STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH MELALUI PEMUNGUTAN RETRIBUSI TEMPAT PELELANGAN IKAN DI KOTA AMBON

Abdul Rasyid Sidiq
NPP. 33.1022
Program Studi Keuangan Publik
Email: abdulrasyidsidiq2163@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Budi Margono, S.Pd., M.Si
margonobudi07@gmail.com

ABSTRACT

Problem Statement (Kesenjangan Penelitian/Research Gap): *Ambon City has significant potential in the fisheries sector, being located in the Fisheries Management Area (WPP) 714. However, the contribution of Fish Auction Place (TPI) Retribution to Regional Original Income (PAD) remained below 1% of total regional retribution for the past four years, consistently failing to reach the annual targets set by the local government. This gap highlights the need for a strategic approach to optimize retribution collection from the fisheries sector.* ***Purpose:*** *This study aims to formulate strategies to increase PAD through TPI Retribution collection in Ambon.* ***Method:*** *This study employs a Descriptive Qualitative Approach with SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) developed through a SWOT Matrix to formulate alternative strategies, supplemented by a Litmus Test to determine strategic priorities. Data collection was carried out through interviews, observation, and documentation of official government documents and regional financial reports. Data analysis was based on the preparation of an Internal Factor Analysis Summary (IFAS) and External Factor Analysis Summary (EFAS).* ***Result:*** *The strategic position of TPI Ambon City is in Quadrant I (+1.05; +0.80), indicating a conducive environment for an aggressive growth-oriented strategy. Eight alternative strategies were formulated through a SWOT Matrix. Based on the Litmus Test, two main priorities were identified: (1) building new TPI service systems at potential landing locations, and (2) implementing an E-Retribution system to address the vulnerability of manual recording.* ***Conclusion:*** *The Ambon City Government should comprehensively digitize TPI management, improve the capacity of human resource managers, and strengthen guidance for fishermen and fish traders to conduct transactions through official TPIs to optimize regional revenue and fiscal capacity*

Keywords: *Fish Auction Place Levies Litmus Test; Local Original Revenue (PAD); PAD Increase Strategy; SWOT Analysis.*

ABSTRAK

Permasalahan (Research Gap): Kota Ambon memiliki potensi sektor perikanan yang besar sebagai daerah yang berada di Wilayah Pengelolaan Perikanan (WPP) 714. Namun, kontribusi Retribusi Tempat Pelelangan Ikan (TPI) terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) masih sangat kurang, yakni di bawah 1% dari total retribusi daerah dan tidak mencapai target dalam empat tahun terakhir, sehingga diperlukan strategi yang tepat dan terukur untuk mengoptimalkan pemungutan retribusi dari sektor perikanan. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi peningkatan PAD melalui pemungutan Retribusi TPI di Kota Ambon. **Metode:** Penelitian ini menggunakan Pendekatan Kualitatif Deskriptif dengan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats* (SWOT) yang dikembangkan melalui Matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi, serta Uji Litmus untuk menentukan prioritas strategis. Pengumpulan data dilakukan melalui Wawancara, Observasi, dan dokumentasi terhadap dokumen resmi pemerintah dan laporan keuangan daerah. Analisis data bertumpu pada penyusunan Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan External Factor Analysis Summary (EFAS). **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan posisi strategis TPI Kota Ambon berada pada Kuadran I (+1,05; +0,80), yang menandakan kondisi kondusif untuk penerapan strategi agresif berorientasi pertumbuhan. Melalui Matriks SWOT dirumuskan delapan alternatif strategi, dan berdasarkan Uji Litmus ditetapkan dua prioritas utama, yaitu pembangunan TPI baru di titik-titik potensial dan implementasi sistem E-Retribusi untuk mengatasi kerentanan pencatatan manual. **Kesimpulan:** Pemerintah Kota Ambon disarankan untuk melaksanakan digitalisasi TPI secara komprehensif, meningkatkan kapasitas SDM pengelola, serta memperkuat pembinaan bagi nelayan dan pedagang ikan agar bertransaksi melalui TPI resmi demi mengoptimalkan PAD dan kapasitas fiskal daerah.

