



Kepemimpinan Transformasional Susi Pudjiastuti dalam Reformasi Pelayanan Publik Kementerian Kelautan dan Perikanan Tahun 2014-2019

Susi Pudjiastuti's Transformational Leadership in the Public Service Reform of the Ministry of Maritime Affairs and Fisheries 2014-2019

Denaya Syaira Dewanto¹, Eka Yulyana²

^{1,2}Prodi Ilmu Pemerintahan, Universitas Singaperbangsa Karawang, Karawang, Indonesia
denayasyairad@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menganalisis kepemimpinan transformasional Susi Pudjiastuti selama menjabat sebagai Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia periode 2014-2019 serta pengaruhnya terhadap reformasi pelayanan publik sektor kelautan. Kajian mengenai kepemimpinan transformasional dalam birokrasi sektor kelautan Indonesia masih relatif terbatas, khususnya yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan reformasi tata kelola pelayanan publik dan penguatan *marine governance*. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan transformasional Susi Pudjiastuti berdasarkan dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* menurut Robbins dan Judge (2008), serta menganalisis kontribusinya terhadap peningkatan efektivitas pelayanan publik di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur berbasis *systematic literature review* melalui seleksi jurnal nasional, jurnal internasional, dokumen pemerintah, dan laporan kebijakan yang relevan pada periode 2014-2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Susi Pudjiastuti berkontribusi terhadap perubahan birokrasi melalui penguatan pengawasan *illegal fishing*, peningkatan transparansi tata kelola perikanan, digitalisasi layanan perizinan, serta penguatan orientasi pelayanan terhadap nelayan kecil. Namun demikian, implementasi kepemimpinan transformasional juga menghadapi berbagai tantangan berupa resistensi birokrasi, konflik kepentingan politik, serta tingginya ketergantungan reformasi terhadap figur pemimpin. Penelitian ini memperkaya kajian kepemimpinan transformasional dalam konteks reformasi pelayanan publik sektor maritim Indonesia serta menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh karakter pemimpin, tetapi juga oleh institusionalisasi budaya organisasi dan keberlanjutan kebijakan publik.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional; Tata Kelola Maritim; Reformasi Pelayanan Publik; Reformasi Birokrasi; Susi Pudjiastuti.

Abstract

This study analyzes the transformational leadership of Susi Pudjiastuti during her tenure as Indonesia's Minister of Marine Affairs and Fisheries from 2014 to 2019 and its influence on public service reform in the marine sector. Studies on transformational leadership within Indonesia's marine bureaucracy remain relatively limited, particularly those examining the relationship between leadership style, public service governance reform, and the strengthening of marine governance. This research aims to identify the characteristics of Susi Pudjiastuti's transformational leadership based on the dimensions of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration proposed by Robbins and Judge (2008), as well as to analyze its contribution to improving the effectiveness of public services within the Ministry of Marine Affairs and Fisheries. This study employs a qualitative

approach using a literature study method supported by a simplified systematic literature review process through the selection of national journals, international journals, government documents, and relevant policy reports published between 2014 and 2025. The findings indicate that Susi Pudjiastuti's leadership contributed to bureaucratic reform through strengthening supervision against illegal fishing, improving transparency in fisheries governance, digitalizing licensing services, and reinforcing public service orientation toward small-scale fishermen. However, the implementation of transformational leadership also encountered several challenges, including bureaucratic resistance, political conflicts of interest, and the high dependence of reform sustainability on individual leadership figures. This study contributes to the development of transformational leadership studies in the context of public service reform in Indonesia's maritime sector and demonstrates that the success of bureaucratic reform is determined not only by leadership characteristics, but also by the institutionalization of organizational culture and the sustainability of public policies.

Keywords: Transformational Leadership; Marine Governance; Public Service Reform; Bureaucratic Reform; Susi Pudjiastuti.

I. PENDAHULUAN

Dalam perkembangan birokrasi modern, keberhasilan organisasi publik tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan menjadi faktor penting karena berpengaruh terhadap arah kebijakan, pola kerja birokrasi, hingga kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Dalam konteks pemerintahan, pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai aktor perubahan yang mampu membangun budaya kerja, meningkatkan motivasi aparatur, serta mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan publik. Oleh karena itu, kepemimpinan yang adaptif dan inovatif menjadi kebutuhan penting dalam menghadapi tantangan birokrasi di era modern (Fernandez & Rainey, 2006).

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dinilai relevan dalam menjawab persoalan birokrasi saat ini adalah kepemimpinan transformasional. Robbins dan Judge (2008) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi bawahan untuk bekerja melampaui target organisasi melalui motivasi, pengaruh, serta perubahan cara berpikir dalam organisasi. Sementara itu, Bass dan Avolio (1994) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan pengaruh ideal terhadap bawahan sehingga mampu menciptakan perubahan organisasi yang lebih efektif.

Dalam konteks administrasi publik modern, kepemimpinan transformasional dipandang penting karena mampu mendorong reformasi birokrasi, inovasi pelayanan publik, serta perubahan budaya organisasi sektor publik (Wright & Pandey, 2010). Kepemimpinan transformasional dalam organisasi publik juga dinilai dapat meningkatkan komitmen pegawai, efektivitas organisasi, serta kemampuan birokrasi dalam beradaptasi terhadap perubahan kebijakan. Fernandez dan Rainey (2006) menegaskan bahwa keberhasilan

reformasi organisasi publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun visi perubahan, komunikasi organisasi, serta dukungan internal birokrasi. Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang dinilai relevan dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Bustomi et al., 2024).

Meskipun kajian mengenai kepemimpinan transformasional telah banyak dilakukan dalam organisasi bisnis maupun birokrasi pemerintahan, penelitian yang secara khusus membahas kepemimpinan transformasional pada sektor kelautan dan perikanan Indonesia masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada efektivitas kebijakan *illegal fishing* atau citra kepemimpinan Susi Pudjiastuti sebagai figur publik. Padahal, hubungan antara kepemimpinan transformasional, reformasi birokrasi, dan peningkatan pelayanan publik pada sektor maritim masih perlu dikaji secara lebih mendalam. Kondisi tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang penting untuk diteliti, khususnya dalam melihat bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perubahan budaya birokrasi dan tata kelola pelayanan publik di sektor kelautan.

