKM (Patarru' et al., 2020). Penelitian-penelitian awal menyoroiti dominasi kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang meningkatkan motivasi, komitmen, dan inovasi di dalam UKM meskipun ukuran organisasi yang kecil, dengan bukti empiris yang terus berlanjut dalam berbagai sektor layanan dan manufaktur kecil (MIHAI, 2021). Pada masa berikutnya, studi-studi terkemuka mulai menekankan pentingnya budaya organisasi, komunikasi, serta kepercayaan sebagai mediator atau moderators bagi efektivitas gaya kepemimpinan dalam UKM, menunjukkan bahwa konteks budaya lokal dapat memodulasi dampak inisiatif kepemimpinan terhadap kinerja tim dan retensi karyawan. Secara metodologis, semakin banyak kajian menggunakan tinjauan pustaka sistematis dan meta-analisis untuk merangkum temuan lintas studi tentang mekanisme hubungan antara gaya kepemimpinan dan *outcome* organisasi di UKM. Perkembangan ini mencerminkan konsensus bahwa kepemimpinan yang inklusif, adaptif, dan beretika dapat menjadi landasan untuk meningkatkan kualitas layanan, inovasi produk, serta hubungan dengan mitra eksternal meskipun sumber daya terbatas (Ardyansah et al., 2024).

Dalam dekade terakhir, ada perhatian meningkat terhadap variasi gaya kepemimpinan yang relevan bagi UKM di sektor-sektor kunci seperti pendidikan, layanan kesehatan, dan manufaktur kecil, dengan temuan bahwa tidak ada satu gaya yang paling efektif secara universal; alih-alih, kombinasi gaya sesuai konteks tugas, budaya kerja, dan tujuan organisasi seringkali lebih efektif (Nabila et al., 2023). Misalnya, penelitian-penelitian di sektor pendidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dipadukan dengan unsur kepemimpinan otentik atau pelayan dapat meningkatkan komitmen guru, kinerja sekolah, dan pembelajaran siswa secara sinergis, terutama ketika didukung oleh komunikasi yang transparan dan budaya kolaboratif (Sya'diyah et al., 2024). Dalam bidang layanan kesehatan dan fasilitas publik UKM, studi sistematis mengindikasikan bahwa kepemimpinan etis dan inklusif serta kemampuan adaptasi pemimpin berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, inovasi layanan, dan retensi tenaga kerja meskipun terdapat tekanan biaya dan kendala sumber daya. Secara analitis, literatur menunjukkan bahwa faktor kontekstual seperti budaya organisasi, dinamika tim, dan hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal menjadi variabel kunci yang memediasi dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja UKM, menuntun para peneliti

untuk merumuskan kerangka konseptual yang lebih holistik dan aplikatif bagi praktik HR di UKM (Damayanti & Mathori, 2025).

Menuju 2025, tren penelitian menunjukkan peningkatan integrasi antara studi kepemimpinan dengan praktik manajemen sumber daya manusia dan desain organisasi di UKM, termasuk pelatihan kepemimpinan berbasis kompetensi, pemanfaatan teknologi komunikasi, serta pendekatan manajemen perubahan yang melibatkan seluruh tingkat organisasi (Aditya et al., 2020; (Pešalj et al., 2018; Swadi & Al-Dalaïen, 2021). Beberapa studi baru menekankan bahwa pengembangan kepemimpinan tidak hanya berdampak pada kinerja pribadi pemimpin atau tim, tetapi juga pada ekosistem UKM melalui kolaborasi dengan jejaring eksternal, pembinaan perusahaan keluarga, dan adopsi praktik kepemimpinan berkelanjutan yang align dengan tujuan etika dan tanggung jawab sosial perusahaan. Studi lintas budaya dan kerjasama global turut menyoroti kebutuhan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan norma budaya lokal sambil memanfaatkan peluang dari jaringan internasional untuk mengakses sumber daya, pengetahuan, dan pasar baru, suatu dinamika yang semakin relevan bagi UKM yang beroperasi secara regional maupun global (Islam et al., 2021; Alcalde-Heras et al., 2020). Secara keseluruhan, literatur 2016–2025 menunjukkan bahwa perkembangan gaya kepemimpinan di UKM bergerak menuju kerangka kerja yang lebih dinamis, kontekstual, dan berkelanjutan, dengan fokus pada adaptasi gaya, peningkatan budaya kerja, serta peningkatan kualitas praktik kepemimpinan melalui pelatihan berbasis bukti dan evaluasi berkelanjutan (Hossin et al., 2024).