Kata Kunci: Analisis SWOT; Pendapatan Asli Daerah; Retribusi Tempat Pelelangan Ikan; Strategi Peningkatan PAD; Uji Litmus.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa Otonomi Daerah merupakan hak, wewenang dan kewajiban daerah untuk mengatur serta mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat. Salah satu konsekuensi otonomi daerah adalah adanya desentralisasi fiskal yang mendorong daerah untuk memaksimalkan potensi pendapatan asli daerahnya secara mandiri.

Kapasitas Fiskal Daerah menjadi indikator penting kemandirian keuangan daerah. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 127 Tahun 2024 menetapkan bahwa Provinsi Maluku termasuk dalam kategori rendah dengan Rasio Kapasitas Fiskal sebesar 1,360. Kota Ambon sebagai Ibu Kota Provinsi Maluku berada pada posisi ke-7 dengan kategori sedang yang memiliki presentase RKFD 1,251. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan potensi daerah belum berjalan secara efektif.

Kota Ambon dengan struktur kepulauan memiliki potensi sektor perikanan yang besar karena berada di Wilayah Pengelolaan Perikanan (WPP) 714 yang memiliki total potensi 248.400 ton/tahun. Sesuai Undang-Undang Nomor 45 Tahun 2009 tentang Perikanan, potensi sektor perikanan di Kota Ambon dapat menjadi sumber penerimaan daerah yang signifikan. Namun, realisasi penerimaan dari

pemungutan Retribusi Tempat Pelelangan Ikan (TPI) masih jauh dari harapan. Dalam empat tahun terakhir, penerimaan retribusi TPI tidak mencapai Rp500.000.000 per tahun, padahal target yang ditetapkan lebih dari itu. Kontribusi retribusi TPI terhadap total retribusi Kota Ambon hanya berkisar di bawah 1%, yaitu 0,54% pada tahun 2022, 0,45% pada tahun 2023, dan 0,83% pada tahun 2024.

Permasalahan ini terjadi akibat berbagai faktor, antara lain kondisi infrastruktur TPI yang belum memadai, sistem pencatatan produksi dan pemungutan retribusi yang masih manual sehingga rentan kebocoran, keterbatasan SDM pengelola, serta praktik pembongkaran ikan ilegal di luar TPI resmi. Kepala Dinas Perikanan Kota Ambon menyampaikan bahwa hanya sekitar dua puluh hingga tiga puluh persen dari total volume ikan yang didaratkan melalui TPI resmi, sedangkan sisanya dibongkar di luar sistem resmi sehingga tidak terkena retribusi.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (Research Gap)

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji TPI dan PAD, namun terdapat kesenjangan penelitian yang belum terisi. Penelitian (Dewianti et al., 2023) berfokus pada efektivitas pengawasan pengelolaan TPI Arumbai, sementara (Suardana, 2025) mengkaji peran dinas perikanan secara umum dalam peningkatan PAD. Penelitian (Samaa et al., 2024) menggunakan pendekatan kuantitatif dalam mengkaji potensi sektor perikanan di Kabupaten Mimika, dan (Syamsuddin & Admin, 2019) menggunakan teori manajemen (POAC) dalam kajian TPI di Kabupaten Sinjai. Namun belum ada penelitian yang secara spesifik mengkaji strategi peningkatan PAD melalui pemungutan Retribusi TPI di Kota Ambon menggunakan analisis SWOT sekaligus Uji Litmus sebagai alat penentuan prioritas strategi yang terukur.

Analisis SWOT memiliki keterbatasan mendasar, yaitu tidak mampu memberikan tingkatan urgensi atau prioritas dari alternatif strategi yang dihasilkan. Matriks SWOT hanya menghasilkan alternatif strategi tanpa memberikan dasar terukur mengenai strategi mana yang harus didahulukan dalam kondisi keterbatasan nyata yang dihadapi pemerintah daerah. Celah inilah yang menjadi landasan penelitian ini untuk melengkapi analisis SWOT dengan Uji Litmus yang dikemukakan oleh (Bryson, 2005).