Dalam konteks pemerintahan Indonesia, karakter kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada sosok Susi Pudjiastuti saat menjabat sebagai Menteri Kelautan dan Perikanan periode 2014-2019. Kepemimpinan Susi Pudjiastuti dinilai membawa perubahan signifikan terhadap tata kelola sektor kelautan dan perikanan yang sebelumnya menghadapi berbagai persoalan, seperti maraknya *illegal fishing*, lemahnya pengawasan sumber daya laut, serta birokrasi pelayanan yang belum optimal. Salah satu kebijakan yang paling menonjol adalah penenggelaman kapal asing pelaku *illegal fishing* sebagai bentuk penegakan hukum di wilayah perairan Indonesia. Kebijakan tersebut menimbulkan dukungan sekaligus kritik dari berbagai pihak karena dianggap merepresentasikan gaya kepemimpinan yang tegas dan berbeda dari pola birokrasi konvensional.

Berdasarkan data Kementerian Kelautan dan Perikanan, selama periode 2014-2019 terdapat ratusan kapal pelaku *illegal fishing* yang berhasil ditindak sebagai bagian dari penguatan pengawasan sumber daya laut. Selain itu, kebijakan pengawasan kelautan juga berdampak terhadap peningkatan penerimaan negara sektor perikanan dan penguatan posisi Indonesia dalam tata kelola maritim. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam birokrasi publik tidak hanya berkaitan dengan kemampuan administratif, tetapi juga kemampuan membangun legitimasi kebijakan serta keberanian dalam mendorong reformasi birokrasi.

Selain aspek kebijakan, gaya komunikasi publik juga menjadi salah satu elemen penting dalam kepemimpinan Susi Pudjiastuti. Dalam administrasi publik, komunikasi politik pemimpin berperan penting dalam membangun legitimasi kebijakan dan dukungan publik terhadap reformasi birokrasi. Gaya komunikasi Susi Pudjiastuti yang langsung, informal, dan berbasis simbol politik menjadi salah satu karakter yang membedakannya dari pola komunikasi birokrasi pada

umumnya. Penelitian Eagly dan Carli (2003) menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan dalam sektor publik cenderung memiliki pendekatan komunikasi yang lebih adaptif dan partisipatif. Dalam konteks tersebut, komunikasi publik yang dilakukan Susi Pudjiastuti turut mempengaruhi penerimaan masyarakat terhadap kebijakan sektor kelautan dan perikanan.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi dan pelayanan publik. Handoko dan Djastuti (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan motivasi dan kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Akan tetapi, penerapan kepemimpinan transformasional dalam birokrasi Indonesia tidak terlepas dari berbagai tantangan, seperti budaya birokrasi yang masih hierarkis, resistensi terhadap perubahan, serta lemahnya konsistensi reformasi birokrasi pasca pergantian kepemimpinan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional tidak hanya dipengaruhi oleh karakter pemimpin, tetapi juga kesiapan organisasi dan lingkungan birokrasi itu sendiri.

Penelitian ini dibatasi pada analisis kepemimpinan transformasional Susi Pudjiastuti selama menjabat sebagai Menteri Kelautan dan Perikanan periode 2014-2019. Fokus penelitian diarahkan pada karakteristik kepemimpinan transformasional, kontribusinya terhadap reformasi pelayanan publik di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan, serta tantangan implementasinya dalam birokrasi pemerintahan Indonesia. Penelitian ini tidak membahas seluruh kebijakan maritim nasional secara menyeluruh, melainkan difokuskan pada aspek reformasi birokrasi dan pelayanan publik sektor kelautan dan perikanan.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi: (1) karakteristik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Susi Pudjiastuti dalam memimpin Kementerian Kelautan dan Perikanan; (2) kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik di Kementerian Kelautan dan Perikanan; dan (3) tantangan penerapan kepemimpinan transformasional dalam birokrasi pemerintahan Indonesia, khususnya pada sektor kelautan dan perikanan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis karakteristik kepemimpinan transformasional Susi Pudjiastuti serta kontribusinya terhadap reformasi pelayanan publik di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*library research*) yang dipadukan dengan *systematic literature review*. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada analisis kepemimpinan transformasional Susi Pudjiastuti dalam reformasi pelayanan publik sektor kelautan dan perikanan selama menjabat sebagai Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia periode 2014-2019. Melalui pendekatan ini,

penelitian berupaya memahami bagaimana karakteristik kepemimpinan transformasional diterapkan dalam birokrasi pemerintahan serta pengaruhnya terhadap perubahan tata kelola pelayanan publik sektor kelautan. Data penelitian menggunakan data sekunder yang diperoleh dari jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional bereputasi, buku akademik, laporan pemerintah, dokumen resmi Kementerian Kelautan dan Perikanan, serta artikel ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Literatur yang digunakan dipublikasikan dalam rentang tahun 2014-2025 agar data yang diperoleh tetap relevan dengan perkembangan kajian kepemimpinan publik dan reformasi birokrasi. Proses pencarian literatur dilakukan melalui beberapa database akademik, seperti *Google Scholar*, *Scopus*, *SageJournals*, dan *ScienceDirect* dengan menggunakan kata kunci “transformational leadership”, “public sector leadership”, “bureaucratic reform”, “public service reform”, dan “Sus Pudjiastuti”. Dari hasil pencarian awal diperoleh 38 literatur. Setelah melalui proses *screening* dan *eligibility*, sebanyak 26 literatur digunakan sebagai sumber utama analisis. Literatur yang digunakan dalam penelitian ini dipilih berdasarkan beberapa kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi artikel ilmiah yang dipublikasikan dari jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal internasional bereputasi, serta memiliki fokus pembahasan mengenai kepemimpinan transformasional, reformasi birokrasi, pelayanan publik, dan tata kelola sektor kelautan. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak relevan dengan fokus penelitian, artikel opini non-akademik, sumber media populer, serta publikasi yang tidak memiliki kejelasan metodologi ilmiah. Tahapan *systematic literature review* dilakukan melalui empat tahap, yaitu *identification*, *screening*, *eligibility*, dan *analysis*. Tahap *identification* dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai sumber literatur yang relevan dengan tema penelitian. Tahap *screening* dilakukan dengan menyeleksi literatur berdasarkan kesesuaian topik dan kualitas sumber. Tahap *eligibility* dilakukan dengan memilih artikel yang membahas kepemimpinan transformasional, reformasi birokrasi, dan pelayanan publik sektor kelautan. Selanjutnya, tahap *analysis* dilakukan dengan mengkaji dan menginterpretasikan isi literatur menggunakan teknik *content analysis*. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *content analysis* berdasarkan empat indikator kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2008), yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Analisis dilakukan dengan mengelompokkan berbagai temuan literatur berdasarkan indikator tersebut untuk melihat kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan pelayanan publik di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Untuk menjaga validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari jurnal ilmiah, dokumen pemerintah, dan berbagai penelitian terdahulu yang relevan. Teknik ini dilakukan agar hasil penelitian lebih objektif, kredibel, dan memiliki dasar akademik yang kuat. Penelitian dilakukan pada periode Februari hingga Mei 2026 dengan fokus kajian pada kepemimpinan Susi Pudjiastuti selama