Berikut sepuluh indikator utama yang lazim digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan di UKM, Pertama Kepemimpinan Transformasional, yang dinilai dari kemampuan pemimpin untuk menginspirasi visi, memotivasi bawahan, dan mendorong inovasi meskipun sumber daya terbatas (Asharryadi Noegroho, 2024). Kedua Kepemimpinan Transaksional, diukur melalui penggunaan imbalan dan hukuman untuk mencapai kinerja, serta kejelasan tugas dan ekspektasi Mihai, 2021). Ketiga Kepemimpinan Pelayan, yang dievaluasi berdasarkan fokus pada kesejahteraan karyawan, pelayanan kepada tim, dan etika pelayanan dalam praktik sehari-hari. Keempat Kepemimpinan Etis, ditilai melalui konsistensi antara kata-kata dan tindakan, transparansi keputusan, serta komitmen terhadap nilai-nilai organisasi Piwowar-Sulej & Iqbal, 2025). Kelima Kepemimpinan Otentik, yang diukur dengan tingkat kepercayaan, konsistensi nilai pribadi pemimpin, dan keterbukaan terhadap umpan balik bawahan Pešalj et al., 2018). Keenam Gaya Kepemimpinan Inklusif, dinilai dari sejauh mana pemimpin melibatkan beragam pandangan, memberi ruang partisipasi, serta menghargai diferensiasi budaya

kerja Nazir et al., 2023). Ketujuh Kepemimpinan Visioner, yaitu kemampuan merumuskan arah jangka panjang, menyampaikan tujuan dengan jelas, serta membangun *buy-in* dari tim untuk perubahan strategis (Miloloža, 2018) Kedelapan Kepemimpinan Pelindung/Servant, menilai sejauh mana pemimpin menempatkan kepentingan karyawan di atas kepentingan pribadi dan memfasilitasi pertumbuhan tim (Swadi & Al-Dalaien, 2021; Suong, 2020). Kesembilan Kualitas Komunikasi Kepemimpinan, mencakup kejelasan komunikasi, keterbukaan, serta kemampuan mendengar umpan balik dan menjawab kekhawatiran bawahan. Kesepuluh Kecerdasan Emosional Pemimpin, mengukur kemampuan mengelola emosi, empati, dan hubungan interpersonal untuk membentuk iklim kerja yang kondusif Hossin et al., (2024) Alcalde-Heras et al., 2020). Indikator-indikator ini konsisten muncul dalam studi lintas negara mengenai praktik kepemimpinan di UKM dan sering diuji melalui desain kuantitatif maupun kualitatif yang memetakan hubungan antara gaya pemimpin, variabel kontekstual, dan outcome organisasi.

Dalam praktik pengukuran, para peneliti biasanya menggunakan instrumen terstandarisasi seperti kuesioner gaya kepemimpinan, skala kepuasan kerja, serta ukuran variabel *outcomes* seperti kinerja tim, inovasi, komitmen organisasi, dan retensi karyawan. Secara khusus, studi tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan kekuatan indikator seperti inspirasi berorientasi perubahan, dukungan terhadap inovasi, dan pemberdayaan bawahan yang relevan bagi UKM dengan sumber daya terbatas Sementara itu, indikator kepemimpinan etis dan inklusif mulai muncul sebagai penentu lingkungan kerja yang adil dan kolaboratif, yang secara empiris terkait dengan peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan di UKM (Yuwono et al., 2023). Begitu pula, kualitas komunikasi kepemimpinan dianggap memiliki efek mediasi penting antara gaya pemimpin dan hasil organisatoris, sehingga banyak kajian memasukkan item-item terkait keterbukaan, umpan balik, dan kejelasan pesan sebagai bagian inti pengukuran (MIHAI, 2021). Terakhir, kecerdasan emosional pemimpin menjadi dimensi yang semakin sering diuji untuk melihat bagaimana empati dan kemampuan mengatur konflik mempengaruhi kohesi tim dan kinerja, terutama dalam konteks kerja tim lintas fungsi pada UKM.