1.3. Urgensi Penelitian

Penelitian ini penting dilakukan mengingat kontribusi Retribusi TPI yang masih sangat rendah (di bawah 1%) terhadap total retribusi Kota Ambon selama beberapa tahun terakhir(Tanzil & Juliprijanto, 2021). Apabila kondisi ini tidak segera ditangani melalui strategi yang tepat dan terukur, penerimaan dari sektor perikanan yang memiliki potensi besar tidak akan pernah dioptimalkan(Sinurat, 2018). Selain itu, masalah pencatatan manual dan pembongkaran ilegal terus menggerus basis retribusi secara sistemis. Dinas Perikanan Kota Ambon sebagai pengambil kebijakan, penelitian ini menyediakan acuan strategis berbasis data lapangan yang dapat langsung diimplementasikan. Tanpa kerangka strategi yang terukur dan berprioritasi, upaya peningkatan PAD dari sektor perikanan berisiko tidak tepat sasaran, tidak efisien, dan tidak berkelanjutan.

1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Pertama, (Dewianti et al., 2023) meneliti efektivitas pengawasan pengelolaan TPI Arumbai oleh Dinas Perikanan Kota

Ambon menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Persamaannya terletak pada lokus (Kota Ambon) dan objek kajian (TPI), namun perbedaannya terletak pada fokus (pengawasan vs. strategi peningkatan PAD) dan instrumen analisis.

Kedua, (Suardana, 2025) mengkaji peran Dinas Kelautan dan Perikanan dalam peningkatan PAD di Kabupaten Tabanan menggunakan pendekatan kualitatif. Persamaannya pada kajian sektor perikanan dalam lingkup Dinas Perikanan, namun berbeda pada skala penelitian (umum vs. spesifik retribusi TPI) dan lokus. Ketiga, (Samaa et al., 2024) menganalisis potensi sektor perikanan terhadap PAD di Kabupaten Mimika menggunakan pendekatan kuantitatif. Persamaannya pada tujuan meningkatkan PAD dari sektor perikanan, namun berbeda pada pendekatan penelitian dan spesifikasi objek. Keempat, (Syamsuddin & Admin, 2019) meneliti manajemen TPI dalam meningkatkan PAD Kabupaten Sinjai menggunakan teori POAC. Persamaannya pada fokus TPI dan PAD, namun berbeda pada alat analisis (POAC vs. SWOT + Uji Litmus) dan lokus. Kelima, (Fitri et al., 2021) mengkaji strategi pengembangan TPI Tawang menggunakan analisis SWOT. Persamaannya pada penggunaan SWOT dan lokus daerah pesisir, namun berbeda karena penelitian ini berfokus pada pengembangan TPI secara umum, bukan peningkatan PAD. Selain itu, penelitian ini memiliki prioritas strategis terukur melalui Uji Litmus.

1.5. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini merupakan karya ilmiah baru yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya. Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga aspek. Pertama, dari sisi lokus penelitian yang berfokus secara spesifik pada Retribusi TPI di Kota Ambon yang belum pernah dikaji menggunakan analisis SWOT. Kedua, dari sisi metode dan alat analisis, penelitian ini mengombinasikan analisis SWOT (Rangkuti, 2014) dengan Uji Litmus (Bryson, 2005) sebagai satu kesatuan untuk menghasilkan prioritas strategi yang terukur, bukan sekadar daftar alternatif strategi tanpa hierarki kepentingan. Ketiga, dari karakteristik objek penelitian, penelitian ini secara khusus mengkaji pengelolaan dan pemungutan retribusi TPI di wilayah kepulauan dengan potensi perikanan tinggi namun realisasi yang sangat rendah, yang menjadikannya berbeda dan baru secara kontekstual.

1.6. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Ambon melalui pemungutan Retribusi Tempat Pelelangan Ikan menggunakan analisis SWOT.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan Pendekatan Kualitatif Deskriptif. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada kebutuhan untuk menggambarkan kondisi faktual pengelolaan Retribusi TPI di Kota Ambon secara mendalam, memahami faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang memengaruhinya, serta merumuskan alternatif strategi yang kontekstual dan implementatif berdasarkan kondisi nyata di lapangan.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama(Simangunsong, 2017). Pertama, wawancara yang dilakukan kepada empat informan, yaitu Kepala Dinas Perikanan Kota Ambon (sebagai informan kunci dengan kewenangan tertinggi dalam kebijakan TPI), Kepala Bidang Pengelolaan Sumber Daya Perikanan (sebagai informan yang memahami teknis pengelolaan), Koordinator UPT TPI, dan Staf TPI.

Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling berdasarkan relevansi peran, kewenangan, dan pengetahuan terhadap objek penelitian.

Kedua, observasi nonpartisipan yang dilakukan langsung di lokasi TPI Arumbae untuk memperoleh gambaran faktual kondisi infrastruktur, proses pencatatan, dan aktivitas pemungutan retribusi. Ketiga, dokumentasi terhadap berbagai dokumen resmi seperti peraturan perundang-undangan, Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kota Ambon, Renstra Dinas Perikanan, dan Kota Ambon Dalam Angka dari BPS.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap sesuai model Miles dan Huberman (2014): reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Setelah analisis kualitatif, dilakukan penyusunan matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) dan EFAS (External Factor Analysis Summary) untuk mengukur pengaruh faktor internal dan eksternal. Penentuan bobot didasarkan pada hasil triangulasi data dari wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Bobot setiap faktor berkisar antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting), dengan akumulasi total 1,00. Rating diberikan menggunakan skala 1 (sangat lemah) hingga 4 (sangat kuat).

Hasil IFAS dan EFAS kemudian dijadikan dasar penentuan posisi kuadran dan penyusunan Matriks SWOT untuk menghasilkan delapan alternatif strategi. Selanjutnya, setiap alternatif strategi dievaluasi menggunakan Uji Litmus (Bryson, 2005) yang terdiri atas 13 pertanyaan dengan rentang skor 1 hingga 3. Skor total 13-21 mengindikasikan isu kurang strategis, 22-30 cukup strategis, dan 31-39 sangat strategis. Penilaian Uji Litmus dilakukan oleh dua informan pengambil kebijakan, yaitu Kepala Dinas Perikanan dan Kepala Bidang Pengelolaan Sumber Daya Perikanan.

Penelitian dilaksanakan di Dinas Perikanan Kota Ambon dan TPI Arumbae, Kota Ambon, Provinsi Maluku, selama periode Januari hingga April 2026. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber (membandingkan data dari berbagai informan) dan triangulasi teknik membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi(Nurdin & Hartati, 2019).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti akan membahas hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah melalui pemungutan Retribusi TPI. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan peneliti, dapat dikemukakan strategi pada pembahasan subbab berikut.

3.1. Strategi

1. Faktor Internal TPI Kota Ambon

Berdasarkan hasil penelitian, identifikasi faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan utama yang secara langsung memengaruhi keberhasilan pemungutan Retribusi TPI di Kota Ambon.

Kekuatan pertama adalah potensi sumber daya perikanan yang tinggi. Kota Ambon berada pada WPP 714 yang memiliki total potensi 248.400 ton/tahun dengan jumlah tangkap yang diperbolehkan 198.700 ton/tahun. Volume ikan yang didaratkan di TPI Arumbae menunjukkan rata-rata lebih dari 1,5 juta kilogram per tahun selama periode 2021-2024, meskipun tren bersifat fluktuatif. Kepala Dinas Perikanan menyatakan bahwa WPP 714 ditetapkan sebagai wilayah dengan potensi perikanan tangkap yang tinggi dengan keragaman jenis ikan dari pelagis hingga demersal yang memiliki nilai ekonomi tinggi. Kesenjangan yang sangat besar antara total produksi perikanan Kota Ambon (berkisar 8.000-12.000 ton/tahun) dengan volume yang melewati TPI resmi (hanya sekitar 20-30% dari total) menggambarkan besarnya potensi yang belum teroptimalkan.

Kekuatan kedua adalah dukungan regulasi pemerintah daerah yang kuat. Terdapat Peraturan Daerah Kota Ambon Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, serta Peraturan Walikota Ambon Nomor 53 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan dan Pengelolaan TPI yang menjadi landasan hukum pemungutan retribusi. Pembentukan Unit Pelaksana Teknis (UPT) TPI sejak tahun 2022 juga memperkuat kelembagaan pengelolaan TPI.