menjabat sebagai Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia periode 2014-2019.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menganalisis kepemimpinan transformasional Menteri Kelautan dan Perikanan, Susi Pudjiastuti, dengan mengacu pada empat indikator utama kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008), yaitu *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual). Penggunaan empat indikator ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana karakteristik kepemimpinan Susi Pudjiastuti tercermin dalam gaya kepemimpinan transformasionalnya serta kontribusinya terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik di Kementerian Kelautan dan Perikanan periode 2014-2019. Analisis ini akan menguraikan penerapan setiap indikator tersebut dalam konteks perubahan kebijakan dan inovasi yang dilakukan selama masa kepemimpinannya, termasuk dalam pemberantasan *illegal fishing* dan peningkatan kesejahteraan nelayan.

Karakteristik Kepemimpinan Transformasional dalam Kepemimpinan Susi Pudjiastuti

Kepemimpinan transformasional Menteri Kelautan dan Perikanan, Susi Pudjiastuti, dengan mengacu pada empat indikator utama kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008), yaitu *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual). Untuk pembahasan setiap indikator, berikut ini :

1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Kepemimpinan Susi Pudjiastuti menunjukkan karakter *idealized influence* melalui konsistensi kebijakan, ketegasan penegakan hukum maritim, serta kemampuan membangun legitimasi publik terhadap reformasi sektor kelautan. Kepemimpinannya yang menunjukkan konsistensi dalam pengambilan kebijakan menjadikannya representasi perubahan birokrasi di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), yang sebelumnya kurang mendapatkan perhatian publik maupun politik. Gaya kepemimpinannya tidak hanya dikenal karena popularitasnya, tetapi juga karena kemampuannya membangun legitimasi kebijakan publik di sektor kelautan.

Salah satu contoh paling mencolok dari pengaruh ideal yang ditunjukkan Susi adalah kebijakan penenggelaman kapal asing pelaku *illegal fishing*. Kebijakan tersebut tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menunjukkan upaya pemerintah dalam memperkuat kedaulatan maritim dan penegakan hukum di wilayah laut Indonesia. Selain itu,

kebijakan tersebut memperoleh perhatian publik dari media nasional maupun internasional karena menunjukkan pendekatan penegakan hukum yang tegas dalam tata kelola perikanan, serta menjadikan namanya identik dengan upaya perlindungan sumber daya laut yang tegas dan berdampak pada penguatan pengawasan perikanan. Kebijakan penenggelaman kapal tersebut bukan hanya memperlihatkan ketegasan, tetapi juga menciptakan efek jera yang nyata bagi pelaku pelanggaran perikanan, serta memperkuat legitimasi hukum Indonesia di kancah global (Haryanto & Setiyono, 2017).

Kementerian Kelautan dan Perikanan mencatat bahwa selama periode 2014-2019, lebih dari 500 kapal pelaku *illegal fishing* ditindak melalui kebijakan penenggelaman kapal. Selain itu, berdasarkan data KKP (2019) mencatat potensi sumber daya ikan meningkat dari 7,3 juta ton pada 2015 menjadi sekitar 13,1 juta ton pada 2018 setelah penguatan pengawasan perikanan dilakukan. Haryanto dan Setiyono (2017) menyatakan bahwa tindakan ini mampu mengangkat kembali wibawa negara dalam penegakan hukum maritim dan meningkatkan rasa hormat dari komunitas internasional terhadap sikap tegas Indonesia dalam menjaga sumber daya alamnya. Namun demikian, kebijakan penenggelaman kapal juga menuai kritik dari beberapa pihak, terutama terkait pendekatan represif pemerintah dan dampaknya terhadap hubungan diplomatik dengan negara tetangga. Selain itu, kebijakan pelarangan cantrang sempat memunculkan resistensi dari sebagian nelayan karena dianggap berdampak terhadap pendapatan mereka.

Dalam kerangka kepemimpinan transformasional, tindakan tersebut menggambarkan aspek *idealized influence* yang sangat kuat. Susi tidak hanya dihormati oleh pegawai kementerian yang dipimpinnya, tetapi juga mendapatkan kepercayaan dari masyarakat luas, termasuk para pemangku kepentingan di sektor kelautan seperti nelayan, aktivis lingkungan, dan pelaku industri. Keberhasilannya dalam membangun kepercayaan itu tidak terlepas dari konsistensinya dalam berkata dan bertindak. Ia tidak pernah ragu mengambil sikap yang mungkin tidak populer di kalangan birokrasi, selama hal tersebut diyakininya sebagai sesuatu yang benar dan bermanfaat bagi kepentingan publik.

Lebih jauh lagi, sosok Susi Pudjiastuti menunjukkan alternatif pola kepemimpinan di luar birokrasi konvensional yang cenderung menempatkan kepemimpinan strategis hanya pada figur berlatar belakang militer, teknokratik, atau akademisi formal. Dengan latar belakang pendidikan non formal dan pengalaman sebagai pengusaha mandiri, ia menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh ijazah atau gelar, tetapi oleh integritas personal, keberanian mengambil risiko, dan kemampuan mendorong perubahan pola kerja birokrasi. Kepemimpinan Susi Pudjiastuti ini menunjukkan bahwa latar

belakang non-birokratis dapat mempengaruhi pola reformasi organisasi publik secara berbeda dibanding kepemimpinan birokrasi konvensional.