Untuk praktik penelitian dan manajemen sumber daya manusia UKM, penting menempatkan sepuluh indikator tersebut dalam kerangka komplementer yang mempertimbangkan konteks sektor (misalnya manufaktur kecil, layanan, pendidikan) serta budaya organisasi lokal. Beberapa studi menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang secara universal efektif, kombinasi indikator dari beberapa gaya (transformasional, inklusif, etis, otentik) lebih

langsung meningkatkan inovasi, kepuasan kerja, dan retensi di UKM Penilaian holistik dengan memperhatikan indikator komunikasi, empati, dan integritas etika menjadi kunci untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan beroperasi dalam praktik sehari-hari UKM yang beragam (Rachmawati et al., 2024). Integrasi data dari berbagai sumber (survei karyawan, wawancara, dan analisis dokumen organisasi) dapat memperkaya interpretasi temuan dan membantu manajer HRUKM merancang program pengembangan kepemimpinan berbasis bukti yang disesuaikan dengan kebutuhan unik UKM mereka (Swadi & Al-Dalaien, 2021; Islam et al., 2021). Dengan demikian, pengukuran 10 indikator utama ini memberi dasar kokoh bagi evaluasi komprehensif gaya kepemimpinan di UKM serta perancangan intervensi sumber daya manusia yang responsif dan berkelanjutan (Le Thi & Dao Thu, 2025) Nazir et al., 2023). Berikut Tabel 1, menampilkan 10 Indikator utama dalam gaya kepemimpinan di UKM.

Tabel 1. Indikator utama dalam gaya kepemimpinan di UKM

No.	Indikator	Penulis
1	Kepemimpinan Transformasional	Nuong & Thu. (2025), Hossin et al. (2024)
2	Kepemimpinan Transaksional	Hosain et al. (2024), Mihai. (2011)
3	Kepemimpinan Pelayan	Nuong & Thu. (2025), Swadi & Al-Dalaien. (20210)
4	Kepemimpinan Etis	Swadi & Al-Dalaien. (2021), Piwowar-Sulej & Iqbal. (2025)
5	Kepemimpinan Otentik	Nuong & Thu. (2025), Pešalj et al. (2018)
6	Gaya Kepemimpinan inklusif	Nuong & Thu. (2025), Nazir et al., (2023)
7	Kepemimpinan Visioner	Nazir et al. (2023), Miloloža. (2018)
8	Kepemimpinan Pelindung/Servant	Swadi & Al-Dalaien. (2021), Suong. (2020)
9	Kualitas Komunikasi Kepemimpinan	Nuong & Thu. (2025), Islam et al. (2021)
10	Kecerdasan Emosional Pemimpin	Hossin et al. (2024), Alcalde-Heras et al. (2020), Hossin et al. (2024), Mihai. (2021), Swadi & Al-Dalaien. (2021)

Hambatan pertama adalah kurangnya pemahaman yang kohesif mengenai gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan konteks UKM, karena banyak pemimpin mengadopsi campuran gaya tanpa kerangka konseptual yang jelas. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa orientasi kepemimpinan di UKM bisa bervariasi dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi

serta ukuran perusahaan, sehingga pemilihan gaya yang tidak terarah dapat menghalangi penerapan praktik kepemimpinan yang efektif (Farhan Swadi & Abed al-hayy Al-dalaien, 2021) (Pešalj et al., 2018). Hambatan kedua terkait dengan keterbatasan sumber daya dan kapasitas institusional pada UKM, yang membuat implementasi beberapa gaya, terutama yang lebih kompleks seperti ambidexterity kepemimpinan, menjadi sulit tanpa dukungan sistem manajemen yang tepat; literatur menunjukkan perlunya integrasi beberapa kontrol manajemen untuk mendukung strategi pemimpin dalam konteks UKM (Alcalde Heras et al., 2025; Pešalj et al., 2018). Hambatan ketiga adalah persepsi bahwa kepemimpinan spiritual, situasional, atau berorientasi nilai tertentu (mis. kepemimpinan spiritual atau ketaatan pada nilai Islam) belum cukup teruji secara empiris di semua UKM, sehingga adopsi gaya ini sering dihadapkan pada keraguan manfaat praktis dalam konteks krisis atau perubahan pasar (Islam et al., 2024). Hambatan keempat berkaitan dengan respons terhadap krisis dan dinamika lingkungan eksternal; saat UKM menghadapi krisis seperti pandemi, kepemimpinan situasional dengan fokus pada gaya directive sering dipandang efektif dalam jangka pendek, tetapi kekurangan dalam mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan untuk beragam situasi bisa menjadi kendala jangka panjang (misalignment antara gaya dan kebutuhan situasi) (Alabduljader, 2022). Hambatan kelima adalah kurangnya mekanisme evaluasi kinerja kepemimpinan yang komprehensif di UKM, meskipun beberapa studi menunjukkan pentingnya sistem kontrol manajemen yang interaktif dan diagnostik untuk mengarahkannya terhadap inovasi dan kinerja, banyak UKM tidak secara rutin mengintegrasikan keempat levers kendali tersebut secara sinergis, sehingga kepemimpinan sulit mengubah praktik operasional secara berkelanjutan (Pešalj et al., 2018). Hambatan keenam menyangkut konsistensi antara gaya kepemimpinan dan output yang diinginkan, terutama terkait dengan peningkatan kinerja finansial atau inovasi, temuan di beberapa konteks menunjukkan bahwa gaya demokratis atau transformasional cenderung berkorelasi dengan kinerja keuangan yang lebih baik pada UKM tertentu, tetapi variasi konteks membuat kepemimpinan yang efektif tidak otomatis terstandarisasi (Hossin et al., 2024; Miloloža, 2018). Hambatan ketujuh adalah hambatan budaya organisasi, yakni kecenderungan budaya organisasi untuk tidak memberikan ruang bagi ekspresi ide-ide baru atau eksperimen, sehingga membatasi adopsi gaya kepemimpinan yang mendorong ambidexterity dan inovasi berkelanjutan (Alcalde Heras et al., 2025; Farhan Swadi & Abed al-hayy Al-dalaien, 2021). Hambatan kedelapan berkaitan dengan dinamika hubungan pemilik-pengelola dengan karyawan; meskipun gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan persepsi positif terhadap praktik CSR, kenyataannya banyak UKM yang masih mengandalkan gaya otoritatif atau campuran karena persepsi risiko dan sumber daya

yang terbatas (Hossin et al., 2024; Mohd Tan & Ann Ho, 2023). Hambatan kesembilan adalah kekurangan bukti kontekstual yang konsisten mengenai efektivitas berbagai gaya kepemimpinan di berbagai negara dan industri UKM, literatur menunjukkan variasi temuan antar wilayah (misalnya Vietnam, Bangladesh, Catalan, Kroasia) sehingga generalisasi untuk UKM di Indonesia perlu kehati-hatian dan kontekstualisasi (MIHAI, 2021; Thu Suong, 2020). Hambatan kesepuluh adalah ketiadaan kerangka pengembangan kepemimpinan berkelanjutan yang mempertimbangkan isu-isu lingkungan dan inovasi berkelanjutan; kepemimpinan yang fokus pada kelestarian dan perilaku pro-lingkungan masih memerlukan bukti empiris lebih luas dalam konteks UKM, sehingga implementasinya bisa terhambat tanpa panduan praktis yang jelas (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2025)

Tabel 2. Hambatan utama dalam gaya kepemimpinan di UKM

No	Hambatan	Penulis
1	Kurangnya pemahaman yang kohesif mengenai gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan konteks UKM	Swadi & Al-Dalaien. (2021), Pešalj et al. (2018)
2	Terkait dengan keterbatasan sumber daya dan kapasitas institusional pada UKM	Pešalj et al. (2018), Alcalde-Heras et al. (2020)
3	Persepsi bahwa kepemimpinan spiritual, situasional, atau berorientasi nilai tertentu	Islam et al. (2021)
4	Berkaitan dengan respons terhadap krisis dan dinamika lingkungan eksternal	Alabduljader. (2022)
5	Kurangnya mekanisme evaluasi kinerja kepemimpinan yang komprehensif di UKM	Pešalj et al. (2018)
6	Menyangkut konsistensi antara gaya kepemimpinan dan output yang diinginkan	Miloloža. (2018), Hossin et al. (2024)
7	Hambatan budaya organisasi, yakni kecenderungan budaya organisasi untuk tidak memberikan ruang bagi ekspresi ide-ide baru atau eksperimen	Swadi & Al-Dalaien. (2021), Alcalde-Heras et al. (2020)
8	Berkaitan dengan dinamika hubungan pemilik-pengelola dengan karyawan	Tan & Ho. (2023), Hossin et al., (2024)
9	Kekurangan bukti kontekstual yang konsisten mengenai efektivitas berbagai gaya kepemimpinan di berbagai negara dan industri UKM	Suong. (2020), Mihai. (2021)
10	Ketiadaan kerangka pengembangan kepemimpinan berkelanjutan yang mempertimbangkan isu-isu lingkungan dan inovasi berkelanjutan	Piwowar-Sulej & Iqbal. (2025)