Kelemahan pertama adalah kondisi fasilitas TPI Arumbae yang terbatas dan tata kelola yang masih manual. Berdasarkan observasi lapangan, tidak ditemukan fasilitas elektronik apapun yang digunakan dalam proses pengelolaan TPI. Petugas masih mencatat volume ikan menggunakan buku catatan dan melakukan rekapitulasi manual setiap harinya. Kondisi ini sangat rentan terhadap kebocoran retribusi. Koordinator UPT TPI menyampaikan bahwa fasilitas dasar seperti area lelang, fasilitas penimbangan, dan akses air bersih sudah tersedia namun belum berjalan secara maksimal(Dewianti et al., 2023).

Kelemahan kedua adalah keterbatasan jumlah dan kompetensi teknis SDM pengelola. Dari 61 total pegawai Dinas Perikanan, personil yang secara khusus mengelola TPI sangat terbatas. Data Renstra Dinas Perikanan menunjukkan bahwa persentase fungsional yang mengikuti diklat hanya mencapai 10% dari realisasi pada tahun 2023 dan 2024, jauh di bawah target 85% dan 75%. Kepala Dinas Perikanan mengakui bahwa petugas di TPI kewalahan saat musim ikan banyak, bahkan untuk mengatur proses bongkar dan pencatatan retribusi. Kondisi ini berdampak pada belum optimalnya pengelolaan retribusi dan pelayanan di TPI.

2. Faktor Eksternal TPI Kota Ambon

Berdasarkan hasil penelitian, identifikasi faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman yang secara langsung memengaruhi keberhasilan pemungutan Retribusi TPI di Kota Ambon.

Peluang pertama adalah digitalisasi dan teknologi. Perkembangan teknologi digital membuka peluang besar bagi Pemerintah Kota Ambon untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pemungutan Retribusi TPI yang terbukti terdapat perbedaan yang signifikan pada penerimaan PAD antara sebelum dan sesudah penerapan kebijakan elektronifikasi transaksi(Muhtarom, 2023). Kepala Dinas Perikanan telah menyampaikan rencana digitalisasi pengelolaan TPI, sementara Kepala Bidang Pengelolaan Sumber Daya Perikanan telah melakukan studi tentang beberapa model digitalisasi TPI yang sudah diterapkan di daerah lain, seperti sistem penimbangan otomatis yang langsung terintegrasi ke sistem informasi dan pembayaran melalui QRIS atau transfer digital.

Peluang kedua adalah perluasan pemasaran dan kebijakan. Dinas Perikanan telah mengembangkan tiga pendekatan pemasaran: penguatan pasar lokal, perluasan pasar antardaerah, dan pengembangan produk ikan olahan. TPI Arumbae bahkan telah menerima suplai ikan dari luar daerah (Banda, Maluku Tengah, Kabupaten Buru). Apabila berhasil dikonsolidasikan ke dalam sistem TPI resmi, pendekatan ini akan secara langsung meningkatkan volume transaksi di TPI dan memperbesar basis retribusi yang dapat dipungut(Alfina et al., 2024).

Ancaman pertama adalah perubahan cuaca dan lingkungan. Sebagai kota kepulauan, Kota Ambon memiliki dua musim angin utama (musim Barat dan musim Timur) yang membatasi aktivitas nelayan. Kepala Bidang Pengelolaan Sumber Daya Perikanan menyampaikan bahwa waktu produktif nelayan hanya sekitar 180 hari dalam setahun. Pada puncak musim angin, volume ikan yang masuk ke TPI bisa turun drastis, yang berdampak langsung pada penerimaan retribusi.

Ancaman kedua adalah praktik pembongkaran ikan ilegal di luar TPI resmi. Ini merupakan ancaman terbesar yang paling dominan mengurangi basis pemungutan retribusi. Kepala Dinas Perikanan memperkirakan hanya sekitar 20-30% dari total volume ikan yang didaratkan di Kota Ambon melewati TPI resmi. Terdapat setidaknya lima titik pembongkaran ilegal utama: kawasan Pasar Mardika, Terminal

Mardika, kawasan Galala dan Passo, kawasan pesisir Latuhalat dan Nusaniwe, serta kawasan Laha dan Tawiri.