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Susi Pudjiastuti dikenal sebagai figur pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi publik yang sangat kuat. Gaya komunikasinya yang tegas, jujur, dan membumi membuatnya mudah diterima oleh berbagai kalangan, mulai dari pegawai kementerian hingga masyarakat nelayan di pelosok daerah. Ia tidak menggunakan bahasa birokrasi yang kaku, melainkan menyampaikan pesan-pesan kebijakan dengan cara yang langsung, terbuka, dan penuh keyakinan.

Salah satu contoh yang paling menonjol adalah penggunaan frasa “Laut adalah masa depan bangsa” yang tidak hanya menjadi slogan semata, tetapi juga mencerminkan arah strategis dan komitmen penuh dalam mengelola sektor kelautan secara berkelanjutan. Ungkapan tersebut bukan sekadar retorika politik, melainkan diwujudkan dalam berbagai kebijakan konkret yang mendukung kemandirian nelayan, melindungi ekosistem laut, dan memperkuat pengawasan terhadap pelanggaran hukum di wilayah perairan Indonesia.

Gaya penyampaian visi yang jelas, singkat, namun sarat makna ini berhasil membangkitkan semangat kolektif di dalam struktur organisasi Kementerian Kelautan dan Perikanan, sekaligus memperkuat identitas kelembagaan yang proaktif dan berorientasi pada keberlanjutan (Bass & Riggio, 2006). Menurut Balkis (2020), kemampuan Susi dalam memberikan motivasi sangat penting dalam memobilisasi dukungan internal kementerian serta membangun sinergi dengan pemangku kepentingan eksternal.

Hal ini tercermin dalam banyak program pro-rakyat yang melibatkan langsung nelayan dan masyarakat pesisir. Tidak hanya berdampak di internal kementerian, gaya komunikasinya juga efektif dalam membangun hubungan yang harmonis dan konstruktif dengan para pemangku kepentingan eksternal, termasuk masyarakat pesisir, organisasi nelayan, dan pelaku industri perikanan.

Hal ini terlihat dalam sejumlah program yang melibatkan partisipasi aktif masyarakat lokal, seperti distribusi bantuan alat tangkap ramah lingkungan, pemberian asuransi bagi nelayan kecil, serta kampanye penyadartahuan tentang pentingnya menjaga ekosistem laut. Melalui pendekatan komunikasi yang inklusif dan inspiratif, Susi tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menyatukan seluruh elemen organisasi dan masyarakat dalam mewujudkan visi maritim Indonesia yang berdaulat, berkelanjutan, dan berorientasi pada perlindungan nelayan tradisional (Orazi et al., 2013).

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Salah satu aspek paling menonjol dari gaya kepemimpinan Susi Pudjiastuti adalah keberaniannya dalam menghadapi dan menggugat sistem birokrasi yang telah mapan dan kerap kali tidak responsif terhadap perubahan (Van Wart, 2013). Ia menunjukkan sikap kepemimpinan yang proaktif dengan secara terbuka menantang *status quo* yang selama ini menghambat efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sektor kelautan dan perikanan.

Pendekatan kebijakan yang cenderung tegas ini tercermin dalam berbagai kebijakan strategis yang ia dorong selama masa jabatannya, seperti pelarangan penggunaan alat tangkap ikan jenis cantrang yang dinilai merusak ekosistem laut, serta reformasi sistem ekspor hasil perikanan agar lebih transparan dan berbasis data (KKP RI, 2018). Selain itu, ia juga memelopori upaya pengembangan kawasan konservasi laut sebagai bagian dari strategi jangka panjang pelestarian sumber daya alam.

Kebijakan-kebijakan tersebut sering kali tidak populer, bahkan menimbulkan resistensi dari sejumlah pihak, termasuk di kalangan birokrasi internal dan pelaku usaha yang terbiasa dengan praktik-praktik lama yang sarat kepentingan. Namun demikian, keberanian Susi untuk tetap konsisten pada jalur reformasi membuktikan bahwa inovasi kebijakan tidak harus selalu mengikuti pakem administratif yang kaku dan formalistik, melainkan bisa diarahkan untuk menciptakan efisiensi dan dampak nyata bagi masyarakat.

Lebih dari sekadar pengambil keputusan, Susi juga berperan sebagai fasilitator dalam mendorong tumbuhnya pola pikir kreatif di lingkungan kerja kementeriannya. Ia memberikan ruang yang luas bagi para staf dan pejabat di bawahnya untuk menyampaikan gagasan baru, mengevaluasi pendekatan lama, dan mengambil inisiatif untuk melakukan perubahan. Pendekatan ini mencerminkan prinsip *intellectual stimulation* dalam kepemimpinan transformasional, di mana seorang pemimpin tidak hanya memberi arahan dari atas, tetapi juga memampukan timnya untuk menjadi bagian dari proses penciptaan ide dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepemimpinannya bukan hanya menekankan kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga menumbuhkan nilai-nilai pembelajaran, refleksi, dan transformasi dalam tubuh organisasi birokrasi.

4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Salah satu aspek penting dalam gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memperhatikan kebutuhan, kondisi, dan pengembangan setiap individu yang terlibat dalam lingkup tanggung jawabnya. Dalam hal ini, Susi Pudjiastuti menunjukkan komitmen kuat terhadap dimensi *individualized consideration* melalui pendekatan kepemimpinan yang humanis dan berbasis empati. Ia tidak hanya menjalankan tugas sebagai pejabat struktural, tetapi juga hadir secara langsung di tengah masyarakat yang menjadi sasaran kebijakan

kementeriannya, khususnya nelayan dan komunitas pesisir. Susi secara aktif melakukan kunjungan lapangan ke berbagai daerah pesisir dan pulau-pulau terpencil. Dalam setiap kunjungannya, ia tidak sekadar melakukan inspeksi administratif, melainkan juga berdialog langsung dengan para nelayan untuk mendengarkan keluhan, harapan, dan kebutuhan nyata mereka. Pendekatan ini menggambarkan orientasi kebijakan yang inklusif dan partisipatif, di mana suara masyarakat akar rumput dijadikan fondasi dalam penyusunan dan implementasi kebijakan.