SIMPULAN

Tinjauan literatur ini menunjukkan bahwa penelitian tentang gaya kepemimpinan di UKM bergerak dari dominasi fokus pada kepemimpinan transformasional menuju pendekatan

yang lebih kontekstual dan kombinatorial. Temuan utama menunjukkan pergeseran dari dominasi fokus pada kepemimpinan transformasional menuju adopsi kombinasi gaya, termasuk kepemimpinan inklusif, etis, pelayan, dan otentik, yang lebih adaptif terhadap keterbatasan sumber daya dan konteks sektor (pendidikan, layanan kesehatan, manufaktur kecil).” Implikasi praktisnya adalah bahwa intervensi pengembangan kepemimpinan di UKM harus dirancang fleksibel, menggabungkan beberapa dimensi gaya sesuai kebutuhan sektor dan budaya organisasi untuk mendorong inovasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

Studi ini mengidentifikasi sepuluh indikator inti yang menjadi dasar pengukuran gaya kepemimpinan di UKM, mulai dari transformasional dan transaksional hingga kualitas komunikasi dan kecerdasan emosional, yang menegaskan perlunya kerangka pengukuran komprehensif dan kontekstual. “Sepuluh indikator utama diidentifikasi untuk mengukur gaya kepemimpinan di UKM transformasional, transaksional, pelayan, etis, otentik, inklusif, visioner, pelindung/servant, kualitas komunikasi, dan kecerdasan emosional.” Untuk praktik penelitian dan manajemen, hal ini menuntut pengembangan instrumen yang tervalidasi untuk konteks UKM serta penggunaan pendekatan multi-metode (survei, wawancara, observasi) agar temuan lebih andal dan aplikatif.

Hambatan metodologis dan praktis yang konsisten, seperti adaptasi instrumen dari organisasi besar tanpa validasi kontekstual, sampel kecil, dominasi self-report, serta keterbatasan sumber daya institusional, menghambat generalisasi dan penerapan rekomendasi. Oleh karena itu, penelitian lanjutan sebaiknya memprioritaskan studi longitudinal lintas-sektor dan lintas-negara, pengujian instrumen yang disesuaikan untuk UKM, serta program pelatihan berbasis kompetensi yang didukung jejaring eksternal dan kebijakan pendukung untuk mempercepat adopsi gaya kepemimpinan inklusif dan berkelanjutan di UKM.

Untuk penelitian selanjutnya disarankan melakukan studi *longitudinal* lintas-sektor dan lintas-negara untuk menangkap dinamika perubahan gaya kepemimpinan dan efek kausalnya terhadap inovasi, kinerja, dan retensi, kembangkan dan validasi instrumen pengukuran kontekstual khusus UKM (bahasa, budaya organisasi, ukuran usaha), gunakan desain multi-metode dan multi-sumber (survei, wawancara, observasi, data kinerja objektif) untuk mengurangi bias *self-report*; uji intervensi pelatihan berbasis kompetensi melalui rancangan eksperimental/kuasi-eksperimental; eksplorasi kombinasi gaya kepemimpinan dan peran moderator seperti budaya organisasi, struktur kepemilikan, dan keterbatasan sumber daya, serta kaji peran kepemimpinan dalam mendorong praktik berkelanjutan dan inovasi hijau di UKM sambil