3. Analisis SWOT

Berdasarkan hasil penilaian IFAS, total skor faktor internal adalah 2,85 dengan skor kekuatan 1,95 dan skor kelemahan 0,90. Selisih nilai kekuatan dan kelemahan (Kekuatan - Kelemahan) menghasilkan koordinat X = +1,05. Dari penilaian EFAS, total skor faktor eksternal adalah 2,85 dengan skor peluang 1,70 dan skor ancaman 0,90. Selisih nilai peluang dan ancaman (Peluang - Ancaman) menghasilkan koordinat Y = +0,80.

Dengan demikian, posisi strategis TPI Kota Ambon berada pada Kuadran I dengan koordinat (+1,05; +0,80). Posisi ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kekuatan internal yang relatif dominan dibandingkan kelemahannya dan didukung oleh peluang eksternal yang cukup besar(Suwanda, 2022). Berdasarkan posisi ini, strategi yang direkomendasikan adalah strategi SO (Strength-Opportunities), yaitu strategi agresif berorientasi pertumbuhan (growth-oriented strategy) yang menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal secara maksimal.

Melalui Matriks SWOT, dirumuskan delapan alternatif strategi sebagai berikut(F. Simangunsong & Fajarwati, 2018). Strategi SO (Aggressive/Growth): (1) Mengimplementasikan sistem E-Retribusi berbasis volume produksi untuk menjamin akuntabilitas pendapatan; (2) Memanfaatkan dukungan regulasi untuk membangun sistem pelayanan TPI baru di titik-titik potensial pendaratan ikan. Strategi WO (Turn-around): (3) Melakukan modernisasi sistem penatausahaan dari manual ke digital untuk menutupi celah kebocoran data; (4) Mengadakan pelatihan teknis digitalisasi bagi SDM untuk mendukung perluasan pasar dan layanan. Strategi ST (Diversification): (5) Memperketat pengawasan dan pembinaan nelayan menggunakan landasan regulasi yang ada agar ikan dibongkar di TPI resmi; (6) Mengoptimalkan potensi tangkapan puncak (musim produktif) untuk menutupi penurunan retribusi saat cuaca buruk. Strategi WT (Defensive): (7) Melakukan rehabilitasi infrastruktur fisik TPI agar nelayan lebih tertarik membongkar ikan di TPI daripada di jalur ilegal; (8) Membangun fasilitas cold storage untuk menjaga stabilitas stok dan retribusi saat nelayan tidak bisa melaut.

3.2. Hasil Uji Litmus dan Prioritas Strategi

Untuk menentukan prioritas di antara delapan alternatif strategi, dilakukan Uji Litmus (Bryson, 2005) dengan 13 pertanyaan kunci yang dijawab oleh dua pengambil kebijakan (Kepala Dinas Perikanan dan Kepala Bidang Pengelolaan Sumber Daya Perikanan). Setiap pertanyaan dinilai dengan skor 1 (isu operasional), 2 (cukup strategis), dan 3 (sangat strategis), sehingga skor total berkisar antara 13 hingga 39.

Berdasarkan rata-rata penilaian kedua informan, terdapat dua strategi yang masuk dalam kategori sangat strategis (skor 31-39): (1) Strategi SO2 - Membangun sistem pelayanan TPI baru di titik-titik potensial (rata-rata skor: 34); dan (2) Strategi SO1 - Mengimplementasikan sistem E-Retribusi berbasis volume produksi (rata-rata skor: 31,5). Kedua strategi ini dinilai paling mendesak karena memiliki dampak yang paling signifikan terhadap peningkatan PAD.

Enam strategi lainnya masuk dalam kategori cukup strategis (skor 22-30), yang berarti dapat dilaksanakan setelah kedua prioritas utama. Strategi-strategi tersebut meliputi: modernisasi sistem penatausahaan digital (WO1), pelatihan teknis SDM (WO2), pengawasan dan pembinaan nelayan (ST1), optimalisasi musim puncak tangkapan (ST2), rehabilitasi infrastruktur fisik TPI (WT1), dan pembangunan fasilitas cold storage (WT2).