Susi menekankan pentingnya “mendengar suara dari laut” sebagai prinsip dasar untuk memahami kondisi masyarakat pesisir secara langsung dalam proses perumusan kebijakan sektor kelautan yang berkelanjutan. Lebih jauh, perhatian Susi tidak hanya ditujukan kepada masyarakat eksternal, tetapi juga tercermin dalam relasinya dengan pegawai di lingkungan internal Kementerian Kelautan dan Perikanan. Ia dikenal memberikan ruang kepada staf dan bawahannya untuk mengembangkan diri, memberikan ide, dan terlibat aktif dalam proses kebijakan. Pembinaan pegawai tidak dilakukan secara birokratis semata, tetapi dilandasi semangat pemberdayaan individu. Ini sejalan dengan prinsip *individualized consideration*, di mana pemimpin berperan sebagai fasilitator pertumbuhan personal dan profesional bagi setiap anggota organisasinya.

Selain memperhatikan aspek individu, Susi juga menunjukkan kepedulian nyata terhadap pengembangan komunitas melalui berbagai program pemberdayaan masyarakat. Ia menggagas program kesejahteraan seperti asuransi nelayan, pelatihan pengelolaan hasil laut, bantuan sosial untuk kelompok usaha pesisir, serta akses pada infrastruktur dan pasar. Program-program ini tidak hanya bersifat karitatif, tetapi dirancang untuk membangun kemandirian dan kapasitas masyarakat secara jangka panjang. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan publik tidak hanya berorientasi pada target institusi, tetapi juga mempertimbangkan kebutuhan masyarakat pesisir sebagai penerima manfaat utama dari pelayanan publik. Lebih dari itu, karakter kepemimpinannya juga menunjukkan ketegasan dalam pengambilan kebijakan dalam mengambil keputusan besar yang kerap bersifat kontroversial, tetapi strategis dan berdampak luas.

Salah satu contoh paling mencolok adalah kebijakan penenggelaman kapal asing pelaku *illegal fishing*. Kebijakan ini bukan sekadar aksi simbolik atau pertunjukan kekuasaan, melainkan langkah konkret untuk menjaga kedaulatan maritim dan memperkuat supremasi hukum di wilayah laut Indonesia. Kebijakan tersebut sekaligus berhasil menurunkan aktivitas pencurian ikan secara drastis, tetapi juga meningkatkan stok ikan nasional secara signifikan. Kebijakan tersebut turut memperkuat citra Indonesia dalam penegakan kedaulatan maritim dan pengawasan sumber daya laut, serta dalam menghadapi pelanggaran internasional.

Dengan demikian, melalui pendekatan *individualized consideration*, Susi Pudjiastuti tidak hanya membuktikan dirinya sebagai pemimpin yang memiliki kontribusi terhadap perubahan tata kelola birokrasi sektor kelautan, tetapi juga sebagai aktor perubahan dalam reformasi tata kelola sektor kelautan yang memperjuangkan kepentingan masyarakat serta berorientasi pada perlindungan kepentingan masyarakat pesisir. Pendekatan ini memperkaya makna kepemimpinan transformasional, yang tidak hanya berbicara tentang visi dan kebijakan besar, tetapi juga tentang kepekaan terhadap manusia sebagai subjek utama dari pelayanan publik.

Kontribusi Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik

Kepemimpinan transformasional Susi Pudjiastuti mampu menghadirkan perubahan signifikan dalam tata kelola sektor kelautan Indonesia. Melalui pendekatan kepemimpinan yang visioner, progresif, dan berorientasi pada hasil, Susi tidak hanya menciptakan berbagai terobosan kebijakan, tetapi juga meningkatkan kualitas pelayanan publik di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP).

a. Peningkatan Efektivitas Pengawasan Sumber Daya Laut

Salah satu kontribusi terbesar Susi Pudjiastuti adalah peningkatan efektivitas pengawasan sumber daya laut. Kebijakan pelarangan alat tangkap destruktif seperti cantrang menunjukkan keberpihakan pemerintah terhadap prinsip keberlanjutan lingkungan dan kesejahteraan nelayan jangka panjang. Kebijakan tersebut menandai perubahan orientasi dari eksploitasi sumber daya menuju pelestarian ekosistem laut.

Selain itu, kebijakan penenggelaman kapal asing pelaku *illegal, unreported, and unregulated fishing* (IUU fishing) menjadi langkah strategis dalam memperkuat penegakan hukum di wilayah perairan Indonesia. Kebijakan ini memberikan efek jera terhadap pelaku pencurian ikan sekaligus meningkatkan stok ikan nasional dan kesejahteraan nelayan lokal (Istiqomah & Yusran, 2023). Kementerian Kelautan dan Perikanan mencatat bahwa estimasi potensi sumber daya ikan Indonesia mencapai 12,01 juta ton per tahun setelah dilakukan pembaruan data stok ikan nasional. Peningkatan potensi sumber daya ikan tersebut menunjukkan adanya penguatan pengawasan dan pengendalian aktivitas *illegal fishing* selama periode reformasi tata kelola kelautan. Selain itu, peningkatan kesejahteraan nelayan juga tercermin dari kenaikan Nilai Tukar Nelayan (NTN) yang pada tahun 2018 mencapai angka 113,32, lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 111,01 (KKP RI, 2019).

Pendekatan tersebut mencerminkan perubahan paradigma pelayanan publik di sektor kelautan. Negara tidak lagi hanya berperan sebagai regulator administratif, tetapi juga sebagai pelindung kepentingan ekologis dan sosial masyarakat pesisir. Dalam perspektif *good governance*,

kebijakan tersebut memperlihatkan implementasi prinsip *rule of law*, *responsiveness*, dan *accountability* dalam tata kelola sektor publik.