melibatkan pemangku kepentingan lokal untuk memastikan relevansi praktis. Temuan utama menunjukkan pergeseran dari dominasi fokus pada kepemimpinan transformasional menuju adopsi kombinasi gaya, termasuk kepemimpinan inklusif, etis, pelayan, dan otentik, yang lebih adaptif terhadap keterbatasan sumber daya dan konteks sektor (pendidikan, layanan kesehatan, manufaktur kecil). Sepuluh indikator utama diidentifikasi untuk mengukur gaya kepemimpinan di UKM seperti transformasional, transaksional, pelayan, etis, otentik, inklusif, visioner, pelindung/servant, kualitas komunikasi, dan kecerdasan emosional.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, A. M., Fahmie, A., & Zulaifah, E. (2020). Training in Managerial Leadership Among Owners of Small to Medium Businesses in Makassar to Increase Leadership Effectiveness [Pelatihan Kepemimpinan Manajerial pada Pemilik Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kota Makassar untuk Meningkatkan Efektivitas Kepemi. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 35(2). <https://doi.org/10.24123/aipj.v35i2.2906>
- Alabduljader, S. A. A. (2022). Situational Leadership Role in Enhancing Organizational Performance during Covid 19 Pandemic among a Sample of Kuwaiti SMEs. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*, 19, 1706–1715. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.154>
- Alcalde Heras, H., Estensoro, M., & Larrea, M. (2025). Organizational ambidexterity in policy networks. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(2), 219–242. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2018-0013>
- Amin, M. A. N., Oktavianti, S., & Saputra, B. (2025). Pengaruh Current Ratio, Net Profit Margin, Debt To Equity Ratio Terhadap Dividen Payout Ratio. *Multiplier: Jurnal Magister Manajemen*, 6(1), 1275-1288. <https://doi.org/10.24905/mlt.v6i2.278>
- Amin, M. A. N., Oktavianti, S., & Saputra, B. (2025). Ketegangan Politik Timur Tengah 2025 pada Saham Energi di Indonesia. *Multiplier: Jurnal Magister Manajemen*, 6(1), 239-247. <https://doi.org/10.24905/mlt.v6i1.111>
- Amin, M. A. N. (2022). Analisis Perbandingan Abnormal return, Return saham dan Likuiditas Saham Sebelum dan Sesudah Buyback Saham. *Multiplier: Jurnal Magister Manajemen*, 3(2), 100-109. <https://doi.org/10.24905/mlt.v3i2.49>
- Amin, M. A. N. (2018). Analisis Perbandingan Abnormal return dan Trading volume activity Sebelum dan Sesudah Pengumuman Pembelian Kembali Saham (Buyback Stock). *Multiplier: Jurnal Magister Manajemen*, 3(1), 85-99. <https://doi.org/10.24905/mlt.v3i1.42>
- Ardyansah, A. M., Mora, L., & Rahman Hakim, A. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA OPERATOR GARDU INDUK. *Jurnal Psikologi Malahayati*, 6(2). <https://doi.org/10.33024/jpm.v6i2.10683>

- Asharryadi Noegroho. (2024). *Entrepreneurship and Capital on the Interest of Student Entrepreneurship (Case Study on Students of Al-Irsyad University Cilacap)*. 1(2).
- Damayanti, E., & Mathori, M. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pengurus Desa Wisata Wirokerten Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Ijd-Demos*. <https://doi.org/10.37950/ijd.v7i3.569>
- Ernawati, L., & Rahmadani, G. (2026). Dampak Pemasaran Digital dan Strategi Harga terhadap Keputusan Konsumen Minuman Kolagen di Cilacap, Jawa Tengah. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 4(4), 1496–1501. <https://doi.org/10.57141/kompeten.v4i4.242>
- Farhan Swadi, A., & Abed al-hayy Al-dalaien, A. (2021). Impact of organizational entrepreneurship characteristics on entrepreneurial orientation: Moderating role of firm size and education. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 478–487. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.39](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.39)
- Furkan, A., Yuwono, T., Rahmadani, G., Wibawa, S., & Raharja, K. (2025). *Analisis Media Sosial dan Kemampuan Finansial Terhadap Impulsive Buying Mahasiswa*. <https://doi.org/10.24905/mlt.v6i2.262>
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020 : An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis. *Campbell Systematic Reviews*, 18(2). <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Hossin, M., Azam, S., & Hossain, S. (2024). Leadership style preferences in Bangladesh's SMEs: A study on transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *Business, Management and Economics Engineering*, 22(02), 278–296. <https://doi.org/10.3846/bmee.2024.19944>
- Indarwati Abdullah, R. P. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar Tahun 2017. *UMI Medical Journal*, 4(1), 102–110. <https://doi.org/10.33096/umj.v4i1.53>
- Irianto, J. (2022). Small and Medium Enterprise Development: Concept Overview of Stakeholder Engagement, Business Coaching, and the ADDIE Model in Training. *JKMP (Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik)*, 10(2), 7–15. <https://doi.org/10.21070/jkmp.v10i2.1690>
- Islam, A., Zawawi, N. F. M., & Wahab, S. A. (2024). Rethinking survival, renewal, and growth strategies of SMEs in Bangladesh: the role of spiritual leadership in crisis situation. *PSU Research Review*, 8(1), 19–40. <https://doi.org/10.1108/PRR-02-2021-0010>
- Lazuardi, M. L., Rizal, M., & Arifianti, R. (2018). Tinjauan Literatur Kepemimpinan Transformasional pada Usaha Kecil Menengah (UKM). *Organum: Jurnal Saintifik Manajemen Dan Akuntansi*, 1(2), 88–98. <https://doi.org/10.35138/organum.v1i2.37>
- Le Thi, N., & Dao Thu, T. (2025). Effect of female leadership styles on employee performance: Mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 455–468. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.33](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.33)
- MIHAI, L. (2021). Study Regarding the Leadership Styles Practiced in Catalan SMEs during