Pembangunan TPI baru di titik-titik potensial menjadi prioritas pertama karena dapat secara struktural memperluas jangkauan TPI ke lokasi-lokasi yang selama ini menjadi titik pembongkaran

ilegal. Dengan demikian, basis retribusi dapat diperluas secara fisik dan sistematis. Implementasi E-Retribusi menjadi prioritas kedua karena proses pencatatan manual saat ini sangat rentan terhadap kebocoran, dan digitalisasi akan meningkatkan transparansi serta akuntabilitas pengelolaan TPI secara langsung.

3.3. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian (Fitri et al., 2021) yang menggunakan analisis SWOT dalam pengembangan TPI Tawang, Kendal, yang menemukan bahwa TPI berada pada posisi yang memungkinkan strategi pertumbuhan. Penelitian ini memperkuat temuan tersebut dengan menambahkan dimensi Uji Litmus sebagai instrumen penentuan prioritas yang tidak tersedia dalam penelitian Fitri et al. Berbeda dengan temuan (Syamsuddin & Admin, 2019) di Kabupaten Sinjai yang menggunakan teori manajemen POAC dan berhasil mencapai target retribusi, penelitian ini menemukan bahwa Kota Ambon masih menghadapi tantangan struktural berupa kesenjangan besar antara potensi produksi dan realisasi retribusi. Hal ini disebabkan oleh perbedaan karakteristik geografis (Kota Ambon sebagai kota kepulauan dengan banyak titik pendaratan ilegal) serta belum adanya digitalisasi sistem. Temuan ini juga memperluas penelitian (Dewianti et al., 2023) yang berfokus pada efektivitas pengawasan TPI Arumbai. Pengawasan semata tidak cukup; diperlukan transformasi struktural melalui pembangunan TPI baru dan digitalisasi sistem untuk mengatasi akar masalah kebocoran retribusi. Hal ini konsisten dengan argumentasi (Bryson, 2005) bahwa penentuan prioritas strategis dalam sektor publik harus mempertimbangkan dampak sistemik, ketersediaan sumber daya, dan kapasitas kelembagaan.

3.5. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Temuan menarik yang perlu diperhatikan adalah besarnya kesenjangan antara potensi perikanan Kota Ambon dan realisasi retribusi TPI. Volume produksi perikanan total Kota Ambon berkisar 8.000-12.000 ton per tahun, namun hanya 20-30% yang melewati TPI resmi. Ini berarti sekitar 70-80% potensi basis retribusi tidak terpungut akibat pembongkaran ilegal dan belum terjangkaunya titik-titik pendaratan di luar TPI Arumbae.

Faktor penghambat lain yang ditemukan adalah resistensi nelayan terhadap sistem TPI resmi. Nelayan cenderung memilih titik pembongkaran ilegal karena lebih dekat dengan lokasi tangkapan, lebih mudah diakses, dan tidak memerlukan prosedur formal. Tanpa insentif yang memadai atau pendekatan persuasif yang sistematis, pembinaan nelayan saja tidak akan cukup untuk mengubah kebiasaan yang sudah berlangsung lama ini. Oleh karena itu, edukasi, pendampingan, dan pemberian insentif non-finansial perlu diintegrasikan dalam strategi pelaksanaan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat dua kesimpulan utama. Pertama, analisis SWOT melalui penyusunan matriks IFAS dan EFAS menunjukkan bahwa posisi strategis pemungutan Retribusi TPI di Kota Ambon berada pada Kuadran I dengan koordinat (+1,05; +0,80), mencerminkan kondisi yang

kondusif untuk penerapan strategi agresif berorientasi pertumbuhan. Kekuatan internal utama adalah potensi sumber daya perikanan di WPP 714 dan dukungan regulasi yang kuat, sementara peluang utama adalah digitalisasi sistem dan perluasan pemasaran. Melalui Matriks SWOT, dirumuskan delapan alternatif strategi yang terdiri dari dua Strategi SO, dua Strategi ST, dua Strategi WO, dan dua Strategi WT.