- b. **Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Sumber Daya**
Kepemimpinan Susi Pudjiastuti juga mendorong peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya kelautan. Sebelum masa kepemimpinannya, proses ekspor-impor hasil laut sering dinilai tidak transparan dan rawan penyimpangan. Untuk mengatasi hal tersebut, Susi memperkenalkan sistem digitalisasi ekspor-impor berbasis daring yang memungkinkan proses perizinan dan pelaporan dilakukan secara lebih terbuka dan terstruktur.

Melalui sistem tersebut, proses pelayanan menjadi lebih cepat, transparan, dan mudah diawasi (Fernandez & Rainey, 2006). Potensi praktik pungutan liar dan manipulasi data dapat ditekan karena seluruh proses tercatat secara elektronik dan dapat dipantau oleh pihak terkait. Reformasi digitalisasi pelayanan publik menunjukkan upaya penguatan transparansi dan akuntabilitas birokrasi sektor publik (Orazi et al., 2013). Hal itu dikarenakan dengan kebijakan digitalisasi tersebut menjadikan KKP sebagai salah satu kementerian yang progresif dalam penerapan tata kelola berbasis transparansi. Dengan itu, kebijakan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berhenti pada tataran visi, tetapi juga diwujudkan melalui reformasi sistem pelayanan publik yang konkret dan berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas birokrasi.

- c. **Reformasi Budaya Organisasi di Kementerian**
Kontribusi penting lainnya adalah keberhasilan Susi Pudjiastuti dalam mendorong perubahan budaya organisasi di lingkungan KKP. Gaya kepemimpinannya yang tegas namun terbuka mendorong pergeseran budaya kerja birokrasi dari yang sebelumnya formalistik dan prosedural menjadi lebih adaptif, cepat, dan berorientasi pada hasil. Balkis (2020) menjelaskan bahwa gaya manajerial Susi yang menekankan pentingnya kinerja nyata dan pelayanan publik berdampak pada terbentuknya budaya kerja baru yang lebih kolaboratif dan inovatif. Pegawai didorong untuk aktif menyampaikan ide dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Selain itu, pola komunikasi di lingkungan kementerian juga menjadi lebih terbuka. Hubungan antara pimpinan dan pegawai tidak lagi bersifat satu arah, tetapi lebih dialogis dan partisipatif. Hal tersebut menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif bagi pengembangan profesionalisme aparatur dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan juga tercermin melalui capaian Indeks Reformasi Birokrasi KKP yang memperoleh nilai 78,60 dengan kategori BB pada evaluasi tahun 2018. Meskipun capaian tersebut menunjukkan adanya peningkatan kualitas reformasi birokrasi, evaluasi Kementerian PAN-RB juga mencatat bahwa beberapa area seperti

penguatan organisasi, tata laksana, dan pengawasan masih belum mencapai target optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi birokrasi di sektor publik memerlukan proses kelembagaan yang berkelanjutan dan tidak hanya bergantung pada figur kepemimpinan semata.

Dari perspektif teori organisasi, perubahan tersebut dapat dipahami sebagai bentuk *transformational change* dalam birokrasi sektor publik (Orazi et al., 2013). Transformasi tidak hanya terjadi pada kebijakan, tetapi juga pada pola pikir dan budaya kerja aparatur negara.

d. Indikator Kinerja Pelayanan Publik

1) Digitalisasi Layanan

Pada masa kepemimpinan Susi Pudjiastuti, Kementerian Kelautan dan Perikanan mulai mendorong digitalisasi layanan perizinan dan administrasi perikanan guna meningkatkan efisiensi birokrasi (Wright & Pandey, 2010). Digitalisasi layanan perizinan dan administrasi perikanan juga menjadi bagian penting dalam reformasi pelayanan publik KKP. Sistem pelayanan berbasis daring diterapkan untuk meningkatkan efisiensi birokrasi, mempercepat proses administrasi, serta memperkuat transparansi pelayanan publik. Reformasi tersebut menunjukkan adanya perubahan orientasi birokrasi dari pola administratif konvensional menuju pelayanan publik berbasis teknologi dan akuntabilitas. Digitalisasi tersebut bertujuan mempercepat proses pelayanan, mengurangi praktik pungutan liar, serta meningkatkan keterbukaan informasi publik dalam tata kelola sektor kelautan. Menurut Fernandez dan Rainey (2006), reformasi birokrasi yang efektif membutuhkan inovasi sistem pelayanan yang adaptif terhadap perubahan organisasi.

2) Efektivitas Pengawasan Laut

Penguatan pengawasan wilayah laut menjadi salah satu indikator peningkatan kinerja pelayanan publik di sektor kelautan. Kebijakan penanggulangan kapal pelaku *illegal fishing* dan pengawasan sumber daya laut menunjukkan adanya peningkatan kapasitas negara dalam melindungi sumber daya perikanan nasional. Kebijakan tersebut juga memperkuat penegakan hukum maritim dan meningkatkan pengawasan terhadap aktivitas penangkapan ikan ilegal.

3) Program Asuransi Nelayan

Pemerintah melalui Kementerian Kelautan dan Perikanan turut memperluas perlindungan sosial bagi nelayan kecil melalui program asuransi nelayan. Pemerintah melalui Kementerian Kelautan dan Perikanan juga memperluas cakupan program asuransi nelayan sebagai bentuk perlindungan sosial bagi masyarakat pesisir. Program ini ditujukan untuk memberikan jaminan keselamatan kerja bagi nelayan

yang memiliki tingkat risiko tinggi saat melaut. Kebijakan tersebut menunjukkan adanya orientasi pelayanan publik yang lebih responsif terhadap kelompok rentan dan memperlihatkan upaya negara dalam memperkuat kesejahteraan masyarakat pesisir melalui pendekatan perlindungan sosial berbasis pelayanan publik (KKP RI, 2018).

4) Transparansi Perizinan

Reformasi pelayanan publik juga terlihat melalui peningkatan transparansi dalam proses perizinan sektor perikanan dan ekspor hasil laut. Sistem pelayanan berbasis daring mulai diterapkan untuk mempermudah pengawasan administrasi dan mengurangi potensi penyimpangan birokrasi. Transparansi tersebut menjadi bagian dari upaya mewujudkan prinsip *good governance* dalam tata kelola kelautan.