- the COVID-19 Pandemic. *Journal of EU Research in Business*, 1–24. <https://doi.org/10.5171/2021.414966>
- Miloloža, I. (2018). Impact of Leadership Style to Financial Performance of Enterprises. *Business Systems Research Journal*, 9(1), 93–106. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2018-0008>
- Mohd Tan, A., & Ann Ho, J. (2023). Exploring the role of the theory of planned behaviour, risk orientation, and participative leadership in SME managers' engagement in CSR. *Review of Business Management*, 25(2), 234–252. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i2.4225>
- Muhammad Fakhri Nurjaelani, & Dr. Agus Budiman. (2024). Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Workplace Wellbeing pada Karyawan di PT. X. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 4(1), 89–96. <https://doi.org/10.29313/bcsps.v4i1.9869>
- Nabila, T. W., Febriarhamadini, R., Rosalina, S. S., & Setyaningsih, R. N. (2023). Gaya Kepemimpinan di Era Pandemi Covid-19. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 7(2), 177–184. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v7i2.15866>
- Patarru', F., Nursalam, N., & Mar'ah HAS, E. M. (2020). Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Kinerja Perawat. *Jurnal Penelitian Kesehatan "SUARA FORIKES" (Journal of Health Research "Forikes Voice")*, 11(4), 381. <https://doi.org/10.33846/sf11411>
- Pešalj, B., Pavlov, A., & Micheli, P. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(11), 2169–2191. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0565>
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2025). Sustainability-focused leadership and pro-environmental behavior in SMEs: through the lens of conservation of resources theory. *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-11-2024-0375>
- Rachmawati, I., Annisa Rahayu Pangesti, Trimeilia Suprihatiningsih, Titin Kartiyani, Syarifah Aini, & Wiman Anggaraksa. (2024). PEMBERDAYAAN EKONOMI KREATIF MELALUI KETAHANAN PANGAN SINGKONG DAN INOVASI KEMASAN UNTUK MENINGKATKAN PEREKONOMIAN DESA BREBEG KABUPATEN CILACAP. *PROFICIO*, 6(1), 556–563. <https://doi.org/10.36728/jpf.v6i1.4151>
- Sya'diyyah, R., Prihatin, E., Abubakar, A., & Nurdin, D. (2024). Analisis Implementasi Gaya Kepemimpinan Visioner dan Gaya Kepemimpinan Transformasional di SMP Annihayah Karawang. *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 7(2), 232. <https://doi.org/10.17977/um027v7i22024p232>
- Thu Suong, H. T. (2020). The Impacts of Transformational Leadership on Motivation of Employees: The Case of Employees at Vietnamese Small and Medium Enterprises. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*, 17, 21–32. <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.4>
- Triwibowo, R. N., Ernawati, L., Kumala Swandari, M. T., Cahyani, V., & Naim, S. (2024). Strategi Peningkatan Nilai Ekonomi Pengolahan Jamur Tiram di Desa Kemiren, Tegalkamulyan Kabupaten Cilacap. *Jurnal Abdimas Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 80–85.

<https://doi.org/10.31294/abdiekbis.v4i1.3299>

Yuwono, T., Rachmawati, I., & Raihan, M. (2023). PELATIHAN LITERASI KEUANGAN SYARIAH DALAM MENINGKATKAN MINAT BERINVESTASI BAGI UMKM DI KABUPATEN CILACAP. *Jurnal Pengabdian Ibnu Sina*, 2(1), 48–51. <https://doi.org/10.36352/j-pis.v2i1.501>