Kedua, berdasarkan Uji Litmus yang dilakukan oleh dua pengambil kebijakan di Dinas Perikanan Kota Ambon, terdapat dua strategi yang masuk dalam kategori sangat strategis dan menjadi prioritas utama: (1) Membangun sistem pelayanan TPI baru di titik-titik potensial pendaratan ikan; dan (2) Mengimplementasikan sistem E-Retribusi berbasis volume produksi. Kedua strategi ini dinilai paling mendesak karena memiliki dampak terluas dan paling signifikan terhadap upaya peningkatan PAD, serta selaras dengan kapasitas kelembagaan dan sumber daya daerah yang tersedia.

Keterbatasan Penelitian: penelitian ini terletak pada lingkup lokus yang hanya mencakup satu TPI (Arumbae) dan waktu penelitian yang terbatas.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*): Penelitian lanjutan disarankan untuk mengkaji implementasi strategi yang telah dirumuskan, termasuk evaluasi dampaknya terhadap peningkatan PAD setelah pelaksanaan digitalisasi dan pembangunan TPI baru.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Dinas Perikanan Kota Ambon atas keterbukaan dan kerjasamanya selama proses pengumpulan data, serta kepada seluruh informan yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang sangat berharga bagi penelitian ini. Penelitian ini tidak akan terwujud tanpa dukungan dari Institut Pemerintahan Dalam Negeri dan seluruh civitas akademika yang telah memberikan pengajaran dan pembinaan selama masa pendidikan.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Alfina, R. D., Sardini, N. H., & Astuti, P. (2024). Sistem informasi pelelangan ikan Pati (SIPIPA) dalam mewujudkan akuntabilitas lelang di Kabupaten Pati. *Journal of Politic and Government Studies, 13*(2), 525–539.

Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review, 6*(1), 21–53. https://doi.org/10.1080/14719030410001675722

Dewianti, S., Rahawarin, M. A., & Ohoiwutun, S. K. (2023). Analisis efektivitas pengawasan pengelolaan Tempat Pelelangan Ikan (TPI) Arumbai oleh Dinas Perikanan Kota Ambon. *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik, 10*(1), 127–134. https://doi.org/10.37676/professional.v10i1.3739

Fitri, H. K., Suherman, A., & Boesono, H. (2021). Strategy of developing Tawang Fish Auction Place (FAP) at Kendal Regency, Central Java. *Jurnal Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan, 16*(2), 207–223.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Muhtarom. (2023). Local original revenue receipts before and after electronification local government transactions. *Journal of Local Government Finance, 5*(1), 64–76.

Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi penelitian sosial*. Media Sahabat Cendekia.

Rangkuti, F. (2014). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis* (18th ed.). PT Gramedia Pustaka Utama.

Samaa, A., Palino, F., & Nusa, Y. (2024). Analisis potensi sektor perikanan terhadap pendapatan asli daerah di Kabupaten Mimika. *JEBI: Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2*(8), 794–812.

Simangunsong, F. (2017). *Metode penelitian pemerintahan*. Alfabeta.

Simangunsong, F., & Fajarwati, A. (2018). Strategy of local government in household waste management in Jatinangor District, Sumedang Regency, West Java Province. *Open Journal of Social Sciences, 6*(9), 63–87. https://doi.org/10.4236/jss.2018.69005

Sinurat, M. (2018). *Akuntansi keuangan daerah*. UPP STIM YKPN.

Suardana, I. K. (2025). Peran Dinas Kelautan dan Perikanan dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). *Jurnal Administrasi Publik, 17*(23), 56–65.

Suwanda, D. (2022). *Strategi manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi sektor publik*. CV Cendekia Press.

Syamsuddin, S., & Admin, A. (2019). Manajemen Tempat Pelelangan Ikan (TPI) dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Sinjai. *Al Qisthi: Jurnal Sosial dan Politik, 9*(2). https://doi.org/10.47030/jaq.v9i2.123

Tanzil, D. S., & Juliprijanto, W. (2021). Efektivitas pemungutan retribusi pasar serta kontribusinya dalam realisasi penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD). *Journal of Economic, Business and Engineering, 2*(1), 9–19.