5) Penyederhanaan Administrasi

Kepemimpinan Susi Pudjiastuti juga mendorong penyederhanaan prosedur administrasi pelayanan publik agar proses birokrasi menjadi lebih cepat dan efisien. Penyederhanaan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat pesisir, nelayan, dan pelaku usaha perikanan. Dalam perspektif reformasi birokrasi, perubahan prosedur administratif menjadi salah satu indikator penting peningkatan efektivitas organisasi publik.

Tabel 1. Indikator Kinerja Pelayanan Publik KKP Periode 2014-2019

Indikator	Sebelum Reformasi	Setelah Reformasi
Potensi stok ikan nasional	7,3 juta ton (2015)	12,01 juta ton (2018)
Nilai Tukar Nelayan	111,01	113,32
Indeks Reformasi Birokrasi KKP	Kategori B	Kategori BB (78,60)
Sistem pelayanan perizinan	Manual	Berbasis digital/daring
Pengawasan <i>illegal fishing</i>	Terbatas	Pengawasan diperkuat dan terintegrasi

Sumber: KKP RI (2018; 2019), Kementerian PAN-RB (2018)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wright dan Pandey (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dalam sektor publik mampu meningkatkan efektivitas organisasi dan mendorong perubahan budaya birokrasi. Selain itu, Fernandez dan Rainey (2006) juga menunjukkan bahwa reformasi birokrasi yang berhasil membutuhkan kepemimpinan yang mampu membangun visi perubahan dan dukungan organisasi secara berkelanjutan.

Meskipun kebijakan penenggelman kapal dinilai efektif dalam memperkuat pengawasan laut dan mengurangi praktik *illegal fishing*, sejumlah penelitian juga menunjukkan adanya resistensi dari pelaku industri perikanan dan kritik terhadap dampak ekonomi maupun diplomatik kebijakan tersebut. Kebijakan moratorium kapal eks-asing dan pembatasan izin tangkap dinilai sebagian pelaku usaha mempersempit aktivitas produksi perikanan dalam jangka pendek. Selain itu, pendekatan penegakan hukum yang represif juga memunculkan perdebatan terkait efektivitas pemanfaatan kapal sitaan serta dampaknya terhadap hubungan bilateral dengan beberapa negara tetangga (Karim, 2020; Arto et al., 2020; Anjani et al., 2025).

Lebih lanjut, implementasi kebijakan tersebut juga memunculkan dampak yang berbeda bagi kelompok nelayan. Hal itu dikarenakan nelayan tradisional pada umumnya memperoleh manfaat dari menurunnya praktik pencurian ikan oleh kapal asing karena akses penangkapan menjadi lebih terbuka. Namun di sisi lain, sebagian pelaku usaha perikanan dan nelayan skala besar menilai kebijakan pembatasan alat tangkap serta pengetatan regulasi perikanan berdampak terhadap aktivitas produksi dan distribusi hasil tangkapan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa reformasi kebijakan publik di sektor kelautan tidak selalu diterima secara seragam oleh seluruh kelompok kepentingan.

Selain itu, kebijakan penenggelman kapal juga menimbulkan perdebatan dalam konteks hubungan diplomatik dan efektivitas jangka panjang kebijakan maritim Indonesia. Beberapa pihak menilai bahwa pendekatan represif dapat memperkuat posisi negara dalam penegakan hukum laut, namun sebagian lainnya memandang bahwa penguatan kerja sama regional dan pengawasan berbasis teknologi juga perlu dikembangkan agar reformasi tata kelola perikanan dapat berjalan lebih berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan reformasi sektor kelautan tidak hanya ditentukan oleh ketegasan pemimpin, tetapi juga oleh kemampuan pemerintah dalam membangun sistem kelembagaan yang adaptif dan berkelanjutan.

Tantangan dan Implikasi Penerapan Kepemimpinan Transformasional di Birokrasi Pemerintahan

Meskipun kepemimpinan transformasional membawa berbagai perubahan positif, implementasinya dalam birokrasi pemerintahan Indonesia tetap menghadapi sejumlah tantangan struktural dan kelembagaan.

a. Birokrasi yang Kaku dan Lamban

Salah satu tantangan utama adalah karakter birokrasi Indonesia yang masih cenderung hierarkis dan prosedural. Struktur birokrasi yang terlalu menekankan kepatuhan administratif sering kali menghambat inovasi dan percepatan implementasi kebijakan. Hal itu akibat dari ketidaksiapan birokrasi dalam menerjemahkan semangat reformasi yang menjadi hambatan utama dalam proses transformasi pemerintahan.

Selain itu, budaya kerja birokrasi yang lebih berorientasi pada kepatuhan dibandingkan kinerja membuat kreativitas dan inovasi pegawai sulit berkembang. Kondisi ini bertolak belakang dengan prinsip kepemimpinan transformasional yang menekankan partisipasi aktif dan pemberdayaan individu dalam organisasi.

b. Ketergantungan pada Figur Pemimpin

Tantangan lain adalah tingginya ketergantungan terhadap figur pemimpin. Keberhasilan reformasi di KKP selama masa kepemimpinan Susi Pudjiastuti sangat dipengaruhi oleh karakter personal, keberanian, dan integritas yang dimilikinya. Namun, kondisi tersebut menimbulkan risiko ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Beberapa kebijakan yang sebelumnya dijalankan secara tegas mengalami perubahan dan pelonggaran setelah Susi tidak lagi menjabat. Hal ini menunjukkan bahwa reformasi belum sepenuhnya terlembaga dalam sistem birokrasi.

Oleh karena itu, diperlukan pelembagaan nilai-nilai transformasional ke dalam regulasi, budaya organisasi, dan sistem manajemen birokrasi agar perubahan tidak bergantung pada figur tertentu semata.

c. Resistensi Internal terhadap Perubahan

Penerapan kepemimpinan transformasional juga menghadapi resistensi dari internal birokrasi, terutama dari aparatur yang telah lama terbiasa dengan pola kerja tradisional dan administratif. Struktur birokrasi yang terlalu menekankan kepatuhan administratif sering kali menghambat inovasi (Fernandez & Rainey, 2006). Gaya kepemimpinan Susi yang cepat, terbuka, dan berorientasi pada hasil sering kali menimbulkan ketidaknyamanan bagi sebagian pegawai.

Resistensi tersebut tidak selalu muncul secara terbuka, tetapi sering terlihat dalam bentuk penundaan implementasi kebijakan, rendahnya partisipasi, hingga kurangnya dukungan terhadap program reformasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi birokrasi tidak cukup dilakukan melalui pendekatan *top-down*, tetapi juga membutuhkan perubahan budaya organisasi secara menyeluruh.

Oleh karena itu, reformasi birokrasi harus dibarengi dengan pelatihan, pembinaan aparatur, serta penanaman nilai-nilai inovasi, integritas, dan kolaborasi dalam sistem kerja pemerintahan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perubahan birokrasi membutuhkan dukungan kelembagaan yang berkelanjutan agar reformasi tidak berhenti pada pergantian pemimpin.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis literatur, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Susi Pudjiastuti memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik di

Kementerian Kelautan dan Perikanan. Karakteristik kepemimpinan transformasional terlihat melalui keberanian dalam mengambil keputusan, kemampuan membangun motivasi organisasi, dorongan terhadap inovasi birokrasi, serta perhatian terhadap kebutuhan masyarakat pesisir dan nelayan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tersebut memiliki kontribusi terhadap perubahan tata kelola sektor kelautan dan perikanan, terutama melalui penguatan pengawasan sumber daya laut, peningkatan transparansi pengelolaan sumber daya kelautan, serta reformasi budaya kerja birokrasi yang lebih responsif, terbuka, dan berorientasi pada hasil pelayanan publik (Wright & Pandey, 2010). Secara teoritik, penelitian ini memperkaya kajian kepemimpinan transformasional dalam konteks reformasi pelayanan publik sektor maritim Indonesia. Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dalam birokrasi pemerintahan Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, seperti struktur birokrasi yang cenderung kaku, resistensi internal terhadap perubahan, serta tingginya ketergantungan terhadap figur pemimpin. Penelitian ini menunjukkan bahwa reformasi pelayanan publik di sektor kelautan tidak hanya dipengaruhi oleh karakter kepemimpinan individual, tetapi juga oleh kemampuan institusi dalam menjaga keberlanjutan reformasi birokrasi secara sistematis. Selain itu, penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan studi literatur sehingga belum melibatkan data lapangan secara langsung. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan penguatan kelembagaan reformasi birokrasi sektor kelautan melalui digitalisasi layanan publik, penguatan pengawasan berbasis teknologi, serta pelembagaan budaya kerja inovatif agar reformasi tidak bergantung pada figur kepemimpinan tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Anjani, A. T., Zakira, A., Afriyani, R., Hanoselina, Y., & Syafril, R. (2025). Gaya kepemimpinan transformasional Susi Pudjiastuti: Revolusi tata kelola sektor kelautan dan perikanan Indonesia (2014-2019). *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(6), 10874–10889.
- Anjeli, S. M., Yulendra, F. D., Apriadi, I., Pardede, V., & Al Akbar, M. H. (2024). Menyoroti gaya kepemimpinan Menteri Susi Pudjiastuti di era modern. *Retorika: Jurnal Komunikasi, Sosial, dan Ilmu Politik*, 1(2), 16-25.
- Arto, R. S., Yudho Prakoso, L., & Sianturi, D. (2020). Strategi pertahanan laut Indonesia dalam perspektif maritim menghadapi globalisasi Indonesia'S Deep Marine Defense Strategy Maritime'S Perspective Facing Globalization. *Jurnal Prodi Strategi Pertahanan Laut*, 6(February), 209–230. <https://www.gesuri.id/analisis/>.
- Balkis, A. H. (2020). *Gaya kepemimpinan perempuan dalam instansi publik: Studi pada kepemimpinan Susi Pudjiastuti*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 8(1), 79-86. <https://doi.org/10.31629/juan.v8i1.2271>.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Bustomi, T., Aliah, N., Kasmita, M., Asmar, A., & Syarifuddin, S. (2024). Kepemimpinan transformasional sebagai basis pelayanan publik di Indonesia. *Pallangga Praja*, 6(1), 75-77.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2020). Integrative leadership and public sector reform. *Public Administration Review*, 80(2), 281-295. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.003>.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>.
- Handoko, A., & Djastuti, I. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 4(4), 1-13.
- Haryanto, & Setiyono, J. (2017). Kebijakan penenggelaman kapal asing pelaku illegal fishing oleh pemerintah Indonesia dalam perspektif hukum pidana internasional. *Law Reform*, 13(1), 78-90.
- Istiqomah, N., & Yusran. (2023). Implementasi kebijakan penenggelaman kapal asing pelaku illegal fishing di Indonesia pada tahun 2014-2019. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 3(2), 187-195.
- Karim, M. (2020). Evaluasi dan implikasi kebijakan pemberantasan kejahatan perikanan di Indonesia 2014-2018. *Akuatika Indonesia*, 5(1), 40. <https://doi.org/10.24198/jaki.v5i1.26453>.
- Keller, R. T. (1995). Book review: Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Journal of Leadership Studies*, 2(2), 153-155.
- Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia. (2018). *Laporan Kinerja KKP Tahun 2018*. Jakarta: KKP RI.
- Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia. (2019). *Laporan kinerja KKP tahun 2019*. <https://kkp.go.id>.
- Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia. (n.d.). *Nilai tukar nelayan (NTN)*. Portal Data Statistik KKP. <https://portaldata.kkp.go.id/portals/data-statistik/ntn/>.
- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-13, A. S. Dharma, Penerj.). Salemba Empat.
- Sasmita, I. A., Bramasta, B., & Widiani, F. (2021). Diplomasi maritim Indonesia dalam kasus illegal fishing oleh nelayan Vietnam. *Jurnal Hubungan Internasional*, 14(1), 81-88.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553–565. <https://doi.org/10.1111/puar.12069>.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>.
- Vogel, R., & Masal, D. (2014). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165–1189. <https://dx.doi.org/10.1080/14719037.2014.895031>.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75-89. